

SERIE
Informes Comarcales

Zona Noroeste



Serie
Informes Comarcales

Zona Noroeste

Proyecto ATON-MOSAÏQUE

Serie
Informes Comarcales

Zona Noroeste

Proyecto ATON-MOSAÏQUE

EDITA

CEIN, S.A.
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra
Polígono Industrial Elorz 31110 Noain. Navarra
Tels: 948.426000/426004 • Fax: 948.426010
E-mail: cein@nmp.es • Internet: <http://www.cein.es>

COORDINACIÓN EDITORIAL

Navarra Consultores de Comunicación

IMPRESIÓN

Gráficas CEMS, S.L.

DEPÓSITO LEGAL

NA. 601/98

1. INTRODUCCIÓN10

1.1. Objetivos10

1.2. Metodología.....11

1.3. Alcance12

1.4. Equipo de trabajo.....12

2. DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ZONA NOROESTE.....13

2.1. Características de la Zona.....13

2.2. Infraestructura y Comunicaciones18

2.3. Población y Ocupación.....20

3. ANÁLISIS DEL TEJIDO INDUSTRIAL DE LA ZONA26

3.1. Descripción del Tejido Industrial26

3.2. Descripción de las Empresas Analizadas40

4. DIAGNÓSTICO DE LA ZONA.....44

4.1. Entorno y Estrategia44

4.2. Compras y Logística.....50

4.3. Area Comercial.....55

4.4. Área económica – Financiera60

4.5. Producción y Tecnología.70

4.6. Recursos Humanos78

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....91

5.1. Análisis DAFO de la Zona Noroeste.....91

5.2. Principales Recomendaciones hechas a las Empresas93

5.3. Actividades y Servicios demandados en las distintas Comarcas96

Información para adaptarse al cambio

Durante las últimas décadas, la riqueza económica de Navarra ha descansado sobre un sector industrial fuerte y pujante, motor de las demás ramas de actividad. Todavía hoy, Navarra es una de las comunidades españolas donde el peso de la industria es, en términos relativos, superior al de cualquier otro sector.

Este final de siglo está siendo testigo de unos cambios económicos, tecnológicos y culturales que están modificando los esquemas más básicos de esa industria, y que requieren una rápida adaptación. En particular, la aparición de una competencia global ha hecho necesario replantear muchas de las actividades industriales, adecuándolas a una nueva y exigente demanda. Es por tanto de sumo interés hoy en día conocer en profundidad el estado de nuestra industria y proponer pautas generales para su adaptación y mejora, así como tratar de apoyar a las empresas a llevar adelante esos cambios.

En ese contexto, dentro de la Iniciativa Comunitaria ADAPT, y en colaboración con el Departamento de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo del Gobierno de Navarra, la Asociación Cederna-Garalur gestiona el Proyecto ATON - MOSAÏQUE (Adaptación a las Transformaciones Industriales y Nuevas Oportunidades de Empleo). Uno de los objetivos fundamentales de este proyecto, a través de la Acción de Diagnósticos Empresariales, es el de obtener información actualizada y precisa sobre la situación de la industria en las diversas comarcas y sectores de Navarra, y de dotar instrumentos para que las PYMES puedan acometer mejoras en su gestión, productos o procesos, que contribuyan a potenciar su competitividad.

Este estudio se enmarca dentro de esos objetivos, y forma parte de una serie de publicaciones coordinadas por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN, S.A.), que pueden servir de referencia sobre la situación y perspectivas de nuestra industria. Para este tercer ejemplar, se ha elegido el estudio de la comarca Zona Noroeste, ámbito fuertemente afectado por las reestructuraciones y crisis industriales de las últimas décadas.

Finalmente, cabe destacar que este estudio forma parte de un proyecto, en el que han colaborado de manera fructífera diversas entidades de reconocido prestigio ligadas al tejido industrial como son: el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN, S.A.), la Asociación de la Industria Navarra (AIN), los Centros Tecnológicos de Navarra (CETENASA), la Cámara de Comercio e Industria de Navarra, la Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL), la Asociación de Empresarios de Sakana (AES) y la Caja de Ahorros de Navarra (CAN).

Ramón Bultó Llevat
Consejero de Industria, Comercio, Turismo y Trabajo
del Gobierno de Navarra

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enmarca dentro del proyecto denominado “Aton-Mosaique” que se integra dentro de la Iniciativa Comunitaria ADAPT, que tiene por objeto contribuir a la adaptación de los trabajadores a las transformaciones industriales y mejorar el mercado de trabajo de la Montaña de Navarra, favoreciendo el empleo, el crecimiento y la competitividad de las empresas allí instaladas.

El promotor del Proyecto es la Asociación CEDERNA-GARALUR que cuenta con la colaboración de la Caja de Ahorros de Navarra, la Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL), la Cámara Navarra de Comercio e Industria, la Asociación de la Industria Navarra (AIN), la Asociación de Empresarios de Sakana (AES), los Centros Tecnológicos de Navarra (CETE-NASA) y el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN).

El Proyecto está cofinanciado por el Fondo Social Europeo, el Gobierno de Navarra, y la Asociación CEDERNA-GARALUR.

1.1 OBJETIVOS

Uno de los principales objetivos del citado Proyecto es el análisis y estudio de los sectores industriales de la Montaña de Navarra, buscando la formulación de estrategias que permitan a las empresas mejorar su competitividad.

Para la consecución de este análisis, el Proyecto prevé la realización de una serie de “Diagnósticos Empresariales” a las empresas establecidas en las diferentes Comarcas objeto de estudio, como primera actuación del mismo y punto de partida necesario para cualquier análisis posterior.

El objetivo del presente Informe es la recopilación y tratamiento de la información relativa a las empresas de la Zona Noroeste (Baztán, Bidasoa, Bortziriak, Malerreka, Bertizarana, Sakana, Leizaran, Larráun, Ultzama) para realizar una aproximación a su situación actual, los puntos fuertes y débiles del sector industrial de las distintas Comarcas, su evolución previsible y las actuaciones que el sector privado demanda para mejorar su posición competitiva.

El tratamiento integrado de esta información proporcionará una importante información sobre las necesidades o carencias, tanto de productos como de servicios, formación e infraestructuras, que se recogerán en el último punto de este informe y que pueden dar origen a nuevas ideas que permitan la creación de empresas y empleo en la zona, así como mejorar el nivel de servicios a las compañías ya asentadas en estas comarcas.

El objetivo último de este informe es también servir como una herramienta que contribuya a enfocar adecuadamente la política industrial de las diferentes Instituciones que trabajan en la Zona.

1.2 Metodología

Para la realización del presente trabajo se ha partido de los “Diagnósticos Empresariales” realizados a 16 empresas de la Zona Noroeste, a través de un cuestionario-tipo donde se han recogido diferentes temas de interés en el ámbito de la pequeña y mediana empresa industrial.

Dicho cuestionario ha sido desarrollado previamente por el equipo de trabajo formado por técnicos de AIN, CEIN, y CETENASA a partir de otros modelos de cuestionarios con el fin de establecer una guía lo más flexible y operativa posible para recoger la información de forma sistemática y proceder a su posterior análisis.

El cuestionario aborda todos los aspectos que puedan tener una incidencia en la situación y las expectativas futuras de las empresas analizadas. Tanto los aspectos externos, ligados al entorno general y específico, como los internos, ligados a la propia organización, a sus recursos y capacidades, quedan perfectamente reflejados.

El cuestionario-tipo comprende los siguientes puntos:

- Análisis del entorno global
- Análisis del entorno sectorial
- Análisis del mercado y los consumidores/usuarios
- Análisis de la estrategia global
- Capacidad estratégica
- Capacidad organizativa
- Capacidad de información y control
- Capacidad de compras y logística
- Capacidad de producción
- Capacidad tecnológica
- Capacidad comercial
- Capacidad económico-financiera
- Capacidad de recursos humanos.

La información de los cuestionarios se extrae a través de diferentes entrevistas con los responsables de la empresa realizadas “in situ” y de la observación directa por parte de los técnicos tanto de los procesos industriales como de los de índole administrativa.

Existen unos criterios de evaluación de la información recogida que permiten establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa con sus pun-

tos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta.

Además de estos "Diagnósticos Empresariales" realizados por el equipo técnico del proyecto, para completar otros puntos del presente informe se ha utilizado, así mismo, otras fuentes de información como son el Plan Estratégico Navarra Norte, realizado por CEDERNA-GARALUR en 1995, el Catálogo de la Industria Navarra, publicado por el Gobierno de Navarra en 1996; la Memoria Económica 1996 y otros estudios y publicaciones de la Cámara Navarra de Comercio e Industria, el Informe sobre la Educación de la población activa, paro, empleo y contratación en Navarra (U.G.T. 1995), así como otros informes y documentos pertenecientes a CEIN, S.A.

Como fuente de información para la realización del análisis Económico-financiero de la Zona Noroeste, se ha utilizado la Base de Datos ARDAN, gestionada en Navarra por CEIN, S.A.

1.3 ALCANCE

El informe recoge de una forma estructurada y sencilla la información recopilada acerca de la situación y perspectivas de la zona en cuanto a potencial empresarial, empleo, nuevas iniciativas etc., así como una breve síntesis de las diversas áreas de las empresas analizadas dentro de las Comarcas de Sakana, Baztán-Bidasoa, y Leizarán-Ultzama.

Debe aclararse que toda información aquí reflejada proviene de los comentarios de los gerentes y responsables de las empresas analizadas por lo que puede representar una visión parcial de la realidad industrial de la comarca estudiada.

1.4 EQUIPO DE TRABAJO

Los consultores que han participado en la realización del presente informe son el conjunto del equipo de técnicos de las cuatro entidades participantes en el proyecto "ATON-MOSAÏQUE": AIN, ANEL, CEIN y CETENASA, mediante sus aportaciones en la realización de los 16 Diagnósticos Empresariales de los que se ha partido para la redacción de este informe.

La redacción final del mismo ha sido realizada por Lexia Consultores, S.L. (Recursos Humanos), Javier Merino, consultor (Producción y Tecnología), César Usoz, CEIN (Económico-Financiero) e Idoia Madariaga, CEIN (resto del Informe), con la colaboración de Patxi Osinaga, CEIN, en la transcripción final.

2. DELIMITACION Y DESCRIPCION DE LA ZONA NOROESTE

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA

El territorio de la Zona Noroeste de Navarra abarca una extensión de 1.903 km², lo que representa el 10% de la superficie de Navarra.

Su situación tiene especial relevancia debido a que está enclavada en un territorio que linda al Norte con Francia y al Este con Guipúzcoa y Alava, provocando un gran tránsito de personas, empresas y productos por su territorio.

De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Foral 252/1993, de 6 de septiembre, sobre la composición y denominación de la zonificación "Navarra 2000", la Zona Noroeste de Navarra se divide en las siguientes subzonas:

SUBZONA 1: BAZTAN

AREA 1.- BAZTAN

* BAZTAN

Almádoz	Azpilcueta	Gartzain
Amaiur	Berrueta	Irurita
Aniz	Elbetea	Lecároz
Arizkun	Elizondo	Oronoz-Mugaire
Arraioz	Erratzu	Ziga

* URDAZUBI/URDAX

* ZUGARRAMURDI

SUBZONA 2: CINCO VILLAS / BORTZIRIAK

AREA 2.- CINCO VILLAS / BORTZIRIAK

* ARANTZA

* ETXALAR

* LESAKA

* BERA / VERA DE BIDASOA

* IGANTZI

SUBZONA 3: ALTO BIDASOA

AREA 3.- BERTIZARANA – MALERREKA

* BERTIZARANA

Legasa	Narbarte	Oieregi
--------	----------	---------

* DONAMARIA

* ELGORRIAGA

* ITUREN

* OITZ

* DONESTEBE / SANTESTEBAN

* SUNBILLA

* ZUBIETA

AREA 4.- BASABURUA ARTEA

* ERATSUN

* EZKURRA

* LABAIEN

* SALDIAS

* URROTZ

SUBZONA 4: BARRANCA

AREA 5.- ARAKIL

* ARAKIL

Ekai	Errotz	Villanueva
Etxarren	Izurdiaga	Ihabar
Etxeberri	Satrústegi	Zuhatzu
Egarreta	Urritzola	

* ARBIZU

* ARRUAZU

* ETXARRI-ARANAZ

Lizarragabengoa

* ERGOIEN

Lizarraga	Torrano	Unanua
-----------	---------	--------

* UHARTE ARAKIL

* IRAÑETA

* IRURTZUN

* LAKUNTZA

AREA 6.- BURUNDA

* ALTSASU / ALSASUA

* BAKAIKU

* ZIORDIA

* ITURMENDI

* OLAZTI / OLAZAGUTIA

* URDIAIN

SUBZONA 5: NORTE DE ARALAR

AREA 7.- BASABURUA BARRENA

* ARANAO

* ARESO

* GOIZUETA

* LEITZA

AREA 8.- ARAITZ

Arribe-Atallu	Gaintza	Uztegi
Azkarate	Intza	

* SIERRA DE ARALAR

* BETELU

AREA 9.- LARRAUN

* LARRAUN

Albisu	Baraibar	Lekunberri
Aldatz	Etxarri	Madotz
Alli	Errazkin	Mugiro
Arruitz	Gorriti	Oderitz
Astiz	Uitzi	
Azpirotz	Iribas	

SUBZONA 6: ULZAMALDEA

AREA 10.- ULTZAMA

* ANUE

Arizu	Esain	Legazkue
-------	-------	----------

* LANTZ

* ODIETA

Anocibar	Guelbenzu	Ostiz
Ciaurriz	Guendulain	Ripa
Gascue	Latasa	

* ULTZAMA

Alkotz	Eltzaburu	Suarbe
Arraitz/Orkin	Gorrontz	Larraintzar
Auza	Gerengiain	Lizaso
Zenotz	Ilarregi	Urritzola
Eltso	Iraitzoz	

AREA 11.- ATEZ-IMOTZ

* ATEZ

Arostegui	Beunza	Eguaras
Berasain	Ciganda	Ericé

* IMOTZ

Latasa	Goldaraz	Urritza
Etxaleku	Muslaz	Zarrantz
Eraso	Oskotz	

AREA 12.- OLAIBAR-EZCABARTE

* EZCABARTE

Arre	Ensa	Orrio
Azoz	Maquirriain	Sorauren
Cildoz	Oricain	

* OLAIBAR

Enderiz	Olabe	Osacain
Olaiz		

AREA 13.- BASABURUA GOIENA

* BASABURUA

Arrarats	Igoa	Urdabe-Beram.
Beruete	Jauntsarats	Ihaben
Gartzaron	Orokietia	
Itxaso	Erbiti	

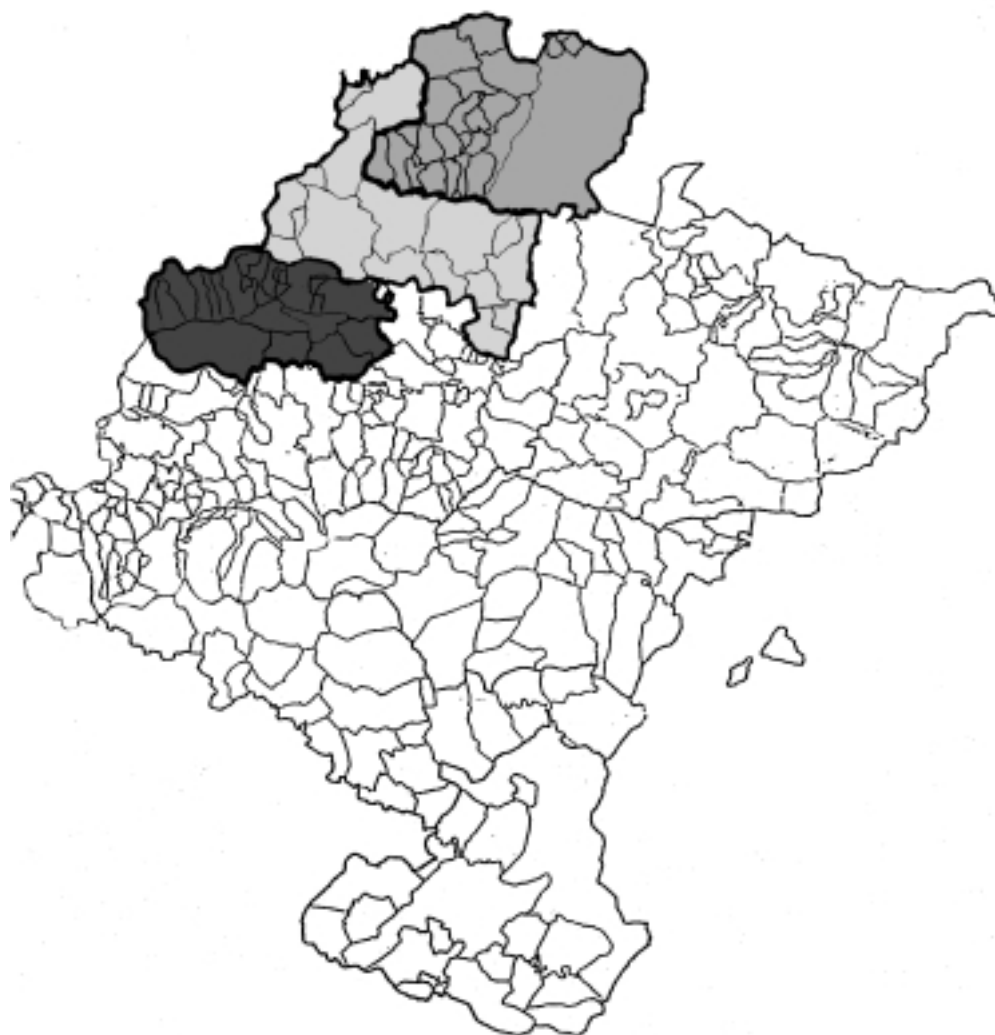
Sin embargo, y de acuerdo con las municipalidades asociadas a CEDERNA-GARALUR, la zonificación a utilizar en el presente estudio se centrará en las siguientes subzonas, que se extienden sobre un total de 1.615 km². Estas subzonas son:




Subzona 1: Baztán – Bidasoa. Comprende 21 municipios agrupados en las Comarcas de Cinco Villas/Bortziriak, Malerreka, Bertizarana y Baztán, Urdax y Zugarramurdi.

Subzona 2: Leitzaran – Larráun – Ultzama. Abarca 16 municipios distribuidos en estas 3 comarcas.

Subzona 3: Sakana. Integra 14 municipios localizados a lo largo del corredor Pamplona-Vitoria desde Arakil, en las proximidades de Pamplona, hasta Ziordia, en la muga con Alava.

En el mapa de la página siguiente se observa la situación de las comarcas descritas.



-  Baztán Bidasoa
-  Leizarán-Larraun-Ultzama
-  Sakana

Cada una de estas subzonas posee características diferentes e incluso sufren polos de atracción distintos unas de otras. Así, el valle del Baztán y Ultzama están sometidos a una mayor atracción de Pamplona, mientras que los valles de Araiz, Leizaran, Cinco Villas y Bidasoa lo están a San Sebastián, Irún, con una reducida influencia de Tolosa hacia el Valle de Araiz.

En la **Comarca de Baztán-Bidasoa**, su principal característica en la distribución de la población, es la existencia de una doble cabecera, Elizondo y Santesteban y 2 centros secundarios: Bera y Lesaka. Estos centros de población, donde se concentra también la industria de la Comarca, tienen una gran intensidad de relaciones de todo tipo.

Existe en esta Comarca una descentralización de equipamientos, servicios y localizaciones industriales, adaptadas a la topografía (valles estrechos y cerrados) y a los hábitats naturales, con vías de comunicación, muchas veces, de difícil accesibilidad.

La personalidad urbana y funcional de la Comarca puede definirse como un espacio regional organizado por núcleos múltiples con funciones complementarias: Elizondo, comercio y servicios; Santesteban, comercio; Lesaka y Bera, industria.

Por otro lado, la **Subzona Leizaran, Larráun, Ultzama** también presenta en su seno disparidades. Así Leizaran se destaca como el espacio más industrializado, con casi la mitad de su población dedicada a esta actividad. Por el contrario, Larráun y Ultzama tienen una mayor vinculación con las actividades primarias, con valores próximos al 30%, mientras que la industria y el sector terciario se sitúan ligeramente por detrás.

Por lo que respecta a los áreas de influencia, se debe diferenciar la Comarca de Leizaran, más sometida al eje de influencia San Sebastián – Tolosa, de la Comarca de Ultzama, totalmente sometida al área de la Comarca de Pamplona en ámbitos como el educativo, esparcimiento, lúdico y profesional.

Por último, **Alsasua** organiza parcialmente el **corredor industrial de Sakana** que a su vez mantiene estrechas vinculaciones con las capitales navarra y alavesa.

Este corredor está constituido por una sucesión lineal de pequeños núcleos industriales que siguen las vías de comunicación y que presentan una notable complementariedad funcional, donde Alsasua y Lakuntza centran los polos de servicios, esparcimiento y enseñanza, además de concentrar núcleos industriales que se complementan con los de Huarte-Araquil y Olazagutía.

2.2 INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES¹

2.2.1 Suelo Industrial

En la Zona objeto de estudio se cuenta con un total de 6 polígonos industriales que suman una superficie total de 388.832 m² brutos, de los que 267.795 m² son útiles, es decir, el 68,9% de la superficie existente es utilizable por las empresas.

La distribución de los polígonos existentes denota una concentración de empresas importante en Sakana, donde están ubicados los polígonos de Ibarrea e Isasia en Alsasua, el de Olazagutía, los dos de Etxarri-Aranatz (Utzubar y Zumurdiñeta) y los proyectos de polígono de Irurtzun, Urdiáin y Arbizu.

Además existen concentraciones de empresas que no constituyen polígonos propiamente dichos, por ejemplo en Lekunberri, Lakuntza, u Ondarria en Alsasua.

Por otro lado, los otros 2 lugares de concentración de empresas existentes en la zona de estudio son Lesaka y Bera.

La característica generalizada de estas áreas industriales es la falta de infraestructuras adecuadas y de un mínimo de servicios necesarios para un mejor desarrollo de las actividades.

La urbanización es deficiente como norma general. Se observa un mal estado de la pavimentación, la señalización referida a las empresas y a las calles es deficiente o inexistente en muchos casos y convendría instalar paneles a la entrada de los polígonos con información gráfica de la distribución de las empresas por calles.

Por otra parte la iluminación es insuficiente en los polígonos existentes y la falta de servicios en general (vigilancia, comedores, etc.) es total y sólo el servicio de recogida de basuras se extiende a lo largo de todos los polígonos.

La conclusión que se puede extraer de esta situación es que, aunque la oferta de suelo industrial es suficiente en la Zona, la falta de servicios y la deficiencia de muchas infraestructuras no favorece la ubicación de empresas en la zona, donde además existe la dificultad añadida de ubicar o reubicar una empresa en aquellos municipios en los que no hay constituido un polígono industrial, ya que los Ayuntamientos no proveen ni clasifican suelo industrial para casos puntuales.

2.2.2 Comunicaciones

En el Plan de Carreteras elaborado por el Gobierno de Navarra se propone una jerarquización de la red, atendiendo a una serie de criterios.

¹ Fuente Plan Estratégico de Navarra Norte. CEDERNA-GARALUR 1995

Los niveles de jerarquización de la red de carreteras que se plantean son los siguientes:

a) Red de Autopistas / Autovía

La autovía Irurtzun-Aduna que se encuentra en funcionamiento desde primavera'95; autovía Sakana, inaugurada el 5-9-95.

b) Red de Interés General

Red constituida por los itinerarios que estructuran el espacio regional interno, canalizando las mayores intensidades de tráfico en los flujos y relaciones socioeconómicas entre los principales núcleos de población y comunicando el territorio con las redes del mismo nivel de los territorios limítrofes. Dicha red está asentada sobre la existente infraestructura denominada hasta ahora Red Nacional Básica.

Itinerario Pamplona-Mugaire (N 121-A). A partir de Mugaire esta carretera se bifurca en dos vías: Mugaire-Behobia (N 121-A) y Mugaire-Dantxarinea (N 121-B)

c) Red de Interés de la Comunidad

Como superposición complementaria a la red de interés general, el plan de carreteras presenta la propuesta de definición de la red de interés de la comunidad, de carácter fundamentalmente transversal y constituyéndose en soporte de los flujos intrarregionales de menor importancia (flujos de corto recorrido entre poblaciones cercanas).

Corredor subpirenaico: itinerario desde el valle del Roncal hasta el valle de Baztán. El empalme entre la carretera de Alduides e Irurita tendrá características de carretera de montaña y es considerada como carretera comarcal.

d) Red Comarcal

Este red delimita y completa las redes de superior jerarquía, con función de potenciar la accesibilidad del territorio y recogiendo tráficos de corto recorrido.

Está compuesta por las carreteras:

- Lekunberri-Leitza-Donztebe / Santesteban
- Irutita-Eugi

e) Red Local

Constituida por el resto de carreteras no incluidas en los niveles descritos anteriormente. Su función es estrictamente local, con un tráfico de tipo municipal.

Las principales carreteras locales son:

- Doneztebe / Santesteban a Labaien-Saldias
- Orokieta – Saldias
- Erratzu – Francia
- Bera/Vera de Bidasoa – Francia por Lizuniaga
- Bera/Vera de Bidasoa – Francia por Ibardin
- Lesaka – Oiartzun
- Leitza – Goizueta – Arano

El mapa de aforos de tráfico del año 1992, reflejaba fielmente la distribución e intensidad del tráfico de vehículos que circulaban por el territorio objeto de estudio, así como el peso que tienen los vehículos en dicho tráfico.

Los tramos de carretera donde se registra una mayor intensidad media de tráfico, por encima de los 5.000 vehículos diarios, son los itinerarios Irurtzun-Alsasua-Olazagutía, Irurtzun-Lekunberri y el cruce de Lesaka-Endarlatza en la N-121 A.

En el otro extremo se sitúan las carreteras de la red local y las comunicaciones entre los valles (por debajo de los 1.000 vehículos diarios).

No cabe duda de que la intensidad de las comunicaciones y del transporte guarda una estrecha relación con las actividades económicas localizadas en el territorio y con su masa de población. En este sentido la información sobre el tráfico no hace sino corroborar la heterogeneidad y diversidad de la zona de estudio, cuya accesibilidad ha mejorado mucho con la construcción de las autovías de Irurtzun y Sakana.

2.3 POBLACIÓN Y OCUPACIÓN

2.3.1 Evolución Global de la Zona de Estudio

De conformidad con la zonificación de la Zona Noroeste utilizada en este estudio y con la estadística de población de Navarra 1996 (Gobierno de Navarra, Servicio de Estadística del Dpto. de Economía y Hacienda), la Zona Noroeste (Comarca de Baztán, Bidasoa, Leitzarán, Larráun, Ultzama y Sakana) comprende 51 municipios que se extienden sobre una superficie de 1.615 kilómetros cuadrados, con una población de 50.426 personas, que representa casi el 10% de la población total de Navarra a fecha de 1-05-96.

En contraste con el total de Navarra, donde la población femenina supera a la masculina en 5.138 personas, en la Zona Noroeste los varones suponen 26.096 personas, frente a las mujeres que son 24.330. Esta diferencia porcentual cercana a los 2 puntos se mantiene en las 3 subzonas de estudio, siendo más acusada en la subzona 2: Leitzarán-Larráun-Ulzama.

El número de habitantes por km² (densidad) de la zona es inferior en 18 unidades al de la Comunidad Foral en su conjunto, por lo que comparativamente hablando la zona puede ser definida como despoblada, aunque existen diferencias entre las 3 subzonas estudiadas como se verá más adelante.

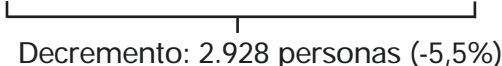
De los 51 términos municipales, los de mayor extensión son Baztán (376,8), Larráun (114,6) y Goizueta (91,4), y los de menor: Elgorriaga (3,9), Irurtzun (3,5), Zugarramurdi (5,6) y Arruazu (5,7). En general, salvo estas excepciones, en cuanto a extensión los municipios de la zona noroeste pueden definirse como de extensión media con respecto a Navarra.

En cuanto a número de habitantes por km², todas las cabeceras de Comarca, Santesteban (150), Vera (98), Lecumberri (128), Alsasua (261), junto con Irurtzun (568), superan ampliamente la media de la provincia, situada en 50,41 hab./km². Lógicamente es en estos municipios donde se concentra una mayor actividad económica e industrial.

Cuadro 1: Evolución de la Población 1970-1996

(Fuente: Estadística de la población 1996. Servicio Estadístico. Gob. Navarra)

Año de Referencia	1970	D%	1981	D%	1991	D%	1996
1.Baztán-Bidasoa	22.728	-2,0195	22.269	-0,7229	22.108	-0,1266	22.080
2.Leitzaran-Larraun-Ultzama	11.700	-6,1701	10.978	-9,6556	9.918	2,2887	10.145
3.Sakana	18.414	3,062	18.978	-5,7434	17.888	1,7497	18.201
Total	52.842	-1,1676	52.225	-4,4250	49.914	1,0257	50.426



 Decremento: 2.928 personas (-5,5%)

Como se observa en el cuadro anterior, la población de la zona noroeste se ve disminuida durante todo el período 1970-1991 en 2.928 personas, lo que representa un decremento del 5,5% sobre su población inicial. Por el contrario, en este mismo período de tiempo, la población del conjunto de Navarra pasó de 464.867 personas a 523.563, lo que supuso un incremento del 12,6%.

En un acercamiento por décadas se observa que en el período comprendido entre 1970 y 1981 la comarca de Sakana todavía estaba ganando pobla-

ción, debido a su fuerte industrialización, y no había iniciado la tendencia fuertemente regresiva que se observa en el decenio siguiente.

En el período 1981-91 la tendencia regresiva es generalizada en las 3 subzonas, siendo más fuerte en la subzona 2: Leizaran, Larraun, Ultzama, por ser ésta la comarca más agrícola y sufrir una fuerte atracción de la comarca de Pamplona, donde se dirige parte de su población, fundamentalmente femenina.

Estos incrementos en la recesión en el período observado son especialmente graves porque tienen lugar en un período en el que la población general de Navarra ha experimentado una TCA del 0,43 % (Tasa Crecimiento Anual).

Por el contrario, en el período comprendido entre 1991-96 se observa de nuevo una ligera recuperación demográfica (excepto en la comarca de Baztán que sigue disminuyendo población) aún cuando en este mismo espacio de tiempo la población total de Navarra ha descendido en casi 20.000 personas.

Este fenómeno recoge cierto optimismo y hace alusión al hecho de que las perspectivas demográficas de una comarca o zona geográfica se unen inexorablemente a las condiciones de desarrollo económico de la misma, por lo que en los últimos años se ha hecho, desde múltiples instituciones, un importante esfuerzo por desarrollar nuevas alternativas de trabajo en las comarcas de la montaña de Navarra.

(Anexo 1: Evolución de población y densidad por municipio)

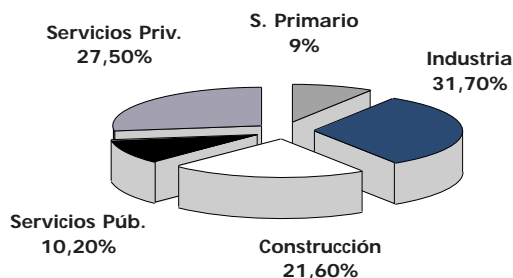
2.3.2 Población y Ocupación por Comarcas²

1. Subzona Baztán – Bidasoa

Como se ha expuesto en puntos anteriores, la subzona Baztán – Bidasoa comprende 21 municipios, agrupados en las comarcas de Cinco Villas/Bortzirriak, Bertizarana, Malerreka y Baztán.

La población se encuentra en regresión desde 1970, alcanzando en 1996 (última encuesta de población) 22.080 habitantes y una densidad de 27,6 hab/km², inferior a la media de la zona, que se encuentra en 31,2 habitantes/km².

POBLACIÓN OCUPADA POR SECTORES EN 1991



	Subzona 1	Navarra
S. Primario	9%	6,50%
Industria	31,70%	34,80%
Construcción	21,60%	8,30%
Servicios Púb.	10,20%	
Servicios Priv.	27,50%	50,20%

En una primera aproximación a los sectores de ocupación de la población activa de Baztán – Bidasoa, se observa el importante peso de la Industria, que unido al Sector Construcción ocupa a más de la mitad de la población. La Agricultura va perdiendo importancia aunque todavía se encuentra por encima de la media de la Comunidad Foral (6,5%) y por último, el Sector Servicios está poco desarrollado, aunque se encuentra en la media de otras zonas de Navarra, excluida la capital.

Cinco Villas destaca por su elevada especialización en la Industria (43%) que, en números absolutos, suponía casi la mitad de la población ocupada en toda la primera subzona.

Dicha población se encuentra trabajando, en más de la mitad de los casos, en las ramas de **metal y productos metálicos**. En segundo lugar, en cuanto a ocupación, se sitúa el Sector Terciario privado.

Baztán, sin embargo, posee una mayor dedicación a las actividades Agropecuarias, que suponen el 31,3% del total. En este valle el segundo Sector es también el Terciario privado, quedando relegado a un tercer puesto la Industria (19,9%).

Malerreka y Bertizarana se encuentran a caballo entre las dos comarcas anteriores, ya que aún ostentando la Industria el liderazgo (34,4%), el Terciario privado y el Primario se encuentran bastante equilibrados, alrededor del 20%.

Los otros dos sectores, Construcción y Terciario público tienen un peso pequeño, con valores que se sitúan cerca del 10% de la población ocupada.

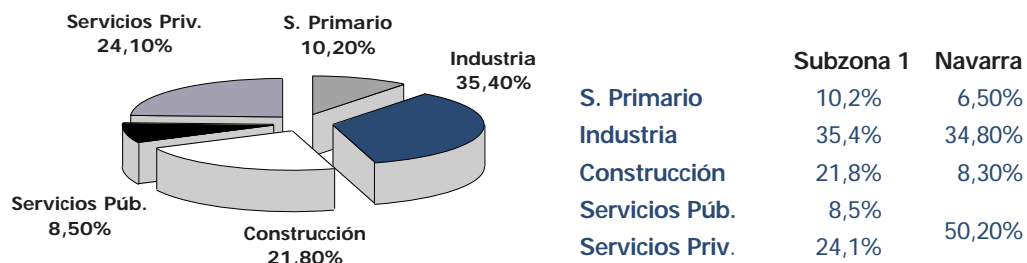
Es destacable en esta zona la gran influencia de la antigua Laminaciones de Lesaca, S.A. -actual C.S.I. Transformados, S.A.- (y también de Sarrió Papel y Celulosa, S.A. situada en la subzona colindante) y su gran repercusión, fundamentalmente en Santesteban y Cinco Villas sobre el total del empleo industrial de la zona y sobre pequeñas – medianas empresas cuya actividad depende, en cierta medida, de la evolución de estas grandes empresas.

2 Fuente Plan Estratégico de Navarra Norte. Asociación CEDERNA-GARALUR 1995. Datos correspondientes a 1991, por no estar disponibles los recogidos en 1996.

2. Subzona Leitzarán-Larraún-Ultzama

Los 16 municipios distribuido en estas 3 comarcas sumaban en 1996 10.145 habitantes, con una densidad de zona de 18,01 habitantes/km², también inferior a la media de la Zona Noroeste, de lo que se deduce que en esta zona la población se concentra en el corredor de Sakana.

POBLACIÓN OCUPADA POR SECTORES EN 1991



Esta segunda subzona del territorio del estudio presenta también en su seno disparidades notables en la ocupación de la población. Así Leitzarán se destaca como el espacio más industrializado, con casi la mitad de la población dedicada a esta actividad (47,4%), buena parte del total subzonal, que se concentra fundamentalmente en la rama **papel y artes gráficas**.

Larraún y Ultzama tienen una mayor vinculación a las actividades primarias, con valores próximos al 30%. Los dos sectores restantes tienen una participación similar a la ya expuesta en la primera subzona, con la sola excepción del mayor peso (14,2%) de la **construcción** en Leitzarán.

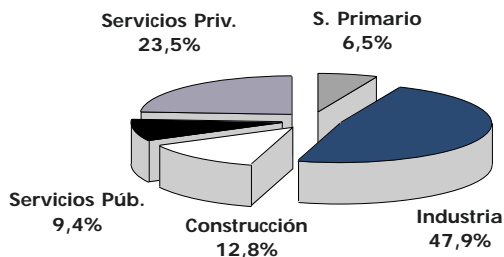
Al igual que en la subzona anterior, es destacable en la comarca de Leitzarán la gran influencia de Sarrió, S.A., empresa básica en el empleo de la zona.

3. Subzona Sakana

La subzona Sakana integra 14 municipios localizados a lo largo del corredor Pamplona-Vitoria.

La población sufrió una importante regresión en el período 1981-91, en el que perdió más de 1.000 habitantes. Sin embargo en los últimos años ha visto incrementar ligeramente su población, alcanzando en 1996 la cifra de 18.201 habitantes, siendo su densidad de población la más alta de toda la zona, con 71,7 habitantes/km².

POBLACIÓN OCUPADA POR SECTORES EN 1991



	Subzona 1	Navarra
S. Primario	6,5%	6,50%
Industria	47,9%	34,80%
Construcción	12,8%	8,30%
Servicios Púb.	9,4%	
Servicios Priv.	23,5%	50,20%

La vocación industrial de Sakana queda plenamente expresada en las 3.237 personas ocupadas en dicho sector en 1991, el 45,6%, de las que casi dos mil lo estaban en las ramas del metal y los productos metálicos.

Detrás se encuentran el Terciario, con 23,5%, seguido de la Construcción que, con diez puntos menos, se sitúa en tercer lugar.

Sin alcanzar el 10% tenemos el Terciario público y al Primario. La alta concentración de **empresas del metal** (productos metálicos, maquinaria y equipo mecánico, maquinaria y material eléctrico y electrónico y material de transporte) es un factor que ha afectado al conjunto de la comarca, debido a la crisis de la siderometalurgia y al riesgo que supone el hecho de la escasa diversificación productiva.

3. ANÁLISIS DEL TEJIDO INDUSTRIAL DE LA ZONA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL TEJIDO INDUSTRIAL³

Como acabamos de exponer en el punto anterior, la Industria es el principal sector de ocupación en las tres subzonas que componen la Comarca Noroeste, en la zonificación seguida por el presente Estudio.

Desde el punto de vista del empleo industrial del Noroeste de Navarra, éste ocupa aproximadamente a 7.000 personas, ascendiendo su participación sobre el total del empleo industrial de Navarra al 12%.

En las tablas que se incluyen a continuación (Tabla 1) vemos que en la composición del peso del empleo industrial, entre las diferentes comarcas o zonas de Navarra, la zona Noroeste ocupa el 3^{er} lugar, por detrás de Pamplona y Comarca, y de Ribera Alta, lo que supone un 11,8% sobre el conjunto de la ocupación en la industria Navarra (Tabla 1.b).

Un dato importante a destacar es la pérdida de 362 empleos industriales entre los años 1995 y 1996 para el conjunto de la Zona Noroeste, que ha pasado a ocupar el tercer lugar en el empleo industrial de Navarra. Con respecto al año 1995, año en el que la misma zona representaba la 2^a zona en importancia industrial, por detrás de Pamplona y Comarca. Este dato demuestra el escaso dinamismo de las empresas instaladas en la zona, ubicadas en sectores de producción maduros (metal-mecánico) sometidos a fuertes procesos de reconversión.

Tabla 1: Empleo Industrial por Comarcas (1995)

(Memoria Económica. Cámara Navarra de Comercio e Industria)

Comarca	Empleo Industrial	% s/Total
Noroeste	6.829	13%
Pirineo	887	2%
Pamplona	27.499	51%
Estella	3.715	7%
Media Oriental	2.843	5%
Ribera Alta	5.725	11%
Tudela	5.602	11%
Total	53.100	100%

Tabla 1: Empleo Industrial por Comarcas (1996)

(Memoria Económica. Cámara Navarra de Comercio e Industria)

Comarca	Empleo Industrial	% s/Total
Noroeste	6.467	12%
Pirineo	915	2%
Pamplona	27.013	50%
Estella	3.830	7%
Media Oriental	2.982	5%
Ribera Alta	6.888	12%
Tudela	6.336	12%
Total	54.431	100%

Desde la óptica del reparto del empleo industrial, según la dimensión de las empresas, predominan en esta zona los establecimientos industriales de pequeño tamaño entre 5 y 50 trabajadores, que también son las que más empleo generan (2.469 puestos de trabajo). A continuación, en cuanto a generación de empleo, se encuentran las empresas de entre 101-500 trabajadores que agrupan aproximadamente a unos 1.800 trabajadores.

Por último existen en la zona dos empresas a reseñar por su importancia en cuanto a generación de empleo y su repercusión en la zona de estudio. Estas empresas son: Sarrió Papel y Celulosa, S. A. (con 588 empleos en 1995) y C.S.I. Transformados, S.A. que, según los datos del Catálogo Industrial de Navarra 1996, tenía 1.924 empleados en la Comunidad Foral en el año de esta encuesta industrial. Actualmente, y según fuentes de la propia empresa, los empleados de la Comunidad Foral rondarán los 1.400.

Tabla 2: Empleo por Comarcas y Tamaño de Empresas (1996)

(Memoria Económica. Cámara Navarra de Comercio e Industria)

Comarca	5-50	51-100	101-500	>500	Total
Noroeste	2.469	810	1.838	1.350	6.467
Pirineo	375	84	456	0	915
Pamplona	8.060	2.230	7.763	8.960	27.013
Estella	1.160	617	2.053	0	3.830
Media Oriental	854	209	1.104	815	2.982
Ribera Alta	3.336	1.205	1.845	502	6.888
Tudela	2.526	876	2.405	529	6.336
Total	18.780	6.031	17.464	12.156	54.431

Tabla 3: Empleo por Comarcas y Tamaño de Empresas (1996)

(Memoria Económica. Cámara Navarra de Comercio e Industria)

Comarca	5-50	51-100	101-500	>500	Total
Noroeste	137	12	10	2	161
Pirineo	22	1	3	0	26
Pamplona	532	30	43	8	613
Estella	75	9	10	0	94
Media Oriental	56	3	5	1	65
Ribera Alta	158	16	14	1	189
Tudela	163	13	11	1	188
Total	1.143	84	96	13	1.336

Realizando un análisis sectorial de conformidad con los datos contenidos en la Memoria Económica 1996 elaborada por la Cámara Navarra de Comercio e Industria y las empresas recogidas en el Catálogo Industrial de Navarra 1996, Fabricación de Productos Metálicos, junto con Extracción de Minerales no Metálicos y su Transformación y la Industria de la Madera son las que aglutinan un mayor número de empresas, aunque son empresas de tamaño pequeño (21 empleados de media en el sector de productos metálicos, 26 en el de minerales no metálicos y 13 en el sector maderero).

El mayor empleo se concentra en el Sector Metalurgia y Transformación de los Metales, con 1.611 empleos en 1996, seguido también por Fabricación de Productos Metálicos (782 empleos), extracción de minerales no metálicos y sus transformados (671 empleos) y construcción de maquinaria y equipos mecánicos (664 empleos).

Otros sectores de importancia, aunque con menor representatividad en la zona son: Papel y Artes Gráficas, Alimentación y Bebidas, Fabricación de Material de Transporte y Caucho y Materias Plásticas, siendo la industria de Textil, Cuero y Calzado, con 2 empresas y 26 trabajadores, la que menor representatividad tienen en la zona. Lo vemos gráficamente en la Tabla nº 4.

Tabla 4: Empleo y Empresas por Comarcas y Sectores

Fuente: Memoria Económica. Cámara Navarra de Comercio e Industria (1996)

Sectores	Noroeste		Pirineo		Pamplona		Estella		Media Oriental		Ribera Alta		Tudela	
	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo
Alimentación y Bebidas	18	501	4	172	81	2.420	22	538	22	457	104	4.649	51	1.491
Textil, Cuero y Calzado	2	26	1	42	31	492	10	344	6	423	6	106	20	757
Madera y Corcho	24	323	7	102	37	348	12	200	8	117	0	0	4	55
Papel y Artes Gráficas	3	591	0	0	53	1.743	11	890	4	352	4	42	4	95
Industria Química	3	84	0	0	11	655	2	25	0	0	2	68	6	151
Caucho y M. Plásticos	13	433	3	210	33	1.091	5	294	3	452	7	181	6	339
Minerales no Metálicos	25	671	1	180	36	1.153	8	142	5	45	9	96	36	941
Metalurgia y Transf. Metales	10	1.611	1	40	18	1.089	3	149	0	0	0	0	0	0
Productos Metálicos	37	782	4	31	133	2.410	11	227	7	75	23	507	27	563
Cons. Maquinaria, Eq. Mecán.	11	664	0	0	59	3.281	1	385	2	53	14	638	11	746
Cons. Maquinaria, Eq. Electr.	3	97	2	99	26	1.562	2	181	2	116	6	173	2	870
Material de Transporte	6	461	1	13	54	9.770	1	12	3	857	5	145	1	90
Fabr. de Muebles	4	174	2	26	39	973	6	443	3	35	9	283	19	233
Reciclaje	2	49	0	0	2	26	0	0	0	0	0	0	1	5
Total	161	6.467	26	915	613	27.013	94	3.830	65	2.982	189	6.888	188	6.336

Los dos núcleos industriales de la Zona Noroeste son Alsasua y Bera. Alsasua, con 2 polígonos industriales (Ibarrea e Isasia) y una tercera zona de concentración de empresas, como Ondarria, constituye el foco industrial por excelencia, con 35 empresas ubicadas en su término municipal y 940 empleos, y representa por sí sola el 13% del empleo industrial de toda la zona.

Vera de Bidasoa es también otro polo de concentración de empresas (18) importante, aunque no lo es tanto en número de puestos de trabajo en su territorio, que se ve ampliamente superado por otras poblaciones como Lesaka, Alsasua e Irurtzun.

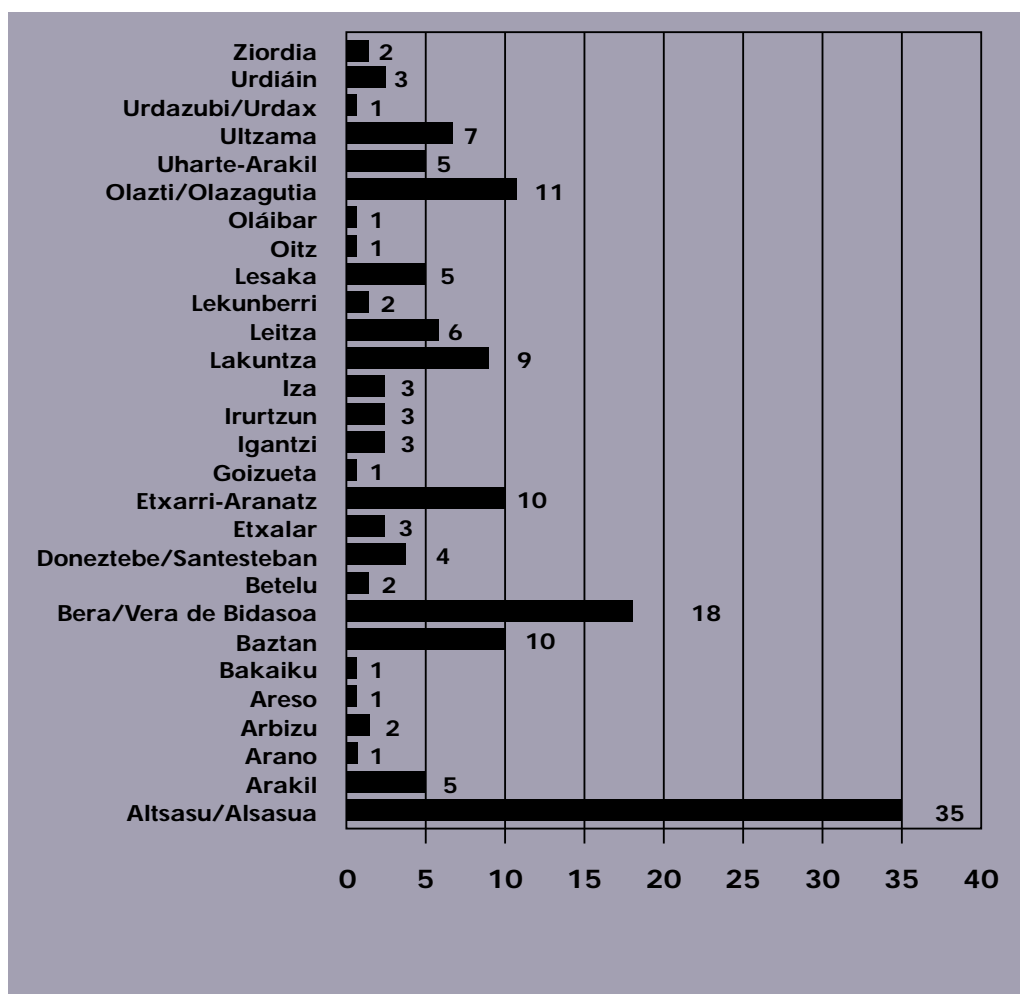
En la zona de estudio se observan grandes diferencias en lo que se refiere al ratio N° Empresas/empleo producido, ya que hay grandes empresas que por sí solas crean un gran número de puestos de trabajo, al mismo tiempo que dinamizan la creación de otras empresas.

De estas empresas se pueden destacar, entre otras:

- Subzona 1: C.S.I. Transformados, S.A. (Lesaka)
- Subzona 2: Sarrió Papel y Celulosa, S.A. (Leitza)
Cruzcampo, S.A. (Arano)
- Subzona 3: Inasa (Irurtzun)
Ufesa (Etxarri-Aranatz)
Cementos Portland, S.A. (Olazagutía)
Sunsudegi, S.A. (Alsasua)
Isphording Hispania, S.A. (Alsasua)
Magotteaux Luzuriaga, S.A. (Urdiáin)

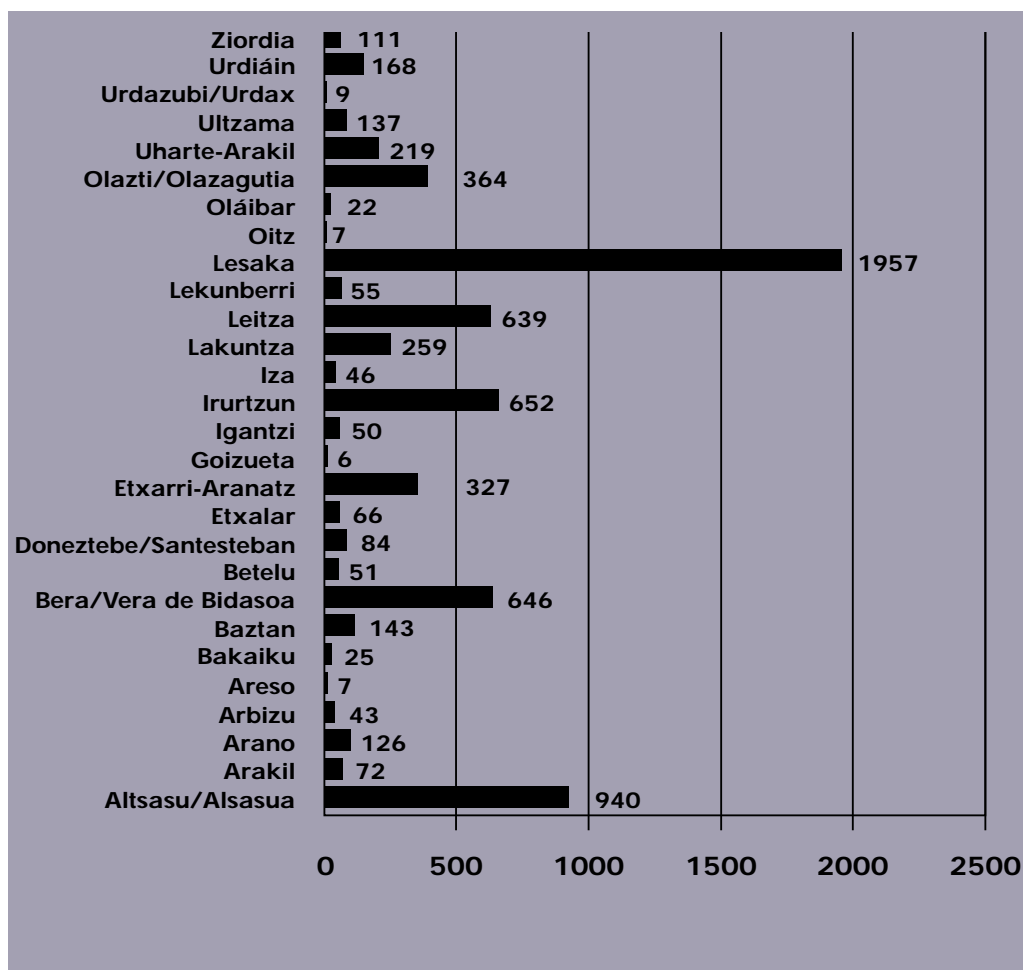
Estas 9 empresas aglutinan casi el 50% del empleo industrial de la Zona.

Número de Empresas por Municipio



Fuente: Catálogo de la Industria Navarra 1996

Número de Empleados por Municipio



Fuente: Catálogo de la Industria Navarra 1996

Razón social	Actividad	Empleados:
Altsasu/Alsasua (35 Empresas)		
ALDAIA, S.A.	Fabricación de aparatos domésticos no eléctricos	27
ALDAKIN, S.A.L.	Fabricación de aparatos de distribución y control eléctricos	17
ALUMINIOS URBASA, S.L.	Fabricación de carpintería metálica	7
ARTICULOS FERRETERIA, S.A.	Fabricación de otros productos metálicos	45
AUTOTALLERES SAN MIGUEL, S.A.	Fabricación de carrocerías para vehículos de motor, de remolques y semirremolques	13
AUXILIAR DE LA CONSTRUCCION ALTXASU, S.L.	Fabricación de productos de materias plásticas para la construcción	8
BROUSSAUD ESPAÑA, S.L.	Fabricación de herramientas y de útiles intercambiables para máquinas herramienta	15
CARPINTERIA LABURUNDA, S.A.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	9
CARPINTERIA SAMA, S.L.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	5
CONSTRUCCION DE HERRAMIENTAS, S.L.	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	5
EGUZKIA NHK, S.A.	Fabricación de partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor y sus motores	52
ERKUDEN, S.A.	Fabricación de otros productos de materias plásticas	14
FABRICA NAVARRA DE VENTANAS, S.L.	Fabricación de productos de materias plásticas para la construcción	6
FERMIN Y GREGORIO CLAVER, S.L.	Fabricación de elementos de hormigón para la construcción	5
FERRALLAS IBARREA, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas y sus partes	9
FUNDICIONES DE IBARREA, S.A.	Fabricación de tubos de hierro	14
HERDISAN, S.L.	Fabricación de herramientas y de útiles intercambiables para máquinas herramienta	7
HERMANOS UNAMUNO, S.L.	Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja	5
IGARTEX, S.A.L.	Fabricación de otros productos de materias plásticas	84
INDUSTRIAS FECOR, S.A.	Fabricación de otros productos metálicos	31
ISHORDING HISPANIA, S.A.	Fabricación de válvulas y grifería	126
MANUFACTURAS ARZA, S.L.	Fabricación de otros productos metálicos	8
MECANIZADOS ALSASUA, S.L.	Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros	17
MUREBAL IBERICA, S.A.	Fabricación de elementos de hormigón para la construcción	34
NICROM, S.A.	Tratamiento y revestimiento de metales	13
PANIFICADORA AMAYA, S.A.	Fabricación de pan y productos de panadería y pastelería frescos	15
PRODUCTOS INDUSTRIALES DEL HORMIGON, S.A.L.	Fabricación de maquinaria para las industrias extractivas y de la construcción	38
RECIND, S.A.	Tratamiento y revestimiento de metales	58
ROPER ALSASUA, S.L.	Fabricación de carpintería metálica	12
SUNSUNDEGUI, S.A.	Fabricación de carrocerías para vehículos de motor, de remolques y semirremolques	173
TALLERES BAIKOLAR, S.L.	Fabricación de otros productos de madera	7
TALLERES MUÑOZ, S.A.	Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros	24
TALLERES OLAONA, S.L.	Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros	6
TRITURACION Y MAQUINARIA AUXILIAR DE NAVARRA, S.A.	Fabricación de maquinaria para las industrias extractivas y de la construcción	17
ZURGAI, S.A.	Fabricación de otros productos de madera	14
	Altsasu/Alsasua Total Empleados:	940

Razón social	Actividad	Empleados:
Arakil (5 Empresas)		
HARINAS DE MADERA, S.L.	Aserrado y cepillado de la madera ; preparación industrial de la madera	7
HORMIGONES ARACUIL, S.A.	Fabricación de hormigón fresco	14
INDUSTRIAS CARVAL, S.A.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	22
MONTAJES ELECTRICOS ERENTXUN, S.L.	Fabricación de aparatos de distribución y control eléctricos	11
S. A. DE PREFORMADOS METALICOS	Producción de ferroaleaciones no CECA y otros procesos de transformación del hierro y del acero	18
	Arakil Total Empleados:	72
Arano (1 Empresa)		
GRUPO CRUZCAMPO, S.A.	Fabricación de cerveza	126
	Arano Total Empleados:	126
Arbizu (2 Empresas)		
CARPINTERIA GARCIAINDIA, S.L.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	17
MECALDE, S.A.	Fabricación de carpintería metálica	26
	Arbizu Total Empleados:	43
Areso (1 Empresa)		
HORMIGONES LEIZARAN, S.L.	Fabricación de hormigón fresco	7
	Areso Total Empleados:	7
Bakaiku (1 Empresa)		
GH GUERRA MANUTENCION GUEMA, S.A.	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	25
	Bakaiku Total Empleados:	25
Baztan (10 Empresas)		
CANTERAS ACHA, S.A.	Extracción de piedra para la construcción	10
EMBUTIDOS ESARTE, S.A.	Fabricación de productos cárnicos	9
GAMARGA, S.L.	Industria de la piedra	11
HARRI LAN, S.L.	Industria de la piedra	14
INDUSTRIAS PEVI, S.A.	Fabricación de hilos y cables eléctricos aislados	20
LIZASOAIN ADANSA RAFAEL	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	6
MALCORRA OTAEGUI FELICITAS	Fabricación de pan y productos de panadería y pastelería frescos	6
MARMOLES DEL BAZTAN, S.A.	Industria de la piedra	33
NABERRI, S.A.	Fabricación de estructuras metálicas y sus partes	14
PANIFICADORA BAZTANESA, S.A.	Fabricación de pan y productos de panadería y pastelería frescos	20
	Baztan Total Empleados:	143

Razón social	Actividad	Empleados:
Bera/Vera de Bidasoa (18 Empresas)	Industria de la piedra	6
ANTZUZELAI, S.L.	Fabricación de otros productos de materias plásticas	30
BEPLAST, S.A.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	54
COMPOSITES GUREA, S.A.	Fabricación de productos cárnicos	28
CONSERVAS MARTIKO, S.A.	Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja	5
EBRO AGRICOLAS CIA DE ALIMENTACION, S.A.	Fabricación de envases y embalajes de madera	14
EMBALAJES MIGUEL MARTINEZ, S.L.	Fabricación de envases y embalajes de madera	7
FUNDICIONES DE VERA, S.A.	Fabricación de partes, piezas y accesorios no eléctricos para vehículos de motor y sus motores	113
HIDRO RUBBER IBERICA, S.A.	Fabricación de otros productos de caucho	23
HORMIGONES ARKAITZA, S.A.	Fabricación de hormigón fresco	26
MANUFACTURAS ALCO, S.A.	Fabricación de otros muebles	132
MOLDES Y RECUBRIMIENTOS LAN , S.A.L.	Fabricación de otra maquinaria para usos específicos	16
PALMADERA, S.A.	Fabricación de otros productos de madera	30
SAROBÉ ALDAVE SILVERIO	Fabricación de pan y productos de panadería y pastelería frescos	5
SOCIEDAD ANONIMA DE VERA	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	91
TALLERES MECANICOS ELKAR, S.A.	Fabricación de otra maquinaria de uso general	20
TALLERES ZELAIETA, S.L.	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco	8
VERKOL, S.A.	Fabricación de otros productos químicos	38
Betu (2 Empresas)	Bera/Vera de Bidasoa Total Empleados:	646
MANANTIALES DE BETELU, S.A.	Producción de aguas minerales y bebidas analcohólicas	13
WISCO ESPAÑOLA, S.A.	Fundición de otros metales no férreos	38
Doneztebe/Santesteban (4 Empresas)	Betu Total Empleados:	51
APARAN, S.A.	Fabr. de chapas, tableros contrachapados, alistonados, de partic.s aglomeradas, de fibras y otros	16
CONGELADOS DEL NORTE, S.A.	Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado	35
MADERAS ZABALA, S.A.	Fabr. de chapas, tableros contrachapados, alistonados, de partic. aglomeradas, de fibras y otros	17
VIESENA IBERICA, S.A.L.	Fabricación de productos abrasivos	16
Etxalar (3 Empresas)	Doneztebe/Santesteban Total Empleados:	84
GENUA IRIGOYEN RAFAEL	Fabricación de otros productos de caucho	5
LORPE S.C.L.,	Confección de otras prendas de vestir y accesorios	19
SOC. COOP. L. CONFECION PEÑA PLATA	Confección de otras prendas exteriores	42
	Etxalar Total Empleados:	66

Razón social	Actividad	Empleados:
Etxarri-Aranatz (10 Empresas)		
AZANZA LEZA NATIVIDAD	Fabricación de pan y productos de panadería y pastelería frescos	10
CERAMICA UTZUBAR, S.A.	Fabricación de ladrillos, tejas y productos de tierras cocidas para la construcción	39
COCINAS GANUZA HNOS, S.L.	Fabricación de muebles de cocina y baño	5
IMAZ HERMANOS, S.L.	Fabricación de fibrocemento	10
INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas y sus partes	22
KAUSO VALVULAS Y ACCESORIOS, S.A.	Fabricación de válvulas y grifería	13
MANUFAC. DE PRODUCTOS MINERALES, S.L.	Extracción de gravas y arenas	8
OLESTU, S.A.	Fabricación de otros productos de materias plásticas	8
PAVIMENTOS OLAEDER, S.A.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	19
UNION FABRICANTES ELECTRODOMESTICOS, S.A.	Fabricación de aparatos electrodomésticos	193
	Etxarri-Aranatz Total Empleados:	327
Goizueta (1 Empresa)		
NORDIA EKIPAL, S.A.L.	Fabricación de muebles de cocina y baño	6
	Goizueta Total Empleados:	6
Igantzi (3 Empresas)		
AUXILIAR DE TRANSFORMADOS METALICOS, S.A.	Producción de ferroleaciones no CECA y otros procesos de transformación del hierro y del acero	20
CANTERAS DE YANCI, S.A.	Extracción de piedra para la construcción	21
CONSTRUCCIONES MECANICAS BERRIZAUN, S.L.	Fabricación de otra maquinaria de uso general	9
	Igantzi Total Empleados:	50
Iruztzun (3 Empresas)		
CARROCERIAS SEVERINO GOYA, S.L.	Fabricación de carrocerías para vehículos de motor, de remolques y semirremolques	5
INDUSTRIA NAVARRA DEL ALUMINIO, S.A.	Producción y primera transformación de aluminio	616
MANUFACTURAS IRULAR, S.A.	Producción y primera transformación de aluminio	31
	Iruztzun Total Empleados:	652
Iza (3 Empresas)		
CANTERAS DE OSKIA, S.L.	Extracción de piedra para la construcción	26
GRABACION DE CILINDROS, S.A.	Composición y grabado	13
TECNICAS DEL OZONO Y SANEAMIENTO, S.L.	Fabr. de instr. y aparatos de medida, verificación, control, navegación y otros fines, excepto excepto equipos de co iza Total Empleados:	7 46

Razón social	Actividad	Empleados:
Lakuntza (9 Empresas)		
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA, S.A.	Fundición de acero	67
EQUIPAMIENTOS GANADEROS INDUSTRIALES, S.L.	Fabricación de otra maquinaria agraria	7
GALVANIZADOS LACUNZA, S.A.L.	Tratamiento y revestimiento de metales	10
INDUSTRIAL BARRANQUESA, S.A.	Fabricación de tubos de acero	38
INDUSTRIAS BARGA, S.L.	Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal	9
LACUNZA MATERIAL PORCINO, S.A.	Fabricación de otra maquinaria agraria	10
SAGARTE, S.A.	Fabricación de productos de alambre	7
SAIZAR, S.A.L.	Fundición de hierro	42
SAKANA, S.C.I.	Fundición de hierro	69
	Lakuntza Total Empleados:	259
Leitza (6 Empresas)		
EGOKI LEITZAKOA, S.C.L.	Fabricación de muebles de cocina y baño	13
EMBALAJES ERVITI, S.L.	Fabricación de envases y embalajes de madera	14
MANDRILADORA LEIZA, S.C.L.	Fabricación de papel y cartón ondulados; fabricación de envases y embalajes de papel y cartón	5
SARRIO PAPEL Y CELULOSA, S.A.	Fabricación de papel y cartón	588
VANPAC, S.A.	Reciclaje de desechos no metálicos	14
ZUBITUR CESTAU LORENZO	Industria de la piedra	5
	Leitza Total Empleados:	639
Lekunberri (2 Empresas)		
AGROZUMOS, S.A.	Producción de aguas minerales y bebidas analcohólicas	49
CARPINTERIA ANSORENA, S.L.	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción	6
	Lekunberri Total Empleados:	55
Lesaka (5 Empresas)		
CSI TRANSFORMADOS, S.A.	Estirado en frío	1924
EHEVESTE HERMANOS, S.A.	Aserrado y cepillado de la madera ; preparación industrial de la madera	16
MADERAS IRIGOYEN, S.A.	Aserrado y cepillado de la madera ; preparación industrial de la madera	6
PREFABRICADOS BIDAXKA, S.A.	Fabricación de elementos de hormigón para la construcción	5
RODRIGUEZ LOPEZ PILAR	Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	6
	Lesaka Total Empleados:	1957
Oitz (1 Empresa)		
SERRERIA PASCUAL Y FERMIN, S.L.	Aserrado y cepillado de la madera ; preparación industrial de la madera	7
	Oitz Total Empleados:	7

Razón social	Actividad	Empleados:
Oláibar PERFILES NAVARRA, S.A. (1 Empresa)	Producción de ferroleaciones no CECA y otros procesos de transformación del hierro y del acero Oláibar Total Empleados:	22 22
Olazti/Olazgutia BIURRARENA S. COOP. BOCCARD PIPING, S.A. CANTERAS ALDOYAR, S.L. CEMENTOS PORTLAND, S.A. EGOKI S.L. INOLA S.L. NORTE COMBO LINEA, S.A.L. PREFABRICADOS NAVARROS, S.A. QUESOS LA VASCO NAVARRA, S.A. TALLERES BERGARA, S.L. TALLERES OLAZTI, S.A.L. (11 Empresas)	Fabricación de estructuras metálicas y sus partes Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal Extracción de gravas y arenas Fabricación de cemento Fabricación de productos de materias plásticas para la construcción Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal Fabr. de chapas, tableros contrachapados, alistonados, de part. aglomeradas, de fibras y otros Fabricación de elementos de hormigón para la construcción Fabricación de productos lácteos Fabricación de máquinas-herramienta Fabricación de carrocerías para vehículos de motor, de remolques y semirremolques Olazti/Olazgutia Total Empleados:	72 12 13 180 12 5 5 38 16 6 5 364
Uharte-Arakil EXTRU, S.A. INDUSTRIAS LANEKO, S.A.L. MADERAS NAVARRO, S.A. METALURGICAS ARAQUIL, S.L. PREFABRICADOS DE HORMIGON LURGAIN, S.A. (5 Empresas)	Fabricación de placas, hojas, tubos y perfiles de materias plásticas Fabricación de pernos, tornillos, cadenas y muelles Fabr. de chapas, tableros contrachapados, alistonados, de part. aglomeradas, de fibras y otros Fundición de hierro Fabricación de elementos de hormigón para la construcción Uharte-Arakil Total Empleados:	16 77 28 27 71 219
Ultzama BARBERENA, S.L. BELISA, S.A. COMERCIAL LOS VALLES ALYMA, S.A. HERMANOS LARRAYOZ, S.L. OFITA NAVARRA, S.A. PRODUCTOS LACTEOS SARALEGUI, S.L. SAN FRANCISCO JAVIER DE EGAIN, S.C.L. (7 Empresas)	Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción Fabricación de productos lácteos Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja Fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción Extracción de piedra para la construcción Fabricación de productos lácteos Fabricación de productos cárnicos Ultzama Total Empleados:	7 63 7 27 11 15 7 137

Razón social	Actividad	Empleados:
Urdazubi/Urdax MARMOLES DE URDAX, S.A. (1 Empresa)	Industria de la piedra Urdazubi/Urdax Total Empleados:	9 9
Urdiáin MAGOTTEAUX LUZURIAGA, S.A. S.A.T. Nº 2075 ARTOA TALLERES URDIÁIN, S.L. (3 Empresas)	Fundición de acero Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja Fabricación de estructuras metálicas y sus partes Urdiáin Total Empleados:	149 11 8 168
Ziordia LAZARO ECHEVERRIA, S.A. PREFABRICADOS DE CIORDIA, S.A. (2 Empresas)	Extracción de gravas y arenas Fabricación de elementos de hormigón para la construcción Ziordia Total Empleados:	41 70 111
Total Empresas: 155		
Número Total Empleados: 7.231		

Fuente: Catálogo de la Industria Navarra 1996

3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

Tal y como se ha comentado en puntos precedentes de este informe, son dieciséis las empresas de la Zona Noroeste que han sido diagnosticadas dentro del Proyecto ATON-MOSAÍQUE. Sin embargo, aunque el cuestionario de partida y el modelo de Informe-Diagnóstico a realizar ha sido el mismo en todos los casos, no en todas las empresas se ha podido profundizar de igual manera en cada área diagnosticada, por lo que en algunas de las áreas a tratar en el presente informe se hará referencia a las conclusiones extraídas sobre un menor número de diagnósticos.

Las empresas que han colaborado y participado en el presente Proyecto son:

Subzona 1: Baztán – Bidasoa.

Razón social	CONSERVAS MARTIKO S.A.
Dirección	Políg. Ind. Zalain, s/n • 31789 Bera/Vera de Bidasoa
Teléfono/Fax	630700 / 631213
Actividad	Fabricación de productos cárnicos
Nº Trabajadores	28
Razón social	LORPEN S.C.L.
Dirección	Ctra. General, s/n • 31760 Etxalar
Teléfono/Fax	635151 / 635238
Actividad	Confección de otras prendas de vestir y accesorios
Nº Trabajadores	19
Razón social	MADERAS ZABALA S.A.
Dirección	Ctra. de Leiza, s/n • 31740 Doneztebe/Santesteban
Teléfono/Fax	450135 /450498
Actividad	Fabricación de chapas, tableros contrachapados, alistonados, de partículas aglomeradas, de fibras y otros tableros y paneles
Nº Trabajadores	26

Razón social NABERRI S.A.
 Dirección Ctra. Pamplona-Dancharinea • 31713 Baztan
 Teléfono/Fax 587078 /587018
 Actividad Fabricación de estructuras metálicas
 y sus partes
 Nº Trabajadores 14

Razón social TALLERES MECANICOS ELKAR S.A.
 Dirección Barrio Zalain, s/n • 31780 Bera/Vera de Bidasoa
 Teléfono/Fax 631013 /631013
 Actividad Fabricación de otra maquinaria de uso general
 Nº Trabajadores 30

Subzona 2:

Leitzarán – Larráun – Ultzama.
 Razón social MANANTIALES DE BETELU S.A.
 Dirección Ctra. San Sebastián-Pamplona • 31890 Betelu
 Teléfono/Fax 513157 /513249
 Actividad Producción de aguas minerales y
 bebidas analcohólicas
 Nº Trabajadores 13

Subzona 3:

Sakana.
 Razón social ALDAKIN S.A.L.
 Dirección Inchaurreondo, 5 • 31800 Altsasu/Alsasua
 Teléfono/Fax 562260 /468202
 Actividad Fabricación de aparatos de distribución
 y control eléctricos
 Nº Trabajadores 25

Razón social ARTICULOS FERRETERIA S.A.
 Dirección Políg. Ind. Ondarria, s/n • 31800 Altsasu/Alsasua
 Teléfono/Fax 562453 /562850
 Actividad Fabricación de otros productos metálicos
 Nº Trabajadores 48

Razón social INDUSTRIAS FECOR S.A.
 Dirección Políg. Ind. Ondarria, s/n • 31800 Altsasu/Alsasua
 Teléfono/Fax 562413 /562850
 Actividad Fabricación de otros productos metálicos
 Nº Trabajadores 50

Razón social	ELECTRICIDAD RAMOS Y CIA, S.A.
Dirección	Trav. del Frontón, 9-11 • 31800 Altsasu/Alsasua
Teléfono/Fax	56.21.37 / 56.21.37
Actividad	Instalaciones eléctricas y comercio al por mayor
Nº Trabajadores	29
Razón social	HORBE, S.A.L.
Dirección	Pol. Ibarreia, s/n • 31800 Altsasu/Alsasua
Teléfono/Fax	56.27.11 / 56.33.26
Actividad	Fabricación de hormigoneras y recicladores.
Nº Trabajadores	40
Razón social	IGARTEX S.A.L.
Dirección	Políg. Ind. Ondarria, s/n • 31800 Altsasu/Alsasua
Teléfono/Fax	562411 /562581
Actividad	Fabricación de otros productos de materias plásticas
Nº Trabajadores	84
Razón social	INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA S.L.
Dirección	Políg. Ind., s/n • 31820 Etxarri-Aranatz
Teléfono/Fax	460032 /460076
Actividad	Fabricación de estructuras metálicas y sus partes
Nº Trabajadores	20
Razón social	INDUSTRIAS LANEKO S.A.L.
Dirección	Políg. Ind. Sargaiz, s/n • 31840 Uharte-Arakil
Teléfono/Fax	464100 /464174
Actividad	Fabricación de pernos, tornillos, cadenas y muelles
Nº Trabajadores	53
Razón social	MAGOTTEAUX LUZURIAGA S.A.
Dirección	Ctra. Pamplona-Vitoria, s/n • 31810Urdiáin
Teléfono/Fax	562112 /468003
Actividad	Fundición de acero
Nº Trabajadores	149

Razón social	SOCIEDAD ANONIMA DE PREFORMADOS METALICOS (SAPREM)
Dirección	Ctra. Estella, s/n • 31868 Arakil
Teléfono/Fax	500861 /600560
Actividad	Producción de ferroaleaciones no CECA y otros procesos de transformación del hierro y del acero
Nº Trabajadores	22

Estas empresas agrupan a un total de 650 trabajadores, que representan aproximadamente el 10% del empleo industrial de la zona de estudio.

4. DIAGNÓSTICO DE LA ZONA

4.1 ENTORNO Y ESTRATEGIA

Entorno Global y Sectorial

En primer lugar debemos iniciar este análisis de las Comarcas comprendidas en la Zona Noroeste, señalando las dificultades de hacer un comentario global en los puntos a tratar en este informe, que haga referencia a todas o a la mayoría de las empresas diagnosticadas, ya que las mismas pertenecen a distintas zonas geográficas y a sectores productivos muy diferentes.

Además estas empresas no constituyen una muestra totalmente representativa y proporcional de los sectores predominantes en las Comarcas analizadas. Por último, en el análisis realizado, hemos encontrado empresas fabricantes de productos de consumo final con una situación y problemática muy diferente (fundamentalmente debido a las condiciones de la Gran Distribución) de aquellas otras que se dedican a la subcontratación, o a la fabricación de maquinaria de uso industrial, o de piezas y componentes para otras industrias, más influidas por la situación y evolución de sus principales clientes o de un sector económico en general.

Evidentemente el enfoque del Diagnóstico realizado en unas y otras ha sido diferente, variando la cantidad y la calidad de la información obtenida.

Hecha esta salvaguarda, lo primero que debe indicarse en este informe es que la media de edad de las empresas analizadas está en torno a los 20-25 años de existencia en Zona, ya que el 50% de estas empresas inició su actividad (bien sea bajo la denominación y forma jurídica actual, bien bajo otro nombre pero igual actividad) a finales de los años 60 y principios de los 70, fundamentalmente en la subzona Sakana, donde la media de edad de las empresas es de 24 años. En la subzona Baztán-Bidasoa las empresas son algo más jóvenes, datando la industrialización de la Comarca, de acuerdo con las empresas analizadas, de principios de los años 80.

De estos datos se puede concluir que, salvo excepciones de empresas más jóvenes, se trata de empresas con una importante trayectoria en su zona de implantación que, una vez superadas las crisis atravesadas por algunos sectores en los años 80 y 90 (siderurgia, construcción, etc.), están bien asentadas en el sector al que pertenecen, conocen su mercado y competidores y tienen una escasa rotación de personal, contando con más de un 80% de trabajadores indefinidos en sus plantillas.

Por lo que se refiere al entorno legislativo, dos son las cuestiones que más afectan y preocupan al conjunto de empresas analizadas:

- La legislación referente a la homologación y certificación de los productos fabricados, tanto a nivel nacional como comunitario.
- La reglamentación sobre seguridad e higiene en el trabajo, ya que muchas de las empresas deberán analizar la necesidad de adaptación de sus instalaciones y procesos a la nueva "Ley de Prevención de Riesgos Laborales".

Por otra parte, alguna de las empresas encuestadas se han mostrado también preocupadas por la evolución de la situación económica del país, así como por la política en materia energética y de telecomunicaciones.

Por lo que hace referencia a los factores laborales, y dado que las empresas de la zona pueden considerarse de tamaño medio para el nivel empresarial de Navarra, se observa en la zona un amplio número de empresas que disponen de políticas definidas en materia de Recursos Humanos, proceso que se está viendo favorecido por la tendencia futura a la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, objetivo de muchas de las empresas de la Zona Noroeste que, en su mayoría, todavía no cuentan con un procedimiento de aseguramiento de la calidad definido.

En general, este proceso de definición de las políticas de gestión en materia laboral ha repercutido en una mejora del clima laboral de las empresas. Aún considerándose la Zona Noroeste, fundamentalmente el corredor de Sakana, una zona de alta conflictividad socio-política y sindical en períodos anteriores, se han producido una pérdida de peso específico de los conflictos con carácter general y una progresiva individualización del marco de las relaciones laborales, situándose, hoy en día, la conflictividad laboral de la zona "en una de las menores de España, demostrable con datos oficiales", según la propia Asociación de Empresarios de Sakana (AES).

La política retributiva de estas empresas se basa, en más del 70% de los casos, en lo establecido en el convenio colectivo de aplicación en el Sector de Referencia, pagándose como único incentivo económico primas de producción.

En este ámbito no se ha podido profundizar en el nivel retributivo de estas empresas, aunque un dato a destacar es que aproximadamente un 25% de las empresas analizadas, fundamentalmente del Corredor de Sakana, expresa que su nivel salarial mejora la media de los sectores y convenios a los que pertenecen.

Uno de los principales problemas laborales detectados en la Zona Noroeste es la falta de personal cualificado proveniente de la zona, lo que obliga a los empresarios a contratar trabajadores de Guipúzcoa y Alava. A pesar de ello, el personal no directivo sigue siendo mayoritariamente originario de las 3 zonas de ubicación de las empresas, o bien, aunque proveniente de otras

Comunidades Autónomas españolas, lleva muchos años asentado en la zona.

Estos datos hacen referencia exclusivamente al colectivo masculino, ya que el peso del empleo femenino en las 3 comarcas estudiadas sigue siendo muy reducido, alcanzando solamente un 10% del empleo total.

En cuanto a los factores de tipo productivo, se puede avanzar que la situación de la organización de la producción de las empresas de la Zona Noroeste es manifiestamente mejorable (únicamente un 30% de las empresas analizadas cuentan con una valoración positiva en este aspecto), siendo la situación todavía más preocupante en lo referente a implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad (sólo se ha encontrado una empresa certificada) o sistemas de mantenimiento preventivo.

Por otra parte, se ve también necesario iniciar un adecuado tratamiento de la información dentro de la empresa y mejorar el nivel actual de informatización de gestión y, especialmente, de planificación y control de la producción, para reforzar la posición competitiva de estas empresas.

Del conjunto de empresas analizadas, un 60% exporta de forma habitual o esporádica, con niveles de exportación que se encuentran entre el 5% y el 30%. Estos índices de actividad exportadora se encuentran por debajo de los de otras zonas de Navarra analizadas y siendo alguna de las empresas analizadas de un marcado carácter localista.

Los mercados de destino de estas exportaciones son los habituales de la Comunidad Foral, centrándose la mayor parte de las empresas exportadoras en los mercados europeos (Portugal, Bélgica, Francia, Andorra) y, algunas con mayor mercado exterior en países más alejados de Norte y Sudamérica, o en países menos desarrollados de los continentes africano y asiático.

En cuanto a la procedencia de los competidores de las empresas y sectores analizados, éstos se pueden encontrar en las Comunidades Autónomas más cercanas: País Vasco, Aragón e incluso Cataluña, a nivel nacional, y en las mayores potencias de la Comunidad Europea (Alemania, Francia, Inglaterra, Italia) a nivel internacional, aunque éstas difieren en función de sectores y productos.

Por último queremos señalar que las empresas analizadas en el presente trabajo, se sitúan a sí mismas en la posición media-alta de sus sectores de producción, tanto a nivel regional (si es su ámbito de influencia), como a nivel nacional, y son en general optimistas en cuanto a la evolución previsible del sector y de la propia empresa.

Aunque la inversión empresarial de la Zona ha descendido mucho en los últimos años, se han detectado algunos proyectos de mejora e inversión y los datos obtenidos apuntan al mantenimiento, e incluso al crecimiento, del empleo (especialmente en Sakana), por incorporación de nuevas actividades empresariales en las Comarcas de Estudio.

Planificación Estratégica y Estrategias adoptadas

Antes de entrar a analizar la situación de las empresas de la Zona Noroeste con respecto a la planificación estratégica como herramienta de definición y gestión empresarial, vamos a diferenciar brevemente la definición de la misión de la empresa y la planificación estratégica, de la fijación de objetivos anuales y planificación de gestión.

Con ello podremos observar cómo, aunque en la Zona Noroeste, fundamentalmente en el corredor de Sakana, existe una elevada utilización de esta metodología de gestión con respecto a otras zonas de Navarra, derivada de la existencia de grandes empresas (algunas pertenecientes a grupos multinacionales), en sectores donde la organización y planificación de la producción es más importante, la situación en las empresas analizadas no refleja esa tendencia general, ya que existen todavía muchas posibilidades de mejora, al menos en lo que a formalización de estrategias y su conocimiento por el conjunto de trabajadores de la empresa se refiere.

Si se acepta que el objetivo fundamental de la empresa es asegurar su futuro, generando un beneficio óptimo con la mejor utilización de los recursos de que se dispone, resulta evidente que, hoy en día, con el entorno cambiante en el que nos encontramos, es necesario conseguir y mantener una posición competitiva ventajosa, mediante la definición e implantación de un conjunto integrado y coherente de actuaciones.

A esta tarea se le denomina **Planificación Estratégica**, esto es, programar en el tiempo la realización de un programa de trabajo dirigido hacia la consecución de ciertos objetivos, organizando los recursos necesarios para ello. Esta planificación debe abarcar un período de tiempo importante y tiene cierto carácter proyectivo, donde, partiendo de la situación actual, se define dónde se quiere ir y cómo. Es decir, se fija la **Misión** de la empresa.

Para ello la empresa ha de adoptar una actitud vigilante hacia las alteraciones del entorno (político, legislativo, económico, sectorial, competencia,...) y prever una respuesta permanente ante tales alteraciones.

Por su parte, el **Plan de Gestión Anual** debe ser la traducción cualitativa y cuantitativa de los planes de acción del **Plan Estratégico** para el período; por lo tanto no puede desarrollarse adecuadamente si no se integra en su guía y antecedente lógico y natural que es el Plan Estratégico.

Pues bien, partiendo de estas definiciones formales y aplicándolas a las empresas analizadas de la Zona Noroeste, encontramos que, si bien la práctica totalidad de las empresas de la Zona Noroeste define su "misión" y objetivo como empresa, ésta sólo se encuentra claramente definida, al menos para el grupo directivo, en un 62% de los casos analizados, encon-

trándose casi un 40% de las empresas en una situación de incertidumbre, bien porque se ha llegado a donde se está gracias a la inercia de la propia actividad sin un proceso planificado por parte de los responsables o socios de la misma (situación peligrosa porque puede cambiar con cualquier nuevo entrante en el entorno), bien porque se está intentando diversificar productos y mercados como única salida a situaciones críticas en el propio sector, buscando como medida prioritaria la subsistencia de la empresa.

Esta segunda situación puede ser problemática para alguna de las empresas diagnosticadas, ya que al carecer de medios económicos suficientes, se plantea la búsqueda sin un objetivo claro y sin un estudio detallado de las características del entorno y los competidores, así como de las adaptaciones (fundamentalmente tecnológicas y de formación de los recursos humanos) que la empresa debe acometer para ser competitiva en los nuevos mercados.

Afortunadamente en esta situación se encuentra solamente una pequeña porción de las empresas estudiadas y son conscientes de sus dificultades.

La existencia de una estrategia planificada en la empresa está determinada por el tamaño de la misma, siendo las empresas de mayor tamaño las que disponen de un Plan Estratégico.

Estas empresas representan el 30% de la muestra analizada que realiza una planificación estratégica formal, un 20% más, aún a pesar de no contar con un Plan Estratégico por escrito, sí responden a unas estrategias diferenciadas por áreas, resultado de la planificación de uno o varios de los responsables de la empresa, aunque no siempre estas estrategias son conocidas por el personal afectado por las mismas.

Así pues, podemos concluir que aproximadamente el 50% de la muestra analizada tiene claramente definida su misión como empresa, que inspira estrategias definidas, que se plasman en un Plan de Gestión anual.

Del resto, un 25% más (es decir, hasta el 75% de la muestra analizada), aún cuando no cuentan con un Plan Estratégico ni, en la mayoría de los casos, con un Plan de Gestión anual, sí definen unos objetivos de ventas, bien por áreas, bien por productos, aunque no siempre se produzca un seguimiento o control regular que marque la evolución de la empresa.

En muchos casos estos objetivos están claramente cuantificados, pero en algunas ocasiones los mismos solamente se definen como la consolidación de una cuota de mercado o la apertura de nuevos mercados, sin sustentarse en un adecuado conocimiento del entorno.

La situación es más preocupante en las empresas analizadas en la subzona Baztán-Bidasoa. Entre estas empresas, ninguna ha realizado un Plan, ni un proceso formal de reflexión estratégica y tampoco es práctica habitual la

redacción de un Plan de Gestión anual, como consecuencia de su inercia en el crecimiento y en las cuotas de mercado alcanzadas. Esto puede dar lugar a determinadas dificultades en estos momentos, en los que el mercado es cada día más competitivo.

Las estrategias de diferenciación adoptadas por las empresas de la Zona, seguramente debido a su difícil competitividad en costes y al escaso control que se ejerce sobre los mismos (sólo un 30% de las empresas realiza una contabilidad de costes y sólo 5 de las empresas analizadas dispone de algún sistema de control de la productividad), se basan en ofertar un producto de calidad, unido a un buen nivel de servicio al cliente. Este nivel de servicio se valora sobre todo en términos de ofrecer soluciones "a medida", flexibilidad, rapidez de respuesta y cumplimiento de plazos de entrega.

Se debe destacar que sólo una empresa señala el factor "precio" como un factor de diferenciación con respecto a la competencia y solamente cuatro más añaden que su producto tiene una buena relación calidad/precio.

Un factor de diferenciación que las empresas sí señalan como importante para ellas, es el desarrollo de un know-how propio (para los casos en los que existe) o el nivel tecnológico alcanzado. Este último factor lo destaca casi el 50% de la muestra analizada.

Por último la "Imagen de Marca" también resulta diferenciador para algunas empresas.

A pesar de esta visión que se tiene en la empresa en cuanto a su adecuada capacidad tecnológica, se debe hacer constar en el presente Informe que, aunque la situación de los equipos productivos es aceptable en términos generales, la situación en lo referente a equipos informáticos es muy desigual.

El nivel de informatización de la producción es muy bajo y, aunque la informática se viene utilizando para la gestión, también se encuentran importantes carencias en cuanto a la integración y operatividad de los diferentes paquetes utilizados.

En aquellas empresas donde la informatización alcanza también a los procesos de compras, gestión de stocks y planificación de la producción, las aplicaciones existentes funcionan, casi siempre, de forma independiente y desligadas unas de otras, de forma que no se consigue la operatividad perseguida, por lo que las empresas deben prever mejoras tendentes a la integración de todas estas aplicaciones.

Finalmente, en lo que a sistemas de aseguramiento de la calidad se refiere, éstos son escasos entre las empresas del corredor de Sakana y prácticamente inexistentes en el resto.

Sólo una de las empresas analizadas está certificada conforme a la normativa ISO 9000 y otra dispone de un sistema de calidad mejorable, aunque

no ha entrado en el proceso de certificación. Otras cuatro empresas se encuentran en la fase de implantación de sus respectivos sistemas y en los demás casos, que representan más del 60% de la muestra analizada, todavía no se ha entrado en esta dinámica, aunque se es consciente de la necesidad, y la sensibilización es cada vez mayor.

4.2 COMPRAS Y LOGÍSTICA

En las empresas analizadas en la Zona Noroeste, fundamentalmente en aquellas de corte industrial, el coste asociado a las materias primas y componentes se revela como el coste de mayor importe en todo el proceso productivo, ascendiendo a un porcentaje que oscila entre el 40 y el 65% de la cifra final de ventas. Tanto es así que uno de los principales puntos débiles que las empresas señalaban como factor que les restaba competitividad en el estudio realizado para el Plan Estratégico Navarra Norte (PENNN) de Cederna-Garalur, era el precio de las materias primas que, unido a los elevados costes de producción, hacen que los productos de estas empresas sean poco competitivos en precio.

A pesar de la importancia de este dato, la realidad demuestra que sólo un pequeño porcentaje de las empresas analizadas colabora con sus proveedores para obtener un mejor precio en el producto suministrado y que, en principio, excepto sectores muy competitivos, donde el coste tiene una importancia determinante, se valora más la calidad y el servicio prestado por el proveedor que el precio del producto suministrado. También es muy importante la confianza que aportan los proveedores habituales, a pesar de que en muy pocos casos se encuentran homologados por el cliente.

En realidad, sólo 3 empresas trabajan con proveedores certificados. También se encuentran algunos casos en los que alguno de los principales proveedores están homologados por la casa matriz, donde se centralizan las compras. En muchos de los casos analizados, las compras y suministros se concentran en un número pequeño e incluso en un solo proveedor, con los peligros que ello puede conllevar.

Tampoco es norma habitual entre las empresas analizadas, el contar con un procedimiento estructurado de gestión de compras, es decir, de negociación, solicitud de ofertas y seguimiento documental, tanto de los pedidos y proveedores, como de control del material suministrado.

Más del 60% de la muestra analizada no realiza ningún control del material suministrado a la recepción del producto, lo que en muchas ocasiones produce problemas en el producto o servicio final.

Por otra parte, también se detecta en el análisis realizado un deficiente control del coste financiero de los stocks existentes en las empresas, de

forma que 8 empresas (50% de la muestra) no controlan el coste de almacenaje de mantener los artículos en el inventario. En este coste de almacenaje se deben incluir los costes de obsolescencia, desperfectos, seguros, almacén y de capital invertido e inmovilizado. Como se ve, estos costes pueden suponer un importante porcentaje de la inversión anual en inventarios.

Para finalizar esta introducción se debe señalar como aspecto positivo que en la zona analizada, fundamentalmente en la subzona de Sakana, el grado de informatización de los procesos administrativos referentes a la gestión de compras y la gestión de almacén, es mayor que en otras zonas de Navarra analizadas, y aunque existen importantes posibilidades de mejora en esta área, fundamentalmente en lo que se refiere a coordinación con otras áreas de la empresa (producción, ventas, etc.), en más del 60% de las empresas analizadas, al menos el almacén se encuentra informatizado, de forma que sólo 5 empresas (este es un problema más pronunciado en la subzona Baztán-Bidasoa), no han avanzado nada en este área.

Proximidad de los Proveedores a la empresa

Se debe distinguir en este primer punto, entre los proveedores de materiales y componentes, de los de servicios y subcontratación.

Por lo que respecta a los primeros, proveedores de materias primas y materiales, aproximadamente la mitad de las empresas ubican sus principales proveedores en Navarra y País Vasco (principalmente Guipúzcoa y Alava), siendo el origen principal del resto de carácter nacional, ubicados en primer lugar, tras Navarra y la CC.AA. Vasca, Cataluña, seguida de Madrid, Aragón y La Rioja (donde se adquieren muchos materiales de envase, embalaje y etiquetado).

Otras provincias suministradoras son Valencia, Cantabria, y Burgos.

Sólo una pequeña parte de las empresas analizadas sitúa sus principales suministradores fuera de España. Este es el caso de empresas pertenecientes a grupos industriales de otros países, o de materias primas o componentes que sólo se encuentran en el nivel de calidad requerido fuera de nuestras fronteras.

En cuanto a la subcontratación, hay procesos industriales que se subcontratan fundamentalmente en el País Vasco (decoletaje, rebabado, tratamientos superficiales, etc.) y otros procesos de mecanizado menos especializados que se subcontratan en la propia zona de ubicación de la empresa. En este apartado se debe destacar por su singularidad que, en aquellos procesos de fabricación y aquellos productos muy competitivos en precio, hay ejemplos en los que el producto se subcontrata enteramente en el extranjero.

Por lo que respecta, finalmente, a la demanda de servicios externos por las empresas de la Zona Noroeste, los servicios más demandados son:

- Asesoramiento contable, fiscal, laboral y jurídico.
- Mantenimiento eléctrico y mecánico
- Ingenierías y oficinas técnicas
- Transporte
- Asesoramiento informático
- Calidad y laboratorios de análisis
- Publicidad, diseño
- Limpieza

Algunas empresas han manifestado también contar con asesoramiento externo en la gestión de importación y exportación, pero representan un pequeño porcentaje sobre el total analizado.

La demanda y localización de las empresas que suministran estos servicios pueden dar la pauta de las carencias existentes en las comarcas de estudio, que se analizarán más adelante en este mismo capítulo.

Así, existen una serie de servicios (mantenimiento, transporte, limpieza e incluso oficina técnica) que son prestados en su mayor parte por empresas o autónomos en la misma zona de ubicación de la empresa. Por lo que respecta al asesoramiento jurídico, contable, fiscal y laboral, los prestatarios de estos servicios se encuentran mayoritariamente en Pamplona.

Por último en los servicios especializados en informática, calidad, laboratorios y análisis, exportación, publicidad... destaca la gran importancia de Pamplona y Guipúzcoa, sobre todo para las empresas de la subzona Baztán-Bidasoa.

Principales estrategias adoptadas en la relación con los proveedores

Por lo que respecta al número de proveedores en el que las empresas concentran sus compras principales, no existe una estrategia homogénea para los diferentes sectores y empresas analizadas, aunque la estrategia mayormente adoptada es la concentración de las compras y suministros en un número pequeño de proveedores e, incluso, en un solo proveedor para productos muy específicos que no se encuentran fácilmente con las especificaciones de calidad exigidas.

En estos casos, siempre que sea posible, se ha aconsejado a las empresas que busquen nuevos proveedores para diversificar el riesgo y la excesiva dependencia del proveedor que va contra el poder negociador del cliente, en cuanto a precios, cantidades de compra, plazos de entrega, etc.

En todo caso la diversificación excesiva que se ha encontrado en un pequeño porcentaje de empresas, conlleva también ciertos riesgos, el fun-

damental, el incremento de los costes de compra debido a un menor control y a una más difícil gestión administrativa.

Por último indicar que no es práctica habitual establecer un sistema de homologación de proveedores, siendo sólo 3 las empresas que trabajan con proveedores certificados debido a la necesaria calidad del producto suministrado. Evidentemente estas empresas colaboran también con sus proveedores en el diseño y mejora del producto suministrado.

El resto de empresas establecen sistemas más informales, fijándose plazos de entrega y precio y, en general, se detecta un alto grado de satisfacción con los proveedores actuales, excepto en aquellos casos en que la empresa está cautiva a un determinado producto y componente y no hay poder negociador. En estos casos se están buscando soluciones alternativas.

Aunque no se han detectado problemas en cuanto a la calidad y cumplimiento de plazos de entrega, se constata que sólo el 20% de las empresas realiza controles formales a la recepción del producto suministrado o subcontratado, por lo que los problemas derivados de la falta de calidad en los proveedores pueden aparecer en fases posteriores del ciclo productivo, sin tenerlos registrados.

Para concluir se puede indicar que, salvando problemas puntuales, las empresas que han colaborado en este diagnóstico no están buscando nuevos proveedores para sus suministros principales, ni nuevos prestadores de servicios. Aunque estarían dispuestos a aceptar nuevos proveedores que, proporcionando igual calidad, mejoraran los precios actuales.

Gestión de Stocks

Según estudios realizados en EE.UU. y Europa, una empresa típica tiene invertido en inventarios aproximadamente el 34% de sus activos y el 90% de su capital circulante. En España, en 1985, según una muestra de 4.161 empresas de diferentes sectores, los inventarios representaban el 10,4% del activo total.

En los sectores más representativos en la Zona Noroeste (Siderometalúrgico, transformación de metales, industrias manufactureras...) este porcentaje de las existencias sobre el activo total oscilaba, en ese mismo año, entre el 18-30%.

En estas existencias se contemplan tanto las materias primas y componentes, como los productos en curso de fabricación y terminados, los subproductos y los envases y embalajes.

Pues bien, en las empresas analizadas en la Zona Noroeste, no existe un control exhaustivo de los stocks, como se ha dicho en la introducción de este apartado, derivado de que, aún estando en más del 50% de los casos informatizado el almacén, la informatización en la gestión alcanza fundamentalmente a la

materia prima y a los productos terminados. Durante el paso de los productos por las operaciones intermedias, la gestión corresponde al “buen hacer de los encargados y personas responsables”, manteniéndose aquellos stocks que se consideran necesarios para el buen funcionamiento de la fabricación.

Estos stocks son muchas veces excesivos, restando competitividad a la empresa. En muchos casos resultaría interesante la puesta en marcha del control de los materiales en circulación por la fábrica, minimizando el trabajo necesario para su gestión.

En aquellos productos en los que la incidencia de la materia prima sobre el precio final es importante, dándose fuertes fluctuaciones en el precio de las materias primas y componentes, la más adecuada gestión de los materiales intermedios sobrantes o de los componentes en espera de fabricación, todavía resulta más interesante para controlar mejor el coste del producto final.

En este sentido se han detectado posibilidades de mejora en la gestión de almacenes, producción y ventas y sus costes en la práctica totalidad de las empresas analizadas, dado el escaso control actual.

Actividades de Subcontratación y Suministros que faltan en la Zona

Para terminar este punto queremos hacer una breve referencia a aquellas actividades de subcontratación y de servicios que los empresarios con los que se ha trabajado demandan en la Zona Noroeste.

Se debe indicar que el carácter marcadamente industrial de las 2 subzonas principales, Sakana y Baztán-Bidasoa, ha favorecido la instalación en las diferentes comarcas que componen la Zona Noroeste de pequeños talleres mecánicos y empresas de subcontratación, mantenimiento industrial y transportistas, que hace que no se pueda considerar estas zonas como desabastecidas en el campo de los Servicios a la Industria.

Por otro lado, la mejora de las comunicaciones del corredor de Sakana con Pamplona y Vitoria, y la natural tendencia de los valles de Araiz, Leizarán, Cinvo Villas y Bidasoa hacia Guipúzcoa también ha motivado que muchos de los servicios y subcontratas se realicen en la Comunidad Autónoma Vasca y, aunque a algunas empresas les gustaría tener proveedores más cercanos, no se expresan estas demandas en términos de absoluta necesidad.

No obstante estas puntualizaciones, las actividades más demandadas en la Zona Noroeste han sido:

- Talleres de galvanización en frío
- Tratamientos térmicos
- Calderería y mecanizado
- Empresas de vigilancia

- Servicios profesionales en gestión empresarial
- Asesoría en materia de informática
- Transporte de ámbito internacional
- Asesoría en materia import/export

Aunque se tratará también en el apartado correspondiente a recursos humanos, las empresas encuentran también graves dificultades para encontrar en la zona personal con formación técnica a nivel de Formación Profesional de 2º Grado, en las ramas Mecánica, Eléctrica, Electrónica, Calderería, etc.

4.3 AREA COMERCIAL

Toda empresa tiene la necesidad de vender, es decir de obtener sus ingresos económicos a cambio de los productos o servicios que ofrece.

Por muy eficazmente que se realicen el resto de las actividades de la empresa, si el conjunto no se traduce en ventas, la empresa fracasa.

Hoy en día, en un mercado tan globalizado y competitivo como el que nos encontramos, resulta temerario simplificar el problema de las ventas. Afirmaciones como “fabrica un buen producto y venderás” o “con un precio bajo se conquista cualquier mercado” pueden ser ciertas, pero sólo parcialmente. El éxito comercial se hace cada día más problemático y necesita de una adecuada planificación y gestión del departamento comercial; más aún, todas las áreas de la empresa son importantes de cara al éxito comercial y deben orientarse hacia el cliente a través de la función de marketing.

Esta adecuada orientación de la empresa hacia el cliente, basada fundamentalmente en el departamento comercial, no se expresa en su totalidad en las empresas analizadas en la zona de Sakana, algunas de las cuales no tienen ni un departamento, ni siquiera una persona con responsabilidades a nivel comercial; más aún, algunas de las empresas analizadas ni siquiera “venden” su producto, sino que el cliente les “compra”, solicitándoles presupuestos sin que ellos realicen ninguna labor comercial.

Esto hace que muchas veces no exista una sistemática de seguimiento del mercado, ni se establezcan unas mínimas medidas de promoción/publicidad de los servicios y productos ofertados, por lo que se opera en el mercado de forma intuitiva o apoyándose en la inercia propia de los clientes para los que se trabaja.

Esta situación no es ni mucho menos general para la muestra de las empresas entrevistadas, pero sí se ha manifestado en los suficientes diagnósticos como para que merezca la pena reseñarlo en la presente introducción.

Fuentes de Información

Según la respuesta a la encuesta realizada a las empresas en el área comercial, la principal fuente de información para conocer la situación del mercado, el entorno y la competencia es la red de ventas de la empresa, la información obtenida de los clientes a través de los representantes y distribuidores de la empresa.

Le siguen, en orden de importancia, como fuentes de información a nivel nacional, la información obtenida de las asociaciones sectoriales, la asistencia a ferias y la propia observación de la evolución de los competidores.

También cuatro de las empresas diagnosticadas, 25% de la muestra, han manifestado la utilización de servicios profesionales o la realización de estudios de mercado por empresas especializadas.

La información sobre las nuevas tecnologías de producción, maquinaria, etc. les llega a través de los proveedores que, muchas veces, conocen también la situación en que se encuentra la competencia.

En la siguiente tabla se pueden observar las principales fuentes de información utilizadas por las empresas analizadas, en orden de importancia:

Fuentes de Información en la Empresa

1.- Clientes	22%
2.- Red Comercial	19%
3.- Asistencia a Ferias	13%
4.- Asociaciones empresariales sector	11%
5.- Observación competencia	11%
6.- Estudios de Mercado	11%
7.- Proveedores	5%
8.- Contactos Gerencia	2%
9.- Revistas especializadas	2%
10.- Registro Mercantil	2%
11.- Asociaciones Internacionales	2%
Total	100%

A nivel internacional, la pertenencia a grupos de exportación o comercialización, junto con las oficinas comerciales y embajadas españolas en el extranjero y la asistencia a ferias de carácter internacional, son las principales fuentes de información utilizadas.

En realidad, aunque el 100% de las empresas obtiene de alguna forma información sobre su mercado y clientes, en pocas empresas existe una sistemática de recogida y tratamiento de esta información y un contraste con otras fuentes, por lo que muchas veces se opera sobre el mercado de forma intuitiva.

Estrategias de Promoción

Por lo que respecta a la estrategia de diferenciación comercial adoptada por las empresas de la Zona Noroeste, el principal factor diferencial y punto fuerte señalado por las empresas es la calidad del producto/servicio ofrecido, unido a un buen nivel de servicio al cliente, la buena relación calidad/precio, el cumplimiento de los plazos de entrega y la variedad del producto suministrado (variedad de gama y diseño).

Aunque en menor medida, también se señalan como factores competitivos la calidad de las materias primas (incluido en la calidad del producto), la tecnología del proceso de producción y el know-how de la empresa.

Principales estrategias de diferenciación utilizadas:

1.- Calidad del producto/servicio	23%
2.- Nivel del servicio al cliente	20%
3.- Buena relación calidad/precio	11%
4.- Cumplimiento de plazos de entrega	11%
5.- Variedad de gama/prestaciones	11%
6.- Imagen de la Marca	8%
7.- Know-how	8%
8.- Tecnología de producción	5%
9.- Precio	3%
Total	100%

Aunque la buena relación calidad/precio se señala por cuatro de las empresas encuestadas como factor de diferenciación, el precio como valor absoluto sólo ha sido señalado por una empresa. Por ello aparece en último lugar en la lista de factores competitivos.

Los medios de promoción utilizados por estas empresas se basan fundamentalmente en el trato personalizado con el cliente, muchas veces gestionado por la propia gerencia que asume las funciones de dirección comercial.

Aunque un número importante de empresas, 5 sobre la muestra encuestada, reconoce no hacer ningún tipo de publicidad y esperar, más bien, a que el cliente "le compre", incluso en estos casos la propia estrategia consiste en atender adecuadamente a estos clientes, aportando calidad de producto y servicio y soluciones técnicas a los problemas presentados, puesto que estas empresas que no hacen publicidad, son fundamentalmente empresas de servicios.

Igual importancia que las visitas personalizadas a clientes tienen, como medio de promoción, la edición de catálogos de presentación de los productos y la realización de mailings a clientes actuales o potenciales.

Les siguen, en orden de importancia, la asistencia a ferias del sector, la edición de anuncios en prensa especializada y promoción a través de pequeños regalos de empresa.

Para las empresas productoras de productos de consumo final también es importante, como instrumento de promoción, las ofertas y otras acciones promocionales que realizan sus distribuidores en el punto de venta al público.

Medios de promoción/publicidad utilizados:

1.- Visita a clientes	15%
2.- Edición de catálogos	15%
3.- Mailing a clientes	15%
4.- Asistencia a ferias	12%
5.- Anuncios en prensa especializada	8%
6.- Promoción punto de venta	8%
7.- Regalos de empresa	6%
8.- Anuncios en presa general	2%
9.- Envase – embalaje producto	2%
10.- Relaciones de la Gerencia	2%
11.- No hace publicidad	15%
Total	100%

La promoción y la búsqueda de clientes a nivel internacional se realizan normalmente a través de las oficinas comerciales de España en otros países, la participación en grupos o consorcios de exportación de carácter público o privado y la asistencia a ferias en el exterior.

Mercados:

En cuanto a los mercados a los que estas empresas dirigen sus ventas se pueden distinguir 3 tipos de empresas.

En primer lugar se han analizado empresas de carácter marcadamente localista, que centralizan sus ventas y clientes en Navarra y País Vasco, en un radio de unos 200 kilómetros de la empresa.

En segundo lugar, la mayor parte de las empresas analizadas centran sus ventas en el mercado nacional, que supone entre el 70% y el 100% de su facturación total, dentro de este segundo grupo aún se pueden distinguir empresas con una vocación exportadora, con una facturación de entre el 25-30% de exportación, de aquellas otras que todavía no se han iniciado en los mercados exteriores, ni

siguiera en el mercado francés, que dado su cercanía, sería su mercado natural.

En este sentido cabe destacar que más del 60% de las empresas diagnosticadas tienen experiencia exportadora, aunque el porcentaje medio de exportación se sitúa en el 20% de la facturación total de la empresa. (En este sentido cabe hacer una salvedad, ya que dentro de la muestra se han encontrado mayor porcentaje de empresas exportadoras de lo que es habitual en la zona, ya que según la encuesta realizada por el PENN, sólo un 36% de las empresas analizadas realizaron exportaciones en 1992).

El destino principal de estas exportaciones son los países incluidos en la Comunidad Económica Europea, especialmente Portugal, Francia, Grecia, Alemania y Bélgica. Le siguen en orden de importancia otros países europeos como Andorra o Suiza y los mercados del norte y sur de América. También las empresas con mayor volumen de exportación se dirigen a mercados orientales (Turquía) o Africanos.

Finalmente se debe constatar en este informe una escasa utilización de los programas públicos de apoyo a la exportación, ya que sólo 2 empresas han venido utilizando los apoyos existentes, tanto a nivel regional (PROMEX), como a nivel nacional (ICEX).

Al igual que ocurría en el apartado de compras, se puede apreciar un fuerte porcentaje de las ventas a la Comunidad Autónoma Vasca, en el mercado Nacional, aunque se han encontrado ejemplos de ventas en prácticamente todos las CC.AA. españolas, lo que indica la apertura de estas empresas en el mercado nacional.

Gestión comercial:

Como ya se ha señalado en la introducción de este apartado, en las empresas de pequeño tamaño no existe muchas veces una gestión comercial específica y es el gerente de la empresa quien asume la responsabilidad sobre la red comercial, y en algunos casos es el único responsable de la labor comercial y las relaciones con los clientes. Normalmente se trabaja con una pequeña estructura comercial en plantilla, más representantes propios o a comisión a nivel nacional. En algunas de las empresas analizadas uno de los principales puntos fuertes encontrados ha sido la amplia y consolidada red comercial.

A nivel internacional es más difícil encontrar casos de red comercial propia, lo más habitual es compartir redes de otras empresas o grupos industriales, o formar parte de consorcios o grupos de exportación que realizan la distribución a nivel internacional. Otra forma de venta es dirigirse a importadores que luego distribuyen en su propio mercado y realizan también el servicio técnico.

Son muy escasos los ejemplos de coordinación informática entre el área comercial y las áreas de compras y producción, siendo lo más habitual en las PYMES que tal comunicación se lleve a cabo de forma no automatizada e incluso verbal. Aunque esta coordinación así gestionada puede ser fluida en determinadas ocasiones, la no utilización de ningún soporte informático, junto a la falta de sistemática y procedimiento, pueden causar carencias de control y coordinación del trabajo.

La oficina de venta tiene que almacenar y gestionar un gran volumen de información sobre productos, precios, presupuestos y condiciones de pago, sobre clientes, pedidos y sobre vendedores. Muchas veces también sobre previsiones, presupuestos y su control y sobre la competencia. Por ello, para manejarlo adecuadamente hay que erradicar la falta de lógica, la improvisación y el desorden, por lo que se recomienda a las empresas que todavía no cuenta con ello, la aplicación de sistemas informáticos de gestión que se coordinen además con las diferentes áreas de la empresa.

Las reclamaciones que se plantean a las empresas son atendidas por el departamento comercial o la gerencia en primer lugar y cuando hacen referencia a problemas técnicos o de calidad del producto se derivan al departamento o responsable técnico para darles solución.

Si bien la mayor parte de las empresas tienen algún sistema de gestión de las reclamaciones y se suelen atender rápidamente, no siempre se elaboran informes y se recogen por escrito, lo que ha ocasionado problemas con algún cliente en el que se haya reiniciado en una misma problemática. Sólo 5 empresas tienen un Registro Formal de Reclamaciones, lo que denota la carencia de soportes que recojan un archivo sistemático de las mismas que permita su localización inmediata y la obtención de datos históricos y estadísticos.

Tampoco existe una sistemática de mediación del grado de satisfacción del cliente, aunque algunas empresas realizan encuestas a sus clientes al menos una vez al año. Lo habitual es que, a través de contactos de gerencia o del grupo directivo con los clientes, se detecten los posibles problemas que puedan existir.

4.4 ÁREA ECONÓMICA – FINANCIERA

En un entorno como el actual donde la globalización de mercados incrementa de forma sustancial la competitividad de las empresas, donde las revoluciones tecnológicas en los medios de producción y, sobre todo, en los medios de información y comunicación es tan dinámica, unido todo ello a un cada vez más corto ciclo de vida de los productos, hace imprescindible que la gestión de toda unidad económica, independientemente de su ubicación geográfica, sector de actividad y tamaño de ésta (aunque la necesidad rela-

tiva es directamente proporcional a la importancia de estos tres factores) disponga de una serie de herramientas de planificación, de información y control de la actividad de la misma.

Como se ha explicado en el Punto 4.1, de Entorno y Estrategia, la Planificación Estratégica, como fórmula de mejora competitiva de las empresas de forma continuada, marcará, después de un profundo análisis externo e interno, el "Norte" a seguir por la empresa, ayudando a la empresa a decidir el sector en el que desea realizar su actividad, la posición que ha de mantener dentro del mismo, así como a captar con rapidez los cambios de su entorno, alterar su posición y beneficiarse de los mismos.

En este marco es donde se podrán insertar, de forma óptima, los instrumentos del plan de gestión y control de gestión.

En otro nivel inferior de planificación, podremos observar instrumentos de control económico-financiero que pasan desde la elaboración de presupuestos (más o menos complejos), contabilidad y control de costes, cuentas anuales, previsión de tesorería, etc.

Como quedó ya anteriormente señalado en el punto relativo a Estrategia de Empresa, aunque la práctica mayoría de las empresas diagnosticadas en las comarcas de la zona Noroeste de Navarra dicen conocer y tener bien clara cuál es su misión como empresa, nos encontramos con que en la práctica ésta no está formalizada y en menor medida los objetivos.

Del conjunto de empresas analizadas, cinco manifiestan realizar Planificación Estratégica; seis de ellas dicen aplicar formalmente estrategias genéricas por áreas, marcando objetivos de las mismas. Del resto, dos sí tienen bien definido cuál es su misión y cuáles son sus líneas de negocio, aunque éstas no estén formalizadas por escrito. En el otro extremo nos encontramos con aquellas empresas que no tienen definida su misión, ni estrategias, ni tan siquiera objetivos, siendo su objetivo la supervivencia, y un escaso posicionamiento estratégico de la empresa ante los cambios y nuevas exigencias de mercado, dejándose arrastrar por una situación cómoda de cuota de mercado y la no existencia actual de competidores, habiéndose recogido en los diagnósticos declaraciones tan duras como las siguientes:

"más que ofrecer un producto, es el mercado quien nos contrata"
"nosotros no vendemos, nuestros clientes nos compran"
"no realizamos plan de gestión ni presupuestos, porque es muy difícil establecer previsiones de venta"

Tampoco el Plan de gestión y Control de gestión entendidos en su vertiente formal, son instrumentos que se prodiguen demasiado entre las

empresas analizadas; ocho de ellas declaran realizar un Plan de Gestión, una de ellas, al menos dos no realizan posteriormente Control de Gestión, siendo sin embargo más normal el establecer unos presupuestos y objetivos de ventas por meses, trimestres o años, con la salvedad de alguna empresa que no realiza previsiones de ningún tipo.

En las recomendaciones dadas a las empresas en la parte final de los diagnósticos se han recogido en multitud de ocasiones la necesidad de realizar una Planificación Estratégica, implementar un Plan de gestión e implementar asimismo un sistema de control de costes.

En cuanto a la utilización de una contabilidad de costes y control de coste, seis empresas han manifestado disponer de un sistema formal de control de los mismos, en otros casos nos encontramos con sistemas más rudimentarios que no permiten tomar decisiones fundamentales y procedimientos standard a la hora de realizar presupuestos, marcarse objetivos de mejora estableciendo los conceptos que pueden ser mejorados, y sobre todo obtener una rentabilidad real de cada una de las líneas de negocio de la empresa o familias de productos. Siendo especialmente grave el testimonio recogido de alguna empresa en que, al no tener un procedimiento estándar interno de cálculo de coste, ni registro de presupuestos, llega a presentar presupuestos dispares para realizar un trabajo para un mismo cliente.

En cuanto a la realización de previsiones de tesorería, al menos diez de las empresas analizadas manifiestan utilizar de forma más o menos estructurada este mecanismo de control financiero, argumentando en otros casos la solvencia financiera de la empresa para no realizar estas previsiones, acudiendo al descuento financiero en casos de necesidades puntuales de tesorería.

Se han encontrado asimismo, en la mayoría de las empresas analizadas importantes, carencias en el nivel de informatización de los procesos del área económico-financiera y en la integración y operatividad de los diferentes paquetes informáticos de éstas.

También podemos observar cómo es habitual el contar con unos servicios de asesoría externa, sobre todo en las áreas jurídico, laboral y fiscal y, en menor medida, en el área contable.

El estudio relativo a la evolución de variables agregadas de balance, cuenta de pérdidas y ganancias y ratios de rentabilidad económico-financiera y de gestión de las empresas del sector industrial de la comarca Noroeste de Navarra, se hace utilizando la información de la Base de Datos ARDAN de CEIN, S.A., que contiene información económico-financiera obtenida tras el proceso de las Cuentas Anuales depositadas por las empresas en el Registro Mercantil. En concreto, para el presente estudio, se dispone de una muestra

homogénea (se dispone información de todas ellas de los años 93/94/95) de 54 empresas del sector industrial de la Zona Noroeste de Navarra. Las principales conclusiones del estudio (que se adjunta como anexo) pueden ser:

- El activo fijo neto de las empresas de la muestra aumenta ligeramente en valores absolutos en el período 93/94, para posteriormente decrecer en el período posterior. En términos relativos esta partida pierde pulso en relación al activo circulante, pasando de un valor 58,4% (sobre el activo total) para el primer año de estudio, al valor 53,5% en el último ejercicio del estudio: el año 95.
- El peso relativo de las existencias para el conjunto de las empresas analizadas aumenta durante el periodo 93-95, con unos incrementos importantes en valores absolutos del orden del 30% y 26% respectivamente para cada período interanual. Este aumento de las partidas de existencias se produce en el marco de un incremento constante del ratio de rotación de las mismas, que pasa del valor 3,63 a 4,13 y 4,43 respectivamente para cada uno de los años de análisis.
- La cifra de deudores aumenta de forma importante, tanto en términos absolutos como relativos, en el período 93/94, para decrecer ligeramente en ambas magnitudes en el año 95 (a pesar de darse un aumento importante de los ingresos de explotación), y situarse en un valor del 28,4% sobre el activo total.
- La deuda a largo plazo se incrementa en el período 93/94 constatando un valor del 41,2% sobre el pasivo total al final de este último ejercicio. En el siguiente período de análisis (94/95) se produce un cambio importante en la evolución de esta partida de balance que decrece en términos absolutos en un 50%, significando ahora un 20,7% sobre el pasivo total. La explicación a esta evolución la podemos apreciar si observamos la partida de fondos propios que nos indica unos incrementos del 22,12% y 92,26% para cada uno de los períodos interanuales del estudio.
- La deuda externa a corto plazo aumenta ligeramente en términos absolutos y relativos en todo el período de estudio, alcanzando un valor relativo sobre el pasivo total del 34,8% al final del año 95.
- El coeficiente de endeudamiento (RA/RP) como se puede observar tras los análisis precedentes toma valores en progresión decreciente progresiva en el período de estudio: 3,77, 3,49 y 2, con un coste bruto de la deuda que toma valores del 9,03% para el año 93, 7,07% para el año 94 y 7,37% para el año 95 (sobre la cifra de negocio).
- Los ingresos de explotación, para el conjunto de empresas de la muestra analizada, aumentan de forma sustancial en el período 93/95: del orden del 30% acumulativo, lo que indica una reactivación importante de la actividad de estas empresas en el período.

- El valor añadido generado por el conjunto de las empresas de la muestra gana pulso a lo largo del período de estudio, lo que demuestra un importante control sobre los consumos externos, que pasan de un valor relativo 72,3% sobre la cifra de ingresos en el 93, al 68,8% en el 95, que significa un recorte de 3,5 puntos a lo largo del período de estudio.
- La evolución de la productividad del empleo para el conjunto de las empresas de la muestra y el período de estudio puede observarse en la tabla siguiente:

(El estudio se hace con una muestra aún más limitada, 42 empresas, pues es necesario que, además de que sea muestra homogénea, se conozca el número de trabajadores de cada una de las empresas durante los años del estudio)

CONCEPTO	AÑO 93	AÑO 94	AÑO 95
Ingresos explot/n° empleos (miles)	16.859	21.805	29.806
Gastos personal/Ing. Explot. (%)	26,72 %	21,44 %	16,12 %
Coste medio del empleo (miles)	4.503	4.675	4.805

1. La partida de gastos de personal crece ligeramente en términos nominales durante el 93/94, para decrecer ligeramente durante el período 94/95, a consecuencia fundamentalmente de una caída del 2% en este segundo período del número total de empleos globales de empresas de la muestra.
 2. Se produce en el período de estudio una notable mejora de la productividad del empleo a través, fundamentalmente, de una variación positiva en el ratio Gastos de Personal/Ingresos de Explotación, que decrece desde un valor 26,72%, en el año 93, hasta el 16,12% del 95; unido todo ello a una mayor facturación por empleo.
 3. El coste medio del empleo aumenta del orden del 2,8 % en el período 93/94 y en un 1 % en el período 94/95.
- La variable agregada Rdo. Económico Neto de explotación toma un importante valor negativo en el año 93 (-4,4% sobre la cifra de ventas). La importante evolución en la cifra de negocio en los años 94 y 95, unidos asimismo a un mejor control de los costes externos, una evidente mejora de la productividad del empleo, y una mejor absorción de las cargas fijas de la amortización, provocan un cambio de signo en el epígrafe Rdo. Económico Neto de Explotación para los años 94 y 95, que toma valores del 4,9% y 11,4% respectivamente sobre la cifra de negocio. El elevado coste financiero (9,6% sobre la cifra de ventas) que soportan las empresas de la mues-

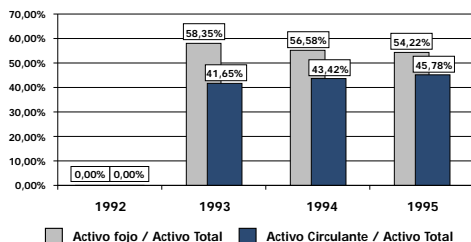
tra durante el año 93, hace que el Rdo. antes de impuestos tome un valor negativo equivalente al 12,4% (sobre cifra de ventas). El Cash-flow toma también un importante valor negativo para este año (-6,7% sobre cifra de ventas).

- El menor coste financiero de los ejercicios 94 y 95, unido a la mejora de los ratios comentados en puntos precedentes, hace que el Rdo. de las Actividades Ordinarias tome un valor simbólicamente positivo para el primer año (94), y un ratio del 8% sobre la cifra de negocio para el segundo (95).
- La Rentabilidad Financiera (después de impuestos) del conjunto de empresas de la muestra, toma como era de esperar, un elevado valor negativo para el año 93 (-44,93%), un modesto valor para el año 94 (4,29%) y un más que aceptable valor para el año 95 (27,67%).

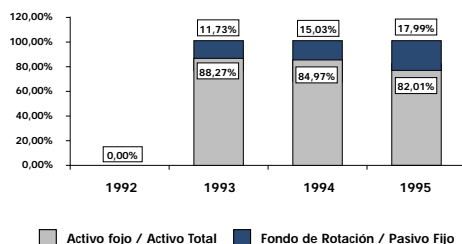
ANALISIS DE LA INVERSIÓN-FINANCIACION

Nº DE EMPRESAS:	54		54		54		Muestra Homogénea	
Datos en miles de ptas.	1993		1994		1995		Tasas de Variación	
		%		%		%	94/93	95/94
ACTIVO TOTAL	84.146.776	100,0%	90.446.511	100,0%	91.257.917	100,0%	7,49%	0,90%
I) ACTIVO FIJO (NETO)	49.101.129	58,4%	49.683.905	54,9%	48.840.843	53,5%	1,19%	-1,70%
ACC. DESEMBOLSOS NO EXIGIDOS	37.125	0,0%	17.500	0,0%	7.500	0,0%	-52,86%	-57,14%
INMOVILIZADO	48.752.071	57,9%	47.986.132	53,1%	47.563.296	52,1%	-1,57%	-0,88%
- Inmovilizaciones inmateriales	525.125	0,6%	409.392	0,5%	468.107	0,5%	-22,04%	14,34%
- Inmovilizaciones materiales	46.014.625	54,7%	44.836.057	49,6%	43.243.236	47,4%	-2,56%	-3,55%
- Otro inmovilizado	2.212.321	2,6%	2.740.683	3,0%	3.851.953	4,2%	23,88%	40,55%
GASTOS AMORTIZABLES	311.933	0,4%	1.680.273	1,9%	1.270.047	1,4%	438,66%	-24,41%
II) ACTIVO CIRCULANTE (NETO)	35.045.647	41,6%	40.762.606	45,1%	42.417.074	46,5%	16,31%	4,06%
- Existencias	8.831.496	10,5%	11.455.413	12,7%	14.429.955	15,8%	29,71%	25,97%
- Deudores	22.581.746	26,8%	26.613.853	29,4%	25.897.717	28,4%	17,86%	-2,69%
- Tesorería	1.337.108	1,6%	1.302.092	1,4%	1.273.587	1,4%	-2,62%	-2,19%
- Otro activo circulante	2.295.297	2,7%	1.391.248	1,5%	815.815	0,9%	-39,39%	-41,36%
PASIVO TOTAL	84.146.776	100,0%	90.446.511	100,0%	91.257.917	100,0%	7,49%	0,90%
I) PASIVO FIJO	55.627.723	66,1%	60.636.895	67,0%	59.503.211	65,2%	9,00%	-1,87%
RECURSOS PROPIOS	17.628.224	20,9%	21.291.261	23,5%	39.366.501	43,1%	20,78%	84,90%
- Fondos propios	16.145.792	19,2%	19.717.281	21,8%	37.907.751	41,5%	22,12%	92,26%
- Ingresos a distribuir en var. ejercicios	1.482.432	1,8%	1.573.980	1,7%	1.458.750	1,6%	6,18%	-7,32%
DEUDAS A LARGO PLAZO	34.270.756	40,7%	37.256.912	41,2%	18.864.905	20,7%	8,71%	-49,37%
PROVIS. RIESGOS Y GASTOS	3.728.743	4,4%	2.088.722	2,3%	1.271.805	1,4%	-43,98%	-39,11%
II) PASIVO CIRCULANTE	28.519.053	33,9%	29.809.616	33,0%	31.754.706	34,8%	4,53%	6,53%

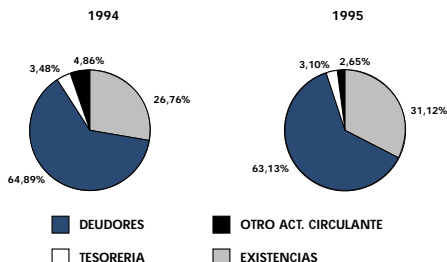
EVOLUCION DEL ACTIVO FIJO Y ACTIVO CIRCULANTE (medios)
(respecto al Activo Total Medio)



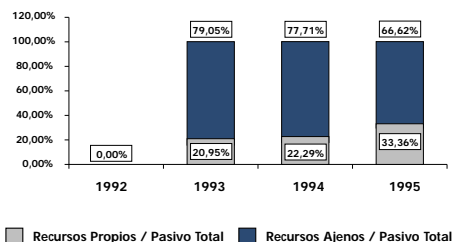
EVOLUCION DEL FONDO DE ROTACION (medio)
respecto al Pasivo Fijo Medio



DISTRIBUCION DE LAS PARTIDAS DE CIRCULANTE (Medias)
(respecto al activo circulante medio)



EVOLUCION DE LA COMPOSICION DEL PASIVO
(respecto al Pasivo Total Medio)

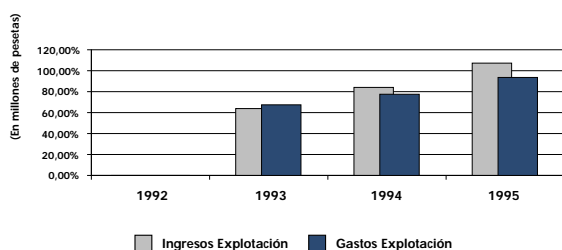


Fuentes: Registros Mercantiles, Base de Datos ARDÁN y otras fuentes legales. (La información contenida en este producto ha sido sometida a rigurosos sistemas de control. Sin embargo, ni el titular del © ni el productor asumen ninguna responsabilidad sobre la veracidad y exactitud de los datos aquí reflejados.

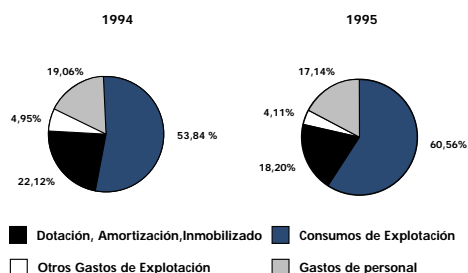
ANALISIS DE LA ACTIVIDAD-RESULTADOS

Nº DE EMPRESAS:	54	54	54	Muestra Homogénea				
Datos en miles de ptas.	1993	1994	1995	Tasas de Variación				
		%	%	%	94/93	95/94		
1. INGRESOS DE EXPLOTACION	62.663.691	100,0%	81.907.219	100,0%	106.778.277	100,0%	30,71%	30,36%
2. CONSUMOS DE EXPLOTACION	45.287.542	72,3%	56.799.569	69,3%	73.516.469	68,8%	25,42%	29,43%
3. V.A.B. COSTE FACTORES (=)	17.376.149	27,7%	25.107.650	30,7%	33.261.808	31,2%	44,49%	32,48%
4. GASTOS DE PERSONAL (-)	16.400.462	26,2%	17.232.218	21,0%	17.218.880	16,1%	5,07%	-0,08%
5. RTDO. ECO. BRUTO EXPLOT. (=)	975.687	1,6%	7.875.432	9,6%	16.042.928	15,0%	707,17%	103,71%
6. AMORTIZACIONES	3.740.831	6,0%	3.858.224	4,7%	3.886.599	3,6%	3,14%	0,74%
7. RTDO. ECO. NETO EXPLOT. (=)	-2.765.144	-4,4%	4.017.208	4,9%	12.156.329	11,4%	(**)	202,61%
8. RESULTADO FINANCIERO (=)	-4.564.493	-7,3%	-4.012.996	-4,9%	-3.662.685	-3,4%	12,08%	8,73%
9. Ingresos Financieros	1.439.368	2,3%	786.192	1,0%	795.782	0,7%	-45,38%	1,22%
10. Gastos Financieros	6.003.861	9,6%	4.799.188	5,9%	4.458.467	4,2%	-20,06%	-7,10%
11. RTDO. DE ACTIV. ORDINARIAS (-)	-7.329.637	-11,7%	4.212	0,0%	8.493.644	8,0%	(**)	20155,47%
12. RTDO. DE ACTIV. EXTRAORD. (-)	-452.800	-0,7%	1.037.022	1,3%	-103.122	-0,1%	(**)	(**)
13. Ingresos Extraordinarios	1.872.552	3,0%	2.290.347	2,8%	741.791	0,7%	22,31%	-67,61%
14. Gastos Extraordinarios	2.325.352	3,7%	1.253.325	1,5%	844.913	0,8%	-46,10%	-32,59%
15. RTDO. ANTES DE IMPUESTOS (-)	-7.782.437	-12,4%	1.041.234	1,3%	8.390.522	7,9%	(**)	705,82%
16. IMPUESTOS	137.733	0,2%	207.280	0,3%	309.454	0,3%	50,49%	49,29%
17. RTDO. NETO DEL EJERCICIO (=)	-7.920.170	-12,6%	833.954	1,0%	8.081.068	7,6%	(**)	869,01%
18. AMORTIZACIONES (+)	3.740.831	6,0%	3.858.224	4,7%	3.886.599	3,6%	3,14%	0,74%
19. CASH-FLOW (=)	-4.179.339	-6,7%	4.692.178	5,7%	11.967.667	11,2%	(**)	155,06%

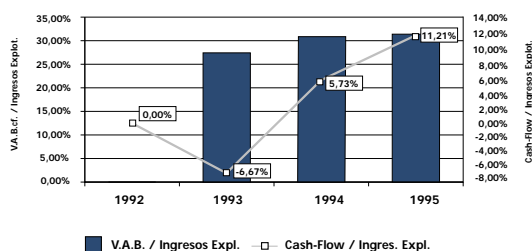
EVOLUCION DE INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACION



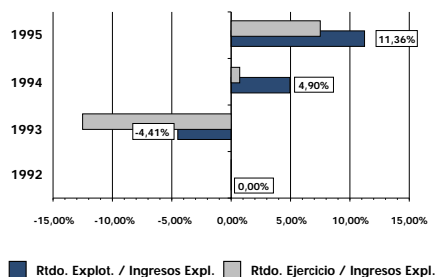
DISTRIBUCION DE LOS PRINCIPALES GASTOS DE EXPLOTACION (respecto a los Gastos de Explotación)



EVOLUCION DEL V.A.B. Y CASH-FLOW (respecto a los Ingresos de Explotación)



EVOLUCION DE LOS RESULTADOS (respecto a los Ingresos de Explotación)



Fuentes: Registros Mercantiles, Base de Datos ARDÁN y otras fuentes legales. (La información contenida en este producto ha sido sometida a rigurosos sistemas de control. Sin embargo, ni el titular del © ni el productor asumen ninguna responsabilidad sobre la veracidad y exactitud de los datos aquí reflejados.)

RENTABILIDAD Y MAGNITUDES ASOCIADAS

Nº DE EMPRESAS:	54	54	54	Muestra Homogénea		
(**) La tasa no puede calcularse porque los valores toman signo contrario	1993	1994	1995	Diferencias Anuales		
	93/92	94/93	95/94	94-93	95-94	

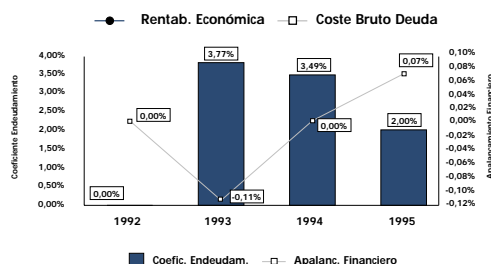
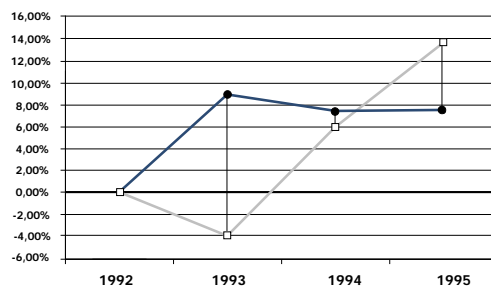
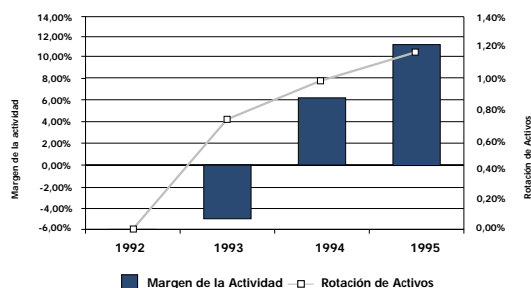
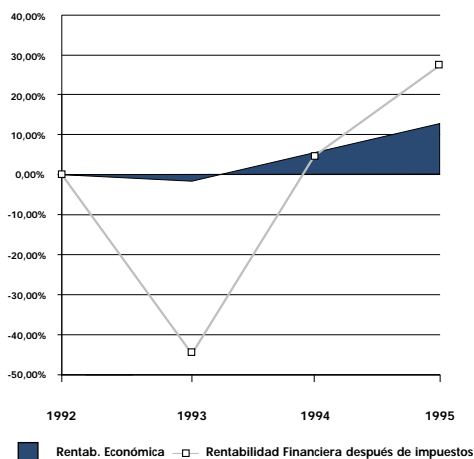
R. ECONO. Y VARIABLES ASOCIAD.

RENTABILIDAD ECONOM. (Re=BAII/A)	-3,82%	5,79%	(**)	13,27%	129,14%	9,61%	7,48%
MARGEN DE LA ACTIV. (m=BAII/I)	-5,14%	6,17%	(**)	11,29%	82,93%	11,31%	5,12
MARGEN NETO DE EXPLOTACION	-4,41%	4,90%	(**)	11,38%	132,12%	9,32%	6,48%
ROTACION DE ACTIVOS (Ra=I/A)	0,74	0,94	25,99%	1,18	25,26%	0,19	0,24
ROTACION DE CIRCULANTE	1,79	2,16	20,85%	2,57	18,81%	0,37	0,41
ROTACION DE EXISTENCIAS	3,63	4,13	13,83%	4,43	7,09%	0,50	0,29
RENTABILIDAD DE CASH-FLOW	-4,97%	5,37%	(**)	13,17%	145,07%	10,34%	7,80%

R. FINANCIERA Y VARIABLES ASOCIAD.

RENT. FINAN. ANTES IMPUESTOS (Rfai)	-44,15%	5,35%	(**)	27,67%	417,04%	49,50%	22,31%
RENT. FINAN. DESPUES IMPUESTOS	-44,93%	4,29%	(**)	26,64%	521,74%	49,21%	22,36%
COEFICIENT. ENDEUDA. (e=RA / RP)	3,77	3,49	-7,62%	2,00	-42,76%	-28,74%	-149,04%
COSTE BRUTO DEUDA	9,03%	7,07%	-21,62%	7,37%	4,13%	-1,95%	0,29%
COSTE NETO DEUDA [k=(GF-IF) / RA]	6,86%	5,92%	-13,79%	6,05%	2,30%	-0,95%	0,14%
APALANCAMIENTO FINANCIERO (Re-k)	-10,69%	-0,13%	98,82%	7,22%	(**)	10,56%	7,34%
TIPO IMP. MEDIO SOBRE RTDO. ANTES IMP.	-1,77%	19,91%	(**)	3,69%	-81,47%	21,68%	-16,22%

ESTUDIO DE LA EVOLUCION DE LAS RENTABILIDADES Y DE SUS COMPONENTES (valores medios)



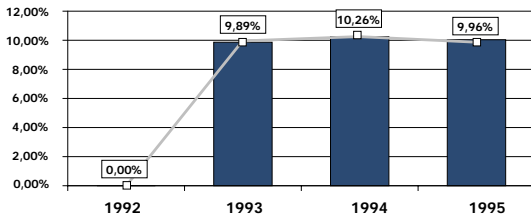
BAII = Beneficio Antes de Intereses e Impuestos
 A = Activo Total Medio
 I = Ingresos de Explotación
 $Rfai = Re + e (Re - k)$
 RA = Saldo medio de Recursos Ajenos
 RP = Saldo medio de Recursos Propios
 GF = Gastos Financieros
 IF = Ingresos Financieros

Fuentes: Registros Mercantiles, Base de Datos ARDÁN y otras fuentes legales. (La información contenida en este producto ha sido sometida a rigurosos sistemas de control. Sin embargo, ni el titular del © ni el productor asumen ninguna responsabilidad sobre la veracidad y exactitud de los datos aquí reflejados.)

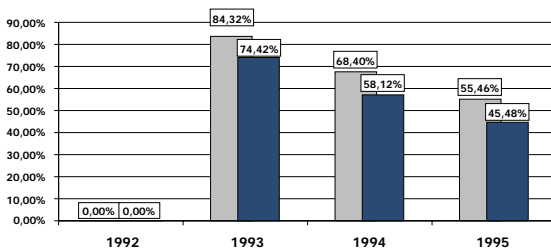
EQUILIBRIO FINANCIERO Y VARIABLES ASOCIADAS

Nº DE EMPRESAS:	54	54	54	Muestra Homogénea		
	1993	1994	1995	Variaciones Anuales		
	93/92	94/93	95/94	94-93	95-94	
FONDO DE ROTACION Y LIQUEDEZ						
FONDO ROTAC. EXIST. (millones ptas)	6.527	10.953	67,82%	10.662	-2,65%	4.426 -291
FONDO ROTAC. EXIST./ INGRES. ACTIV.	9,89%	10,28%	3,96%	9,98%	-2,98%	0,39% -0,31%
LIQUEDEZ GENERAL	1,23	1,30	5,76%	1,35	3,96%	0,07 0,05
LIQUEDEZ INMEDIATA	0,92	0,95	3,56%	0,93	-2,23%	0,03 -0,02
SOLVENCIA	1,09	1,05	-3,07%	1,18	12,40%	-0,03 0,13
VARIACIONES DEL FIJO						
PASIVO FIJO / INGRESOS ACTIVIDAD	84,32%	68,40%	-18,87%	55,46%	-18,93%	-15,91% -12,95%
RECURSOS PROPIOS / INGRES. ACTIV.	26,72%	22,90%	-14,30%	28,00%	22,28%	-3,82% 5,10%
DEUDA A LARGO PLAZO INGR. ACTI.	51,94%	42,08%	-18,98%	25,91%	-38,44%	-9,86% -16,18%
ACTIVO FIJO / INGRESOS ACTIVIDAD	74,42%	58,12%	-21,91%	45,48%	-21,75%	-16,30% -12,64%
VARIACIONES DEL CIRCULANTE						
ACTIVO CIRCUL. / INGRES. ACTIV.	53,12%	44,60%	-16,03%	38,40%	-13,91%	-8,52% -6,20%
EXISTENCIAS / INGRESOS ACTIVIDAD	13,39%	11,94%	10,83%	11,95%	0,11%	-1,45% 0,01%
DEUDORES INGRESOS ACTIVIDAD	34,23%	28,94%	-15,44%	24,24%	-16,25%	-5,28% -4,70%
PASIVO CIRCUL. / INGRES. ACTIV.	43,23%	34,32%	-20,61%	28,42%	-17,19%	-8,91% -5,90%
PERIODOS MEDIOS (días)						
EXISTENCIAS	100,50	88,29	-12,15%	82,45	-6,62%	-12,21 -5,84
DEUDORES	131,53	109,61	-16,66%	89,75	-18,12%	-21,92 -19,86
ACREEDORES	324,54	253,84	-21,78%	196,09	-22,75%	-70,70 -57,76
TESORERIA	7,79	5,88	-24,50%	4,40	-25,14%	-1,91 -1,48

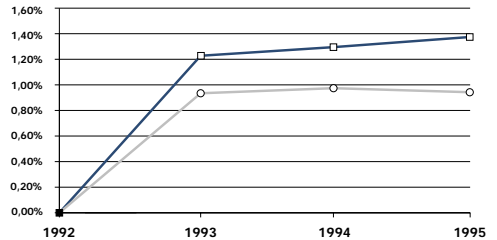
EVOLUCION DEL FONDO DE ROTACION
(respecto a los Ingresos de la Actividad)



EVOLUCION DEL FIJO
(respecto a los Ingresos de la Actividad)

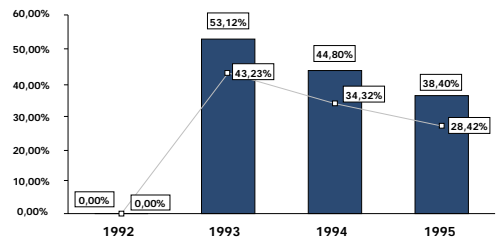


LIQUEDEZ



○ Liquidez Inmediata □ Liquidez General

EVOLUCION DEL CIRCULANTE
(respecto a los Ingresos de la Actividad)



■ Pasivo Fijo / Ingres. Activ. ■ Activo Fijo / Ingres. Activ.

■ Activo Circul. / Ingres. Activ. □ Pasiv. Circul. / Ingres. Activ.

Fuentes: Registros Mercantiles, Base de Datos ARDÁN y otras fuentes legales. (La información contenida en este producto ha sido sometida a rigurosos sistemas de control. Sin embargo, ni el titular del © ni el productor asumen ninguna responsabilidad sobre la veracidad y exactitud de los datos aquí reflejados.)

4.5 PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA.

Tradicionalmente a la hora de efectuar diferentes análisis empresariales de tipo individual, sectorial o comarcal, se ha prestado mucha atención a los factores externos a la empresa (mercado, competencia etc.) como factores clave en relación con la competitividad de la misma. Si bien esta relación es cierta, cada vez hay más conciencia por parte de todos de que para que una empresa pueda adquirir ventajas competitivas frente a otras o, simplemente, pueda subsistir, es necesario cuidar al máximo una serie de factores internos y, entre ellos, una adecuada organización de la producción y una buena gestión de la tecnología se antojan como fundamentales.

Para conocer la situación en lo referente a estos dos importantes aspectos se ha recogido la información necesaria de los diagnósticos empresariales realizados en dieciséis empresas de la zona.

No resulta tarea fácil extraer conclusiones generalizadas cuando se agrega información proveniente de empresas de diferentes sectores y tamaños. Quizá, los aspectos relacionados con la organización de la Producción son más fácilmente comparables, resultando los aspectos más puramente tecnológicos los más difíciles de homogeneizar. Consideramos, por otra parte, que la muestra de empresas analizadas no es lo suficientemente representativa del tejido industrial de la zona como para poder reflejar fielmente la situación de la industria en los dos aspectos estudiados.

4.5.1 Organización de la Producción

Para estudiar cuál es la situación en este primer aspecto, lo que se ha hecho es definir una serie de items que, de alguna manera, logran medir el concepto tan genérico de Organización de la Producción. Estos items abordan cuestiones referentes a calidad, productividad, capacidad productiva etc. Estas cuestiones resultan unos buenos indicadores de la capacidad organizativa en los aspectos productivos de las empresas analizadas. Una buena valoración de dichos indicadores reflejará una fortaleza competitiva de la empresa, por el contrario una valoración negativa denotará carencias que la empresa debe plantearse resolver para mejorar su posición competitiva.

A continuación se comenta cuál es la situación de cada uno de los indicadores, recogiendo al final una conclusión conjunta.

Capacidad productiva

En este epígrafe, se trata de conocer el dimensionamiento productivo de

las empresas, es decir, si éstas disponen de los medios técnicos y humanos suficientes para atender la demanda actual de sus productos.

Prácticamente todas las empresas disponen de una capacidad productiva suficiente para atender sus necesidades, encontrándonos en algunos casos con una utilización media o baja de la misma. Únicamente hay una empresa que no dispone de capacidad productiva suficiente viéndose abocada a subcontratar parte de la carga de trabajo. En otro caso, existe una capacidad muy ajustada en una de las líneas de producto.

No se han detectado previsiones de un considerable aumento de la demanda a corto plazo de los productos que fabrican las empresas analizadas. Por tanto no se esperan variaciones en la capacidad productiva de las mismas. En este contexto, el citado sobredimensionamiento origina un exceso de costes fijos que las empresas deberían tratar de reducir.

Distribución en planta (Lay-out)

La disposición del lay-out de la planta es un indicador de posibles fuentes de ineficiencia e improductividad. Una buena distribución reducirá desplazamientos innecesarios, racionalizará el flujo de los materiales y, en definitiva contribuirá a una mejora de la productividad.

Podemos comprobar que del total de plantas analizadas, únicamente en el 30% de los casos nos encontramos con plantas cuya distribución puede considerarse correcta en líneas generales. En el resto de los casos, al nivel de profundidad con que se ha realizado el diagnóstico, se aprecian posibilidades de mejora claras.

Mejorar el lay-out de las plantas no es tarea fácil para estas empresas que, por su tamaño, necesitan unos medios para abordar el cambio (económicos y humanos) de los que o carecen o no disponen de tiempo para utilizarlos. La decisión de cambiar el lay-out es una decisión a medio o largo plazo y estas empresas están más acostumbradas a las decisiones a corto plazo.

Control de M.O.D.

En este punto, se trata de ver si las empresas tienen adoptado algún sistema de control de la productividad de la mano de obra directa. En otras palabras, ver si están determinados los tiempos estándar de las diferentes fases del proceso productivo y, en su caso, si se utilizan para el control de la productividad.

Del total de empresas analizadas, solamente en cinco casos (30%) se dispone de un sistema de control de la productividad. Se trata, en cualquier

caso de sistemas todavía imperfectos, donde existen posibilidades de mejora de la información obtenida. En ningún caso se obtienen datos a tiempo real pues no hay ordenadores en la planta para este fin. Solamente en un caso se utiliza la información obtenida para la determinación de incentivos a la productividad.

Consideramos que es importante conocer cuáles son los tiempos estándar de la forma más precisa posible, pues son básicos para la planificación de la producción, la determinación de costes, elaboración de ofertas etc., por tanto la valoración de este punto es negativa.

Sin embargo también puede entenderse, como se nos ha explicitado en algún caso, la negativa a utilizar el sistema de control de la mano de obra a efectos de la determinación de incentivos por las connotaciones negativas que puede tener sobre el ambiente laboral, máxime si éste es bueno y existen otras formas de incentivación. Por otra parte, el control puede hacerse más directamente en algún caso debido al escaso tamaño de las empresas.

Sistema de Calidad

Actualmente, en los mercados tan competitivos y globalizados en los que operan las empresas, la calidad ha dejado de ser un objetivo y un elemento diferenciador en muchos casos para convertirse en una necesidad. Una empresa que no logre una calidad en los productos o servicios que suministra acorde con las exigencias de sus clientes está abocada al fracaso irremediablemente.

Para garantizar la calidad de sus productos, la herramienta que se ha constatado como eficaz para ello es la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad. Desarrollar los procedimientos de trabajo en la empresa con el punto de mira puesto en la consecución de la calidad de los productos que se fabrican es la única forma de asegurar la misma, evitando que queden cabos sueltos que puedan originar defectos en la fabricación y en las entregas.

La situación de las empresas de la zona en este aspecto es, cuanto menos, preocupante. Sólo existe una empresa con un sistema de calidad efectivamente implantado, certificado por una entidad certificadora según la norma ISO 9001 e incluso homologado por un cliente importante. Además hay otra empresa que dispone de un sistema de calidad, mejorable aún y que no ha entrado en el proceso de certificación. En un segundo nivel se encuentran otras cuatro empresas que están trabajando en el tema y están en fase de implantación de sus respectivos sistemas de calidad. El resto (el 65%) todavía apenas han dado pasos en este sentido. Los directivos de estas empre-

sas son, en general, conscientes de la importancia del tema y de la necesidad de acometer este proceso. Unas veces por falta de recursos, en la mayoría de los casos por tener unas preocupaciones más inmediatas que impiden abordar cuestiones a más largo plazo, todas las empresas no han entrado aún en esta dinámica y por lo tanto debe hacerse un importante esfuerzo en este campo.

En la mayoría de los diagnósticos efectuados se coincide en recomendar a las empresas la implantación de un sistema de calidad. Esto debería hacerse sin prisas, asimilando correctamente los procedimientos establecidos y sin emprender una frenética carrera hacia la certificación del sistema. Entendemos que esto beneficiará a las empresas, acostumbradas a trabajar con poca formalización, a organizar y mejorar los procedimientos de trabajo en el ámbito de la producción que pueden conducir no sólo a mejoras en la calidad sino también en la productividad, sin obviar los beneficiosos efectos comerciales que la certificación del sistema puede ocasionar.

Planificación y Control de la Producción

Todas las empresas de alguna manera realizan una labor de planificación y control de la producción, aunque en la gran mayoría de los casos esta labor se realiza de una forma bastante intuitiva y escasamente formalizada.

No hay más que una empresa en la que puede considerarse como bueno el sistema de planificación y control de la producción empleado. En el resto se aprecian posibilidades de mejora en todos los casos. Estas mejoras están normalmente encaminadas a lograr integrar informáticamente los procesos de compras, gestión de stocks y lanzamiento de órdenes de fabricación. Hay casos en los que el tema de la informatización lo tienen iniciado, en otros casos deben comenzar.

La recomendación en este apartado va en el sentido de animar a las empresas a abordar este tema de una forma que resulte lo más sencilla y pragmática posible. En la mayoría de los casos no es preciso montar un sistema complejo. Ha de conseguirse establecer en base a la demanda las necesidades de suministros y de fabricación con el fin de poder cumplir los plazos de entrega comprometidos con los clientes contando para ello con los stocks mínimos.

Mantenimiento Preventivo

En un marco productivo tendente a la producción ajustada y en un entorno de calidad, la función de mantenimiento adquiere una especial trascen-

dencia. Minimizar el tiempo de paradas por averías o por problemas con la calidad de lo fabricado debe ser el objetivo fundamental del responsable de Producción.

La implantación de un sistema de mantenimiento preventivo supone una contribución esencial para el logro del objetivo mencionado anteriormente.

La situación en lo referente a esta cuestión en las empresas analizadas puede considerarse deficiente. Solamente hay dos empresas que tienen implantado el mantenimiento preventivo. En ambos casos se controla de forma manual es decir, sin la necesidad de un programa informático. Hay otras dos empresa en las que se ha desarrollado de forma muy leve y en el resto todavía no se han dado pasos importantes en este sentido.

El balance, por tanto, resulta bastante negativo. Existen muchas posibilidades de mejora en este tema, máxime cuando la mayoría de las empresas son pequeñas y los equipos productivos no son muy numerosos.

Flexibilidad

En general, la creciente reducción del tamaño de los lotes de fabricación y la cada vez mayor diversificación de los productos han hecho de la flexibilidad productiva un objetivo fundamental de cualquier sistema productivo. Conseguir flexibilidad proporciona ventajas en costes (reducción de tiempos de cambio) y otorga a las empresas una mayor capacidad para cumplir los plazos de entrega y contribuir así a aumentar la satisfacción de los clientes y garantizar de esa forma nuevos pedidos.

Cuando se habla de flexibilidad, se habla por una parte de flexibilidad en los equipos productivos (capacidad de realizar cambios de serie rápidos) y de flexibilidad en la mano de obra (polivalencia o capacidad de los trabajadores de poder realizar diferentes trabajos).

En líneas generales se observa que en este punto la situación es relativamente aceptable. Está claro que es muy difícil estar en la situación óptima y que siempre existen posibilidades de mejora. En comparación con otros puntos analizados, aunque con alguna excepción, los resultados son mucho mejores.

Implicación de los trabajadores

Las nuevas tendencias en materia organizativa, también en el ámbito de la producción, pasan por dar un mayor protagonismo a los trabajadores con el fin de poder sacar un mayor partido de sus conocimientos y habilidades a la par que se dota de un mayor reto e interés a los contenidos de los puestos

de trabajo. El uso de técnicas de implicación como grupos de mejora, equipos autónomos de trabajo, sistemas de sugerencias es lo que trata de reflejarse en este punto.

Los resultados obtenidos en este apartado son deficientes. No hay ninguna empresa que utilice formalmente estas técnicas de implicación. Es cierto que en algún caso se percibe una clara implicación de los trabajadores aunque no existan sistemas formalizados para ello sobre todo en las empresas con menor número de trabajadores.

Consideramos de todas formas que el camino es claro y todas las empresas deberán hacer un esfuerzo por implicar a sus trabajadores en los procesos de mejora y resolución de problemas de manera más o menos formalizada en función del tamaño de la misma y de las características de los trabajadores.

Orden y limpieza

La buena presencia de las plantas productivas reflejada en una sensación de orden y de limpieza de la misma es un aspecto que cada vez se valora más por las empresas. Las extendidas auditorías de calidad incluyen siempre una valoración de estos aspectos atribuyéndoseles una especial relevancia. La razón estriba en la reconocida asociación entre orden y limpieza con calidad y productividad. Está claro que en una empresa donde impere el desorden la posibilidad de cometer errores y, con ello improductividades y pérdidas de calidad, será mucho mayor. Lo mismo ocurre con la limpieza.

En este apartado, en la mayoría de las empresas la situación es manifiestamente mejorable. Sólo en tres casos el estado de la planta se considera aceptable y en otros tres la situación se considera deficiente.

Es cierto que mejorar en este tema requiere un esfuerzo y una constancia por parte de la Dirección mayor que en otros. Hay un componente cultural y de educación en el tema que cuesta mucho erradicar. De cualquier forma nos parece que debe realizarse un esfuerzo en este sentido por parte de las empresas. Estas deben dotarse de procedimientos para implantar el orden y la limpieza en sus plantas incluyendo un plan de auditorías periódicas para impedir que se baje la guardia y el estado conseguido vaya degenerándose.

A continuación se comentan dos aspectos claramente ligados a la actividad productiva aunque estrictamente no pueden considerarse como parte del concepto de Organización de la Producción. Nos estamos refiriendo al Medio Ambiente y a la Seguridad e Higiene.

En lo referente al Medio Ambiente parece claro que toda actividad productiva tiene una repercusión sobre el mismo por mínima que sea. En el

caso que nos ocupa la mayoría de las empresas no han reseñado problemas importantes a este respecto. Las actividades productivas de las mismas (calderería, productos metálicos etc.) pueden considerarse “limpias” de ahí que no haya nada especialmente reseñable. Únicamente dos empresas mencionan dos temas menores sobre esta cuestión.

En el tema de Seguridad e Higiene sí se han encontrado algunos aspectos más problemáticos, básicamente relacionados con los ruidos y la utilización de dispositivos de seguridad en algún caso concreto. Todas las empresas son conscientes de que deberán realizar un esfuerzo importante para conseguir adaptarse a la nueva ley de Prevención de Riesgos Laborales. Sería oportuno plantear una labor de formación en la zona acerca de estas cuestiones a las que cada vez debe concederse una mayor importancia.

En conclusión, si exceptuamos quizá un par de empresas, en el resto la situación de las empresas diagnosticadas en lo que se refiere a los diferentes indicadores utilizados para medir el estado de la organización de la producción no puede considerarse totalmente satisfactoria, ya que se aprecian oportunidades de mejora en casi todos los aspectos. En unos casos se trata de adoptar o implantar nuevas técnicas de gestión y en otros consolidar o mejorar lo existente. De cualquier manera las empresas deben potenciar la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, mantenimiento preventivo, procedimientos de orden y limpieza, informatización de la planificación y control de la producción etc en un intento de conseguir mejoras en productividad y calidad que refuercen su posición competitiva al margen de la evolución de los mercados en los que operan.

Cabe reseñar por otra parte que la situación en este aspecto de las empresas de la zona guarda bastante similitud con la situación de empresas de parecido tamaño de otras zonas, por lo que entendemos que el factor zona no es un elemento diferenciador.

4.5.2 Capacidad Tecnológica

Al analizar los aspectos referidos a la capacidad tecnológica de las empresas, resulta más complicado agregar la información obtenida de los diagnósticos y tratar de generalizar conclusiones al menos en algunos puntos, debido a la diversidad de las empresas en esta materia al tratarse de empresas de diferentes sectores industriales (metal, alimentación, textil etc.).

Si nos centramos en primer lugar en el I+D de producto que se realiza en las empresas, nos encontramos que solamente en cuatro casos se hace una labor de Investigación y Desarrollo de productos propio. Destaca positivamente alguna empresa que, con escasos medios, realiza un esfuerzo impor-

tante en este sentido en colaboración con algún cliente puntero en temas tecnológicos. Hay otras dos empresas que aunque no desarrollan propiamente un I+D de producto están bien conectados para incorporar mejoras e innovaciones en el mismo en un caso con la matriz de la multinacional a la que pertenecen y en el otro caso con un agente exterior que les suministra el know-how. En el resto de los casos o se hace muy poco o se dedican meramente a la subcontratación.

Está aceptado por todos la importancia del I+D como fuente de desarrollo industrial y por tanto económico de una determinada zona. Aún siendo la situación en las empresas analizadas poco halagüeña en este aspecto, en algún caso sí que se han detectado y puesto en marcha ideas de nuevos productos que entendemos debieran apoyarse especialmente.

El I+D referente a los medios de producción está algo más desarrollado en las empresas que el referente a producto. Hay alguna empresa que diseña e incluso fabrica sus propios medios productivos al tratarse de máquinas muy específicas. En otras se hacen algunos desarrollos aunque, por lo general, el tamaño de las mismas y los pocos recursos humanos disponibles impiden el desarrollo de estas cuestiones.

En lo referente al estado de conservación o antigüedad de los equipos productivos nos encontramos con una situación aceptable en líneas generales. En diez empresas podemos hablar de equipos productivos perfectamente válidos e incluso punteros en varios casos mientras que en otras cinco la situación es peor aunque en alguna de ellas se están dando pasos para mejorar. Hay dos empresas que, por su actividad, no disponen de verdaderos equipos de producción.

La situación de los equipos informáticos instalados en las empresas es muy desigual. Ante una tecnología que evoluciona tan rápidamente supone un esfuerzo importante para las empresas mantenerse al día en esta cuestión. Aproximadamente la tercera parte de las empresas disponen de equipos más o menos actualizados, en el resto hay necesidades de mejora. Otra cuestión es la utilización del software. Ahí se detectan carencias más generalizadas. Llama la atención la escasa penetración de Internet en las empresas analizadas, aunque hay que constatar que algunas ya están dando pasos positivos (diseño de Web y presencia en la red).

En cuanto a las expectativas de inversión en tecnología la cuestión está muy equilibrada. Aproximadamente en el 50% de los casos se ha detectado la existencia de planes de inversión de una cierta envergadura a corto y medio plazo. Sería deseable que ese porcentaje fuera mayor pues ello significaría un mayor dinamismo. En algún caso esta ausencia de inversiones implica una situación de incertidumbre ante el futuro de la empresa lo cual es ciertamente preocupante.

La colaboración en temas tecnológicos con la Administración Pública o empresas relacionadas con la misma ha sido muy escasa. En algún caso concreto, la experiencia ha resultado negativa. Sí se ha detectado en alguna empresa colaboraciones con otras empresas (casos puntuales) o al menos se están haciendo intentos para ello. Nos parece que se necesita una labor de información por parte de los poderes públicos o al menos un mayor acercamiento a aquellas pequeñas empresas que con pocos medios están haciendo un loable esfuerzo en mejorar y potenciar su I+D.

También las empresas, carentes de técnicos en muchos casos, deben dinamizar esta cuestión acudiendo a un mercado laboral donde hay un buen número de jóvenes recién licenciados con muchas ganas de hacer cosas que podría suponer a un coste asumible un buen revulsivo para este tipo de empresas.

Como resumen la situación en el tema tecnológico se caracteriza por una gran variedad dentro de las empresas analizadas, donde nos encontramos alguna empresa que, a su nivel, puede considerarse puntera hasta otras que están recurriendo a la subcontratación como medio de subsistencia sin entrar en la realización de esfuerzos en materia de I+D. Como es tónica habitual son en general las empresas del sector metal las que más desarrollan estas cuestiones. Puede considerarse una situación bastante normal para el tipo de empresas que se han analizado. Sí nos parece importante prestar apoyo a aquellas empresas que están demostrando su capacidad de desarrollo tecnológico y que a veces por falta de recursos (tiempo y dinero) no pueden desarrollar todo su potencial. Está claro que aquellas empresas que disponen y saben mantener un know-how propio representan una mayor garantía de futuro para la industria de la zona.

4.6 RECURSOS HUMANOS

4.6.1 Estrategia: Planificación y Gestión de los Recursos Humanos

Desde la óptica de la Planificación Estratégica referida al conjunto de la empresa, se observa en el entramado empresarial del territorio analizado una elevada utilización de esta metodología de gestión con respecto a otras zonas de Navarra, no solamente por las grandes empresas y/o aquellas pertenecientes a grupos empresariales o de carácter multinacional, sino también en las medianas empresas de la zona e incluso en alguna de las pequeñas.

En todo caso, sí deben establecerse diferencias entre la mecánica de planificación estratégica utilizada, ya que, si bien en un amplio grupo de empresas (30% de las encuestadas) se ha desarrollado el proceso formal de plani-

ficación, soportado en un documento escrito de uso ordinario en la gestión de la empresa, en otro grupo algo inferior (20%), la planificación existe como resultado de la reflexión de uno o varios de los directores de la empresa pero no ha sido resultado de un proceso formal trasladado a documento de trabajo concreto y conocido por el conjunto de la empresa.

En todo caso, el resultado de ambos modelos sí se traduce, en el 50% de las empresas, en una claridad de conceptos en cuanto a negocio, objetivos y misión de la empresa, incluyendo en su ámbito la claridad en cuanto a la estrategia de Recursos Humanos a seguir por la empresa.

Adicionalmente a lo anterior, en un elevado número de empresas donde no existe una estrategia formal o informal que afecte a la globalidad de la empresa, sí existen unas líneas generales de gestión de los Recursos Humanos referentes a los aspectos de reclutamiento, incorporación, formación y planes de inserción, como consecuencia fundamentalmente de las dificultades que en materia de disponibilidad de efectivos profesionales se dan en la zona, y que se comentan posteriormente en el epígrafe "empleo".

Como consecuencia de lo anterior, debe precisarse que en general sí existe la función de Recursos Humanos en las empresas analizadas y en el propio entorno geográfico en general, si bien el desempeño de dicha función se presenta en dos modelos diferenciados:

- Departamento específico de personal. Esta figura se da con carácter general en aquellas empresas con una plantilla superior a los 100 trabajadores, donde la gestión de Recursos Humanos se combina con la de administración de personal y con la gestión de las relaciones laborales
- Función de Recursos Humanos sin departamento específico. En el resto de empresas la función de RR.HH. se asume directamente desde Gerencia o se asigna al responsable de otra de las áreas de la empresa, fundamentalmente producción y en menor medida administración, dado que la propia dimensión de la empresa no permite la configuración de un Dpto. Propio.

4.6.2 Cultura Empresarial

Del análisis de las manifestaciones vertidas por las empresas participantes en los diagnósticos se deduce una conclusión contradictoria, al menos en apariencia, con la imagen previa de la cultura empresarial existente en la zona, dado que la totalidad de respuestas obtenidas exponen una actitud positiva e integradora de los colectivos laborales con los proyectos empresariales, cuando la visión habitualmente expuesta es de conflictividad y confrontación.

Para la correcta comprensión de las respuestas obtenidas quizás sea con-

veniente diferenciar, aunque no se asevera con rotundidad desde el equipo de trabajo de este estudio, entre las causas ajenas a las relaciones laborales que puedan incidir en situaciones concretas de la actividad industrial y los conflictos propiamente laborales que afecten a las empresas de la zona.

En todo caso, sí parece correcto concluir que existen dos características claras del entorno territorial analizado y que afectan a la totalidad de comarcas incluidas en el mismo:

- Características socio-políticas y laborales. Las características socio-políticas, el peso industrial en la actividad económica y las crisis económicas que se han sucedido en la zona parecen haber delimitado un marco de relaciones laborales más complejo y con mayor peso de la representación sindical y/o laboral que en otros ámbitos geográficos de Navarra asimilables en cuanto a estructuras demográficas, industriales y de actividad. Este hecho se ha traducido, fundamentalmente en periodos anteriores, en una mayor conflictividad en situaciones de desacuerdo en el marco de las relaciones laborales y en una mayor incidencia de otras circunstancias no laborales en la propia dinámica empresarial.
- Evolución de las relaciones laborales. Se ha producido una pérdida de peso específico de los conflictos de carácter general, basados en situaciones de terceras empresas, de entorno geográfico o de causas ajenas a la relación laboral, y una progresiva individualización del marco de las relaciones laborales, centrándose la discusión, negociación o en su caso conflicto, en el marco propio de cada una de las empresa o, en ocasiones, en el marco sectorial.

A esta descripción territorial debemos añadir el hecho evidente de la mejora de las políticas de empresa tendentes a lograr la integración de los colectivos laborales en los proyectos empresariales, políticas fundamentadas en la aplicación de criterios de gestión de Recursos Humanos y/o en la aplicación de criterios vinculados a la implantación de sistemas de gestión de la calidad. La aplicación de estos criterios de gestión, junto a la evolución que en todos los ámbitos se ha dado de la percepción de las relaciones laborales y la propia situación del mercado de trabajo, ha provocado una sensible reducción de la conflictividad laboral y un cambio (aunque no completo) de la visión que los colectivos laborales tienen sobre su función en el desarrollo de la empresa.

4.6.3 Características de los RRHH

El análisis del origen del personal incorporado a las empresas de la zona entendemos debe realizarse diferenciando tres colectivos diferentes:

- Trabajadores mayores de 45 años. Si bien en las tres comarcas diferencia-

das incluidas en el estudio (Sakana, Leitzarán y Bortziriak) se da una presencia fundamental de personal originario del propio entorno, el área de Sakana presenta una presencia importante de trabajadores llegados de otras Comunidades Autónomas como consecuencia de los movimientos migratorios existentes en los años 60. En todo caso, y a los efectos actuales, este colectivo debe considerarse "originario del entorno" dado que en el presente sus vínculos con la zona son permanentes y no presentan los rasgos de itinerancia de los periodos claramente migratorios.

- Trabajadores de edad inferior a 45 años. El núcleo tradicional de reclutamiento, y claramente deseado por las empresas, es el propio entorno geográfico, entendiendo por entorno la propia comarca de ubicación de la empresa. Ahora bien, dadas las dificultades de disponibilidad de personal suficiente, tanto en cantidad como en especialidad profesional, se produce una importante incorporación de personal que proviene de las comarcas de Guipúzcoa limítrofes con cada una de las comarcas objeto del estudio. De esta forma, el Goierri guipuzcoano o el entorno de Irún se han convertido también en núcleos de reclutamiento habituales de estas empresas, con preferencia sobre otras comarcas de la propia Comunidad de Navarra.
- Empresariado y personal técnico y directivo. Si bien es importante la presencia de personal de la zona en el desempeño de estas labores, y fundamentalmente en las pequeñas empresas, lo cierto es que se observa una presencia importante de personal técnico y directivo originario de Pamplona, otras comarcas de Navarra y Guipúzcoa, fundamentalmente, así como de otros entornos en menor medida. Esta presencia destaca sobre todo en la cobertura de funciones de carácter técnico especializado, en la dirección de empresas de tamaño medio y en aquellas empresas con participación en el accionariado de grandes grupos empresariales o de carácter multinacional.

La edad media de las empresas participantes en el estudio se sitúa en los 37 años, en la que parece estructurarse una pirámide de edad, en conjunto, proporcionada. A este respecto, debe tenerse en cuenta que tras los procesos de prejubilación derivados de los periodos de crisis, las empresas de la zona parecen haber absorbido a la mayor parte de los colectivos laborales disponibles, debiendo recurrir, tal como se ha expuesto anteriormente, a colectivos de otras áreas geográficas.

Este dato debe contemplarse, en todo caso, en referencia a los colectivos laborales masculinos, dado que el peso del empleo femenino sigue siendo reducido en el entorno industrial (10% en las empresas participantes en el estudio).

Este bajo índice de empleo femenino se sitúa, con carácter general, en fun-

ciones del área de administración, siendo muy reducida su presencia, salvo empresas concretas, entre los colectivos de MOD y en funciones técnicas y de dirección.

Con independencia del peso relativo y características del empleo femenino en otros sectores no analizados en este estudio (comercio, hostelería, etc.), el empleo femenino de la zona difiere del concepto habitual de otras zonas de ámbito rural, al no presentar una consideración tan clara de 2º empleo y de supeditación a situaciones familiares y de maternidad, presentando una clara vocación de continuidad en el desarrollo de actividades profesionales.

Dentro del conjunto de empresas analizadas, el 81% del personal está vinculado por una relación contractual de carácter indefinido, dato que contrasta con la situación general de incremento del peso específico de las contrataciones temporales. La causa de esta situación parece encontrarse en la dificultad manifestada por las empresas de identificar e incorporar a personal con la cualificación requerida, lo que propicia la formalización de contrataciones indefinidas al objeto de garantizar la estabilidad y fidelidad de los trabajadores contratados en la propia empresa.

En el marco específico de las relaciones temporales, es de destacar la inexistencia de una línea clara de actuación en cuanto a la formalización directa de los contratos y el recurso a las empresas de Trabajo Temporal. En este sentido, y si bien Navarra parece encontrarse entre las comunidades que más han recurrido a las ETT, existen diversas empresas que habiendo utilizado sus servicios, han renunciado a los mismos como consecuencia de las negociaciones mantenidas con la representación sindical.

Como característica final, reseñar la existencia de un alto índice de antigüedad en la empresa, derivándose un índice de rotación de personal reducido.

4.6.4 Políticas de RRHH

Derivada de la existencia de procesos, formales o informales, de definición de estrategias y de la función de Recursos Humanos, se observa la existencia de un amplio abanico de empresas que disponen de políticas definidas en las materias propias del área, Motivación, Promoción, Adquisición de competencias, Retribución, Descripción de funciones, Formación, etc., si bien difiere la importancia relativa concedida a cada una de ellas.

Analizadas individualmente las políticas propias de Recursos Humanos, deben destacarse los siguientes aspectos con respecto a las más importantes: *Organización*. Tanto las grandes empresas como un número importante de

las medianas disponen de un organigrama y manual de organización correctamente definidos, o al menos de una descripción de puestos de trabajo y funciones, procedimientos y flujos de información y comunicación.

En cualquiera de los dos casos citados, y con carácter general, la organización definida responde a la propia estructura de la empresa, rechazando por tanto la mera utilización de las descripciones de puestos de trabajo o modelos organizativos recogidos en convenio colectivo, que por lo general se usan como referencia pero no como elemento válido por su escasa conexión con la realidad de cada estructura empresarial diferenciada.

Las funciones directivas y de gestión se encuentran, en líneas generales, perfectamente delimitadas y estructuradas, recogándose además una valoración positiva de la capacidad de los distintos equipos de dirección y constatándose una elevada profesionalidad de los mismos.

El proceso de definición del organigrama y del correspondiente manual de organización se está viendo en la actualidad favorecido por la implantación de los sistemas de aseguramiento de la calidad, proceso en el cual se han involucrado o tienen previsto hacerlo un número importante de empresas.

Adquisición de competencias. La disponibilidad del manual de organización favorece claramente el establecimiento de políticas de adquisición de competencias, al disponer de un perfil de referencia con el que contrastar la adecuación de los candidatos a incorporar.

Junto a ello, la escasa disponibilidad de personal para su incorporación y la problemática de reclutamiento que existe, con especial incidencia en Sakana y en Leitzarán por el peso y requerimiento específico de la industria papelera, ha obligado a las empresas a mejorar sus sistemas de reclutamiento, selección e incorporación de personal.

En los procesos de incorporación de personal cualificado se encuentra muy generalizado el recurso a los servicios externos de consultoría especializados, tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas, para abordar los procesos de selección y evaluación de personal.

Sin embargo, en los procesos de incorporación referidos a personal de MOD la práctica habitual es la gestión directa, bien sea por el departamento específico de personal, en el caso de que éste exista, o bien por la propia dirección de la empresa o el responsable de área en el cual recae la función de Recursos Humanos.

En este segundo grupo de gestión directa, existen claras diferencias entre quienes disponen de dpto. de personal propio, que en general combinan las técnicas específicas de selección con las pruebas profesionales, y las empresas que carecen del mismo que habitualmente recurren a las referencias o experiencias previas para el reclutamiento y a las pruebas profesionales para la selección.

Desarrollo de los Recursos Humanos. Como viene siendo habitual en el conjunto empresarial, las políticas de desarrollo de los Recursos Humanos (motivación, promoción, planes de carrera, etc.) son las menos avanzadas en el conjunto de la gestión del área.

La motivación se limita, en términos generales, al establecimiento de algún tipo de contraprestación de carácter económico, siendo escasas las experiencias que vinculan la misma a la información, comunicación, participación, reconocimiento, ventajas sociales u otras técnicas existentes.

En determinados casos, la promoción en el puesto de trabajo ha sido utilizada como parte de las políticas de valoración, si bien debe precisarse que su uso no parece generalizado y menos en el marco de un sistema claro y definido integrado en un gestión activa de los RR.HH.

A pesar de ello, sí debe señalarse que existen experiencias concretas muy positivas, profesionales y acertadas, en materia de planes relevo, planes de carrera y políticas de inserción, vinculadas a estrategias del área correctamente definidas y orientadas a medio plazo y que en general se han visto propiciadas por la dificultad, reiteradamente comentada en este informe, de disponer de colectivos cualificados en la medida necesaria.

Políticas retributivas. En la mayoría de los casos no existe un sistema retributivo propio, adaptado al modelo organizativo y a las peculiaridades de la empresa, enfocándose con carácter general desde la referencia a lo establecido en el convenio colectivo de aplicación en el sector de actividad.

Si se constata la aplicación en un número importante de empresas de primas de producción, prescindiendo de cualquier otro sistema que contemple otros factores o elementos de contribución a la empresa (calidad, iniciativas, propuestas de mejora, etc.).

En el ámbito de las remuneraciones, en general no se ha indagado sobre el nivel retributivo de la empresa en relación al sector y al territorio de referencia, si bien en aquellos casos en que existen aportaciones al respecto siempre apuntan a la elevación de la remuneración sobre lo establecido en convenio colectivo.

Formación. Esta materia se aborda en capítulo diferenciado, obviando en éste cualquier otra referencia al mismo.

4.6.5 Competencias Profesionales

En general se manifiesta que existe un nivel aceptable de adecuación de las competencias profesionales disponibles a las competencias requeridas, sin que se exprese insatisfacción por el nivel de respuesta del conjunto de los trabajadores a las exigencias de conocimientos y experiencia de los puestos de trabajo.

A pesar de esta valoración, entendemos que deben realizarse las siguientes precisiones:

- El nivel de profesionalidad de los efectivos humanos se ha alcanzado, con carácter general y con exclusión de los puestos más técnicos y de gestión/dirección, por medio de la práctica profesional, sin que haya existido, en general, un proceso previo de formación sistematizado. Con ello quiere expresarse que existen ciertas carencias con respecto a lo que debiera ser el nivel idóneo de formación para diversos puestos de trabajo (Formación Profesional de 2º grado), carencias que no repercuten en la práctica habitual del trabajo a realizar pero que sí han de conllevar una mayor dificultad para la asimilación de nuevos conocimientos en procesos de adaptación y formación. Este aspecto afectará, de manera fundamental, a los procesos de formación aparejados a la inversión en nuevas tecnologías.
- La adecuación de competencias se ha manifestado en todos los casos en relación a los requerimientos actuales de los puestos de trabajo, sin que en ningún caso se haya procedido a la evaluación de las capacidades disponibles en relación con los futuros requerimientos derivados de procesos de inversión en nuevas tecnologías.
- El nivel de adecuación de las competencias y capacidades profesionales resulta fuertemente negativo cuando se enfoca a la población laboral en desempleo, señalándose un total desajuste entre los perfiles profesionales demandados por las empresas y las características de la cualificación de los desempleados de la zona.

Esta valoración negativa presenta dos aspectos de análisis diferenciados: Por una parte, se manifiesta unánimemente que la estructura de desempleados existente en la zona no responde al perfil base demandado por la empresa (ver epígrafe empleo) en lo referente a formación de base, edad y sexo.

Por otra parte, se señala que dentro de la base de demandantes de empleos que sí responde al perfil deseado, no existe el nivel de cualificación suficiente para su incorporación eficiente en la empresa, requiriéndose en todo caso un proceso de adaptación interno importante, más allá de lo que sería la mera adaptación de una persona preparada a los procesos y sistemas de una empresa que no conoce. En general se considera que existe un desajuste muy importante entre la formación reglada que se imparte en la zona (en términos de número de efectivo y cualificación) y las necesidades reales demandadas por el conjunto empresarial.

4.6.6 Formación

La información relativa a la gestión de formación obtenida de los diversos diagnósticos empresariales ha sido complementada por aquella otra información derivada de los contactos mantenidos, en el marco de la Medida "Formación" del propio proyecto, con un importante número de empresas de las tres comarcas contempladas en el presente informe.

De esta forma, los datos y valoraciones expuestas a continuación trascienden del ámbito general definido en la introducción y presentan un reflejo más fiel de la realidad de las políticas formativas en la zona.

En el conjunto empresarial se detecta la existencia de un importante grupo de empresas, compuesto fundamentalmente por las grandes, las pertenecientes a grupos empresariales y algunas de mediano tamaño, donde la formación se sitúa en el mismo nivel que el resto de funciones de la empresa en cuanto a planificación, control y utilización de técnicas específicas, así como en la dotación de partidas presupuestarias al efecto.

Dentro de este grupo de empresas, la formación se inserta en el plan de gestión anual con su correspondiente fijación de objetivos, planificación, establecimiento de parámetros de control y asignación presupuestaria, delimitándose un plan de formación en toda regla con la consiguiente determinación de responsabilidades.

En estos casos, el plan de formación aparece vinculado en términos generales a los conceptos de estrategia de empresa y de RR.HH., y en una importante medida a los proyectos de innovación o adecuación tecnológica, determinándose el contenido del mismo mediante la utilización de alguna de las técnicas disponibles de "Identificación o Auditoría de Necesidades de Formación". Por tanto, se fundamenta el propio plan en un análisis profesional y empresarial del proyecto de empresa, derivándose de lo mismo planes correctamente estructurados y proyectados habitualmente en un periodo de 2-3 años.

Dentro de este grupo de empresas coexisten la utilización de recursos propios para la gestión de formación (dpto. propio de personal y/o utilización de servicios centrales de grupo) con el recurso a los servicios de consultoría externa para la ejecución de toda o parte de la gestión formativa.

En un segundo nivel en cuanto a la gestión de formación debemos situar a un importante número de empresas que, si bien no han integrado la formación dentro de los planes ordinarios de gestión, sí disponen al menos de una aproximación a lo que debiera ser un plan de formación.

En estos casos, en los que incluso se llega a detectar la existencia de algún diagnóstico de necesidades, el horizonte temporal de las necesidades forma-

tivas no supera el propio ejercicio anual, derivándose las mismas de las carencias detectadas en el ejercicio de funciones ordinarias o de los requerimientos impuestos por la incorporación efectuada de equipamientos o tecnologías, pero sin que exista una vinculación directa con proyectos empresariales a medio plazo. Se trata por tanto de políticas de formación orientadas a la subsanación de deficiencias existentes y no a la anticipación y adaptación previa.

Quienes se encuentran en este grupo, generalmente, elaboran por sus propios medios el repertorio de necesidades formativas, sin recurrir en esta fase a la utilización de servicios externos especializados.

Finalmente, el resto de empresas, donde por lo general se encuentran todas las pequeñas y algunas de las medianas, soportan su formación únicamente en el aprovechamiento de la "formación de oportunidad", es decir, en el recurso a las ofertas realizadas por terceras entidades, generalmente de carácter gratuito, soportada habitualmente en la voluntad individual del trabajador de asistencia a las acciones programadas y sin vinculación directa con ninguna reflexión previa en el marco de la empresa.

Diferenciados los niveles de gestión existentes en el ámbito territorial, sí debe precisarse que estos afectan de manera diferenciada a las tres comarcas contempladas en el estudio, destacando positivamente el área de Sakana por su creciente interés, motivación y utilización de las herramientas de gestión de la formación.

Desde el punto de vista organizativo, solamente las empresas con una dimensión importante o una especificidad formativa propia recurren a la organización directa de sus propias acciones formativas, remitiendo el resto de empresas sus planes formativos a las propuestas que, de carácter sectorial o territorial, se estructuran por terceras entidades, generalmente organizaciones empresariales y sindicales y otros agentes sociales.

Este modelo organizativo, que indudablemente aporta beneficios en cuanto a la disponibilidad de recursos formativos y la calidad de los mismos, presenta a su vez dos factores que entendemos claramente negativos:

1º Con carácter general, las entidades organizadoras de los distintos programas formativos no radican en la propia zona destinataria de los mismos, lo que puede conllevar una pérdida de implicación y conocimiento de realidad empresarial de la misma y las necesidades, prioridades y modelos organizativos a utilizar.

2º Los planes estructurados no son el resultado de integrar los distintos planes de empresa en un proyecto sectorial y territorial, lo que provoca un cierto desajuste entre las demandas de la/s zona/s y la oferta disponible.

En todo caso, la conjunción de este modelo organizativo soportado en diversas entidades con los condicionantes impuestos por las fuentes de finan-

ciación habitualmente utilizadas (Gobierno de Navarra y FORCEM), provocan la superposición de ofertas formativas destinadas a un mismo colectivo profesional, sectorial y/o territorial, provocando cierta confusión en los destinatarios de las mismas y una pérdida de oportunidades por la fragmentación que se produce destinada a colectivos no excesivamente amplios.

Desde la base de estas consideraciones, resulta conveniente recomendar la adopción de políticas de coordinación de la gestión de formación donde se integren los objetivos, necesidades, recursos y capacidad de:

- Empresas.
- Agentes económicos y sociales de la/s zona/s.
- Instituciones vinculadas a la formación y empleo (Gobierno Navarra, Escuelas Profesionales, INEM,...).
- Organizaciones empresariales y sindicales.
- Entidades de servicios que actúan en materia de formación.

4.6.7 Empleo.

De los datos aportados por las empresas participantes en los diagnósticos no se derivan previsiones de oscilaciones importantes en el volumen de empleo de cada una de las zonas, apuntándose en todo caso una pequeña tendencia al incremento de las contrataciones, aunque éste no sea significativo.

Sin embargo, de las informaciones complementarias obtenidas en el desarrollo de las medidas contempladas en el proyecto ATON, pueden diferenciarse tres tendencias diferenciadas relativas a cada una de las comarcas analizadas:

1º Bortziriak-Malerreka-Bertizarana. Los datos obtenidos apuntan al mantenimiento en términos absolutos del nivel de empleo existente, si bien este dato siempre debe barajarse con precaución por la especial incidencia en la zona de las oscilaciones que se puedan ocasionar en CSI Transformados, S.A.

2º Leitzarán-Larraún-Ultzama. Los datos obtenidos apuntan a una ligera recuperación del empleo en Ultzama. En todo caso, no se apuntan variaciones importantes de carácter estructural en el medio plazo.

3º Sakana. En este caso parece detectar una previsión de crecimiento en el nivel de empleo, crecimiento sustentado fundamentalmente por las incorporaciones en la pequeña y mediana empresa y por el asentamiento de nuevas actividades, generalmente de PYMES.

Este crecimiento resulta, sin embargo, problemático desde la óptica de la disponibilidad de efectivos y de la cualificación de los mismos.

El perfil deseable por el empresariado de la zona para su incorporación en los puestos de nueva creación o la sustitución del personal que acceda a la jubilación responde a los siguientes criterios básicos:

- Varones.
- Edad inferior a 35 años.
- Nivel formativo de Formación Profesional 2º grado.
- Especialización mecánica o electromecánica.
- Capacitación adicional y/o experiencia en labores relacionadas con la calderería, con una especial referencia al dominio de técnicas de soldadura e interpretación de planos.
- En menor medida, pero con demanda progresiva, conocimientos de electrónica y/o automatismos.

Este perfil responde a los requerimientos establecidos para la incorporación de operarios o profesionales, sin menoscabo de la existencia de otros perfiles para labores de administración, técnicos, directivos, etc.

Sin embargo, el perfil de demandantes de empleo disponibles para su incorporación responde a población laboral femenina, excluida habitualmente en las demandas formuladas, o bien a varones que aportan formación universitaria y plantean otro tipo de intereses, que presentan una cualificación profesional acorde a otros sectores, que no aportan cualificación profesional o cuya edad excede de los requerimientos formulados.

Es decir, nos encontramos ante una manifestación continua, por parte del empresariado, de carencia de perfiles adaptados a los requerimientos establecidos y/o de insuficiencia de efectivos con respecto al volumen de demandas del personal que sí responde al perfil.

De esta manera se produce una rápida absorción por el mercado de trabajo de los alumnos que finalizan su periodo formativo en las especialidades demandadas, y un recurso constante a personal no originario de la zona para la cobertura del resto de puestos de trabajo, con el consiguiente problema que ocasiona este colectivo en la estabilidad de las contrataciones, por la tendencia al retorno a su zona de origen en el momento en que se produce una oferta de empleo.

Es por ello que, ante la constatación de la problemática expuesta, consideramos que la política de coordinación antes recomendada en materia de formación debe hacerse extensiva a las políticas de formación reglada y orientación profesional, al objeto de vincularlas directamente con las previsiones, tendencias y características del empleo en la zona.

4.6.8 Servicios Externos

La utilización de servicios externos en las áreas de Bortziriak-Malerreka-

Bertizarana y de Leizaran - Larraun - Ultzama, para la gestión de Recursos Humanos y/o formación, es más bien escasa, careciendo de una oferta privada radicada en el propio entorno geográfico y debiendo acudir en todo caso a la contratación de servicios de entidades de Pamplona o del área de Irún.

En todo caso, entendemos que existe una relación directa causa-efecto, en ambos sentidos, entre la inexistencia de entidades en la zona y la escasa utilización de dichos servicios por parte de las empresas.

En el área de Sakana se encuentra mucho más extendido el recurso a servicios externos especializados para el desarrollo de determinadas labores de RR.HH., fundamentalmente en materia de selección de personal, auditorías de necesidades de formación y en menor medida en el establecimiento de políticas globales o parciales (Plan de RR.HH., políticas salariales, etc.).

En todo caso, la zona carece de una empresa especializada radicada la misma, recurriendo a entidades ubicadas en Pamplona sin que esto parezca un inconveniente, dado que la comunicación con la capital no presenta la misma problemática que en las otras dos comarcas.

En el campo del sector público, y fundamentalmente en las materias que le competen de la formación reglada y la formación ocupacional, existe una relación fluida con las entidades responsables de las mismas (Escuela de Formación Profesional e INEM), si bien se considera importante establecer las políticas de cooperación antes citadas al objeto de corregir los desajustes existentes entre oferta y demanda de cualificaciones.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 ANÁLISIS DAFO DE LA ZONA NOROESTE

El análisis DAFO posibilita determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos por las empresas y/ o instituciones. Con dicho fin se ha considerado adecuado realizar un análisis DAFO del sector industrial de la Zona Noroeste, objeto del presente Informe:

Fortalezas

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tradición y experiencia de la estructura industrial</i> - <i>Integración de sectores y productos</i> - <i>Buena dotación de recursos productivos en las empresas</i> - <i>Nivel de producción tecnológico adecuado</i> - <i>Capacidad de especialización</i> - <i>Capacidad productiva superior a la utilizada</i> - <i>Sistemas de producción flexibles y adaptados a las demandas del mercado</i> - <i>Buena calidad de los productos fabricados</i> - <i>Adecuado nivel de servicio al cliente</i> - <i>Buena imagen de marca de las empresas analizadas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Adecuada dimensión de las empresas a sus necesidades</i> - <i>Fidelidad de los clientes actuales</i> - <i>Buena relación con los proveedores</i> - <i>Adecuada gestión de los recursos humanos en lo que a planificación y remuneración se refiere</i> - <i>Escasez de conflictos laborales en el momento actual</i> - <i>Incremento de la productividad del empleo en los últimos años</i> - <i>Mejora de la rentabilidad económica en las empresas analizadas</i> - <i>Buen nivel de autofinanciación</i> |
|---|---|

Debilidades

- Sectores productivos maduros
- Difícil competitividad en costes
- Carencias en aspectos relacionados con la planificación y previsión
- Deficiente control de la productividad del empleo y de los costes de fabricación
- Deficiente coordinación entre las diferentes áreas de la empresa
- Escasa formalización en la planificación y control de la producción
- Excesiva carga financiera
- Bajo grado de informatización y débil implantación de las tecnologías de la comunicación
- Innovación insuficiente de productos y procesos
- Baja implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad
- Baja implantación de sistemas de mantenimiento preventivo
- Excesivo protagonismo de gerencia en algunas empresas y baja cualificación del equipo directivo (socios) en materia comercial y financiera
- Deficiente estructura comercial
- Poca utilización de sistemas de promoción y publicidad
- Escasa presencia en mercados exteriores (salvo excepciones)
- Necesidad de mejora en sistemas de atención al cliente
- Inexistencia de políticas definidas de motivación de los recursos humanos en la empresa, con excepción de los incentivos económicos
- Escasez de personal cualificado en las zonas de intervención

Oportunidades

- Aumento de la demanda de bienes de consumo, inversión e intermedios.
- Interés de la zona (fundamentalmente del corredor de sakana) para la instalación de nuevos proyectos empresariales.
- Posibilidades de expansión y crecimiento de algunas empresas y sectores diagnosticados.
- Reordenación de los espacios productivos.
- Eliminación de las barreras comerciales y arancelarias con los principales países destinatarios de las exportaciones.
- Existencia de programas de ayudas a la inversión, la creación de empleo y la mejora de la competitividad, etc. en el Gobierno de Navarra.
- Existencia de programas de apoyo a la mejora de la cualificación profesional (formación ocupacional y continua de carácter regional, nacional (FORCEM) y europeo (ATON).
- Localización en una de las áreas nacionales de mayor tradición industrial, junto al País Vasco y la frontera francesa, y desplazamiento de muchas empresas vascas a la Zona por los incentivos existentes y la mejora de las condiciones de vida que supone ubicar la empresa en Navarra.
- Mejora de las comunicaciones con Pamplona, Vitoria y San Sebastián y, de ahí, con otros puntos de la península y de Europa
- Buena dotación de la infraestructura tecnológica en Navarra y mejora de las existentes en la Zona
- Mejora tecnológica actual y posibilidades de reducción de tramitación administrativa gracias a la aplicación de los NTIC (Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación)
- Bajada de los tipos de interés y mejora de las posibilidades de financiación en las empresas

Amenazas

- *Competencia de otras regiones y países que, con igual tecnología, son más competitivos en costes laborales*
- *Cambios en los sistemas de comercialización y distribución*
- *Necesidad de inversiones para la mejora de la competitividad y la adecuación a los nuevos condicionantes de la demanda*
- *Los centros de decisión de varias empresas, muchas pequeñas, dependen del exterior*
- *Pérdida y envejecimiento de la población de algunas comarcas*
- *Desconexión entre las necesidades empresariales y el sistema formativo, sobre todo, a nivel de Formación Profesional*
- *Motivado por lo anterior, excesiva dependencia de contratación de personal cualificado (FPPII) fuera de la zona (Guipúzcoa y Alava), con la problemática de poca identificación con la empresa y fuga de personal que supone a largo plazo*
- *Necesidad de introducción de nuevos sectores productivos más innovadores como alternativa a la industria tradicional*
- *Excesivo peso de unas pocas empresas, en el sector laboral y de subcontratación del conjunto de las comarcas estudiadas*

5.2 PRINCIPALES RECOMENDACIONES HECHAS A LAS EMPRESAS

Para finalizar el presente Informe sobre la situación del Sector Industrial de la Zona Noroeste y sus posibilidades de mejora a futuro, a continuación vamos a señalar brevemente las principales recomendaciones realizadas a las empresas participantes por los Técnicos que las han analizado.

Estas recomendaciones están tratadas de forma general y no se corresponden por completo con las realizadas a ninguna de las empresas con las que se ha trabajado, sino que pretenden ser un resumen de todo lo analizado y expuesto hasta este momento.

Las principales recomendaciones realizadas, por áreas, han sido:

Entorno y Estrategia

- Formalización de las estrategias de la empresa por escrito, mediante la redacción de un Plan Estratégico
- Como complemento imprescindible de todo Plan Estratégico, definición de los objetivos anuales e inclusión de los mismos en un Plan de Gestión Anual, con su correspondiente Control de Gestión
- Establecimiento de un sistema de información interna estructurado, para el conocimiento de las estrategias por el personal implicado

- Mejora de la coordinación entre las diferentes áreas funcionales de la empresa
- Definición de un “Cuadro de Mando” en el que se recojan las variables a controlar de manera permanente por la Dirección
- Establecimiento de sistemas de información externa adecuados a las necesidades de la empresa en cada momento

Compras y Logística

- Mayor apertura a posibles compras a nuevos proveedores o disponibilidad de mayor número de proveedores alternativos (diversificación). Todo ello sin deteriorar la buena la relación actualmente mantenida con los proveedores habituales
- Mayor colaboración con los proveedores habituales para mejorar la calidad del producto suministrado, su gestión o para reducir el coste actual y ganar competitividad
- Establecimiento de sistemas de control del producto suministrado
- Establecimiento de sistemas de homologación y certificación de proveedores, para el mejor control de la calidad del producto final
- Estudio de las posibilidades de reducción de stocks
- Control del coste financiero de los stocks existentes en las empresas
- Mejora de la informatización de los procesos administrativos referentes a la gestión del departamento de compras y la gestión de almacén

Ventas y Departamento Comercial

- Mejora de las políticas comerciales existentes en las empresas
- Estructuración y potenciación de la red comercial
- Diversificación y estudio de los instrumentos utilizados para la promoción y publicidad de las empresas
- Diversificación de mercados
- Mejora y perfeccionamiento de los sistemas de información del mercado, el entorno y la competencia
- Mejora de la cualificación del personal comercial: profesionalización
- Implantación de sistemas de registro de reclamaciones, con el fin de disponer de datos históricos y estadísticos

- Medición formal del grado de satisfacción de los clientes
- Adscripción a la Junta Arbitral de Consumo
- Utilización de las ayudas públicas existentes para el fomento de la exportación
- Implantación y/o mejora de la informatización de los procesos administrativos referentes a la gestión del área comercial y coordinación con otras áreas de la empresa

Area Económico-Financiera

- Elaboración del Plan de Gestión y de presupuestos anuales
- Implantación de sistemas de control de gestión
- Implantación de sistemas de control y contabilidad de costes
- Mejora del equilibrio entre los plazos de cobro y pago, seguimiento estricto del momento de cobro y pago
- Elaboración de previsiones de Tesorería
- Optimización de los recursos financieros ajenos
- Implantación de sistemas de gestión mecanizados
- Seguimiento de expedientes y convocatorias de ayudas oficiales

Producción y Tecnología

- Mejora de la organización en planta o Lay-out
- Organización en base al orden y limpieza
- Automatización y mejora de procesos
- Documentación de los procesos de producción
- Establecimiento de sistemas informáticos de planificación y control de la producción coordinados con los departamentos de compras y comercial
- Implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad
- Implantación de sistemas de control de la productividad
- Desarrollo de planes de mantenimiento preventivo
- Adecuación a la normativa de Seguridad e Higiene en el trabajo

Recursos Humanos

- Definición del organigrama de la empresa y de las funciones de los diferentes puestos de trabajo
- Definición de políticas de motivación y desarrollo de los recursos humanos

- Implantación de nuevas formas de organización del trabajo: Grupos de mejora, equipos autónomos de producción, sistemas de sugerencias, etc.
- Formación de los equipos directivos, fundamentalmente en las áreas comercial y financiera
- Elaboración de planes de formación para la adecuación del resto del personal a los nuevos requerimientos de la empresa y el entorno

5.3 ACTIVIDADES Y SERVICIOS DEMANDADOS EN LAS DISTINTAS COMARCAS

Para terminar este Informe sobre la situación de la actividad industrial de la Zona Noroeste, vamos a hacer una breve enumeración de aquellas actividades industriales de subcontratación o de servicios a la industria que las empresas de la zona demandan en las comarcas en estudio y que podría ser interesante promocionar entre aquellas personas que estén interesadas en iniciar una actividad empresarial en alguna de las comarcas descritas: Baztán, Bortzirriak, Malerreka, Bertizarana, Sakana, Leitzarán, Larráun y Ultzama.

Estas actividades y servicios, como ya ha quedado indicado en el Punto 4.2. del presente Informe, son principalmente:

- 1.- Talleres de galvanizado en frío y tratamientos térmicos
- 2.- Calderería, mecanizado y decoletaje
- 3.- Empresas de vigilancia
- 4.- Servicios profesionales en gestión empresarial
- 5.- Asesoría en materia de informática
- 6.- Transporte de ámbito internacional
- 7.- Asesoría en mercados exteriores y en materia import/export

También se ha reiterado por los empresarios la necesidad de contar con personal formado en Formación Profesional y la necesidad de actualización de la F.P. de Alsasua.

Por último queremos indicar que en las 16 empresas analizadas en la Zona Noroeste, sólo 2 han manifestado tener pensada la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial (en ambos casos se está en fase de implementación).

*Anexo: Población por Municipios
1970 – 1996*

1 Fuente: Plan Estratégico de Navarra Norte. CEDERNA-GARALUR 1995

2 Fuente: Plan Estratégico de Navarra Norte. Asociación CEDERNA-GARALUR 1995. Datos correspondientes a 1991, por no estar disponibles los recogidos en 1996.

3 Fuente: Catálogo de la Industria Navarra 1996 y Memoria Económica 1996 (Cámara Navarra de Comercio e Industria)

SUBZONA 1. BAZTAN-BIDASOA

Area 1. Baztán-Urdazubi/Urdax-Zugarramurdi

Año de referencia	1970	1981	1991	1996	Incr. (%) 81/91	Incr. (%) 91/96
BAZTAN	8.689	7.983	7.918	7.806	-0,81	-1,41
URDAZUBI/URDAX	494	537	459	420	-14,52	-8,49
ZUGARRAMURDI	341	315	267	247	-15,23	-7,49
TOTAL AREA 1	9.524	8.835	8.644	8.473	-2,16	-1,97

Area 2. Bortziriak/Cinco Villas - Malerreka-Bertizarana

Año de referencia	1970	1981	1991	1996	Incr. (%) 81/91	Incr. (%) 91/96
BERTIZARANA	557	585	658	651	12,47	-1,06
DONAMARIA	433	334	334	394	0	17,96
ELGORRIAGA	204	179	174	198	-2,79	13,79
ERATSUN	320	215	195	189	-9,30	-3,07
EZKURRA	352	282	268	253	-4,96	-5,59
ITUREN	434	444	479	462	7,88	-3,54
LABAIEN-BEINTZA	411	281	308	303	9,60	-1,62
OITZ	178	157	159	159	1,27	0
SALDIAS	232	155	169	157	9,03	-7,10
DONEZTEBE	892	1.061	1.200	1.291	13,10	7,58
SUNBILLA	795	657	708	659	7,76	6,92
URROTZ	240	198	180	216	9,09	20
ZUBIETA	401	324	321	321	-0,92	0
ARANTZA	801	723	730	714	0,96	-2,19
ETXALAR	896	835	844	837	1,07	-0,82
IGANTZI	658	607	579	595	-4,61	2,76
LESAKA	2.689	2.943	2.687	2.728	-8,69	1,52
BERA	2.711	3.454	3.471	3.480	0,49	0,25
TOTAL AREA 2	13.204	13.434	13.464	13.607	0,22	1,06

SUBZONA 2. LEITZARAN-LARRAUN-ULTZAMA

Año de referencia	1970	1981	1991	1996	Incr. (%) 81/91	Incr. (%) 91/96
BASABURUA	1.115	850	736	682	-13,41	-7,33
IMOTZ	592	457	429	405	-6,12	-5,59
ULTZAMA	1.673	1.680	1.620	1.646	-3,57	1,60
ARAITZ	987	731	568	613	-22,29	7,92
ARANO	229	187	150	154	-19,78	2,66
ARESO	333	297	256	310	-13,80	21,09
BETELU	375	364	309	334	-15,10	8,09
GOIZUETA	1.387	1.157	965	949	-16,59	-1,65
LARRAUN	2.403	2.015	1.762	1.120	-12,55	-36,43
LEITZA	2.606	3.240	3.123	3.086	-3,61	-1,18
LEKUNBERRI				846		
TOTAL SUBZONA 2	11.700	10.978	9.918	10.145	-9,65	2,28

SUBZONA 3. SAKANA

Año de referencia	1970	1981	1991	1996	Incr. (%) 81/91	Incr. (%) 91/96
Altsasu/Alsasua	7.047	7.250	6.793	7.004	-6,30	3,10
ARAKIL	2.661	2.900	2.733	856	-5,75	-66,79
ARBIZU	899	858	924	919	7,69	-0,54
ARRUAZU	178	139	107	110	-23,02	2,80
BAKAIKU	379	352	314	359	-10,79	14,33
ETXARRI ARANATZ	2.078	2.268	2.319	2.372	2,24	2,28
IRAÑETA	159	167	177	161	5,98	-9,03
IRURTZUN				1.991		
LAKUNTZA	1.015	1.035	959	1.003	-7,34	4,58
OLAZTI/OLAZAGUTIA	2.012	1.969	1.691	1.622	-14,11	-4,08
UHARTE ARAKIL	816	861	835	794	-3,01	-4,91
URDIAIN	701	778	658	638	-15,42	-3,03
ZIORDIA	469	401	378	372	-5,73	-1,58
TOTAL SUBZONA 3	18.414	18.978	17.888	18.201	-5,74	1,74

CUADRO RESUMEN ZONA NOROESTE

Año de referencia	1970	1981	1991	1996	Incr. (%) 81/91	Incr. (%) 91/96
TOTAL SUBZONA 1	22.728	22.269	22.108	22.080	-0,72	-0,12
AREA 1	9.524	8.835	8.644	8.473	-2,16	-1,97
AREA 2	13.204	13.434	13.464	13.607	0,22	1,06
TOTAL SUBZONA 2	11.700	10.978	9.918	10.145	-9,65	2,28
TOTAL SUBZONA 3	18.414	18.978	17.888	18.201	-5,74	1,74
TOTAL ZONA NOROESTE	52.842	52.225	49.914	50.426	-4,42	1,02

AÑO 1996

SUBZONA 1. BAZTAN-BIDASOA

Area 1. Baztan-Urdazubi/Urdax-Zugarramurdi

	Población	Varones	Mujeres	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
BAZTAN	7.806	3.969	3.837	376,8	20,71
URDAZUBI/URDAX	420	202	218	7,5	56
ZUGARRAMURDI	247	131	116	5,6	44,10
TOTAL AREA 1	8.473	4.302	4.171	389,9	21,73

Area 2. Bortziriak/Cinco Villas-Malerreka-Bertizarana

	Población	Varones	Mujeres	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
BERTIZARANA	651	326	325	38,8	16,77
DONAMARIA	394	195	199	23,8	16,55
ELGORRIAGA	198	99	99	3,9	50,76
ERATSUN	189	116	73	26,1	7,24
EZKURRA	253	157	96	23,8	10,63
ITUREN	462	233	229	15	30,8
LABAIEN/BEINTZA	303	169	134	27,9	10,86
OITZ	159	94	65	8	19,87
SALDIAS	157	85	72	9	17,44
DONEZTEBE	1.291	648	643	8,6	150,11
SUNBILLA	659	343	316	10,3	63,98
URROTZ	216	119	97	10,5	20,57
ZUBIETA	321	186	135	18	17,83
ARANTZA	714	397	317	30,2	23,64
ETXALAR	837	433	404	47	17,80
IGANTZI	595	312	283	16,6	35,84
LESAKA	2.728	1.435	1.293	55,2	49,42
BERA	3.480	1.769	1.711	35,4	98,30
TOTAL AREA 2	13.607	7.116	6.491	408,1	33,34

SUBZONA 2. LEITZARAN-LARRAUN-ULTZAMA

	Población	Varones	Mujeres	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
BASABURUA	682	341	341	82,3	8,28
IMOTZ	405	223	182	41,9	9,66
ULTZAMA	1.646	831	815	96,6	17,03
ARAITZ	613	359	254	39,3	15,59
ARANO	154	80	74	13,3	11,57
ARESO	310	159	151	12	25,83
BETELU	334	188	146	6,9	48,40
GOIZUETA	949	512	437	91,4	10,38
LARRAUN	1.120	616	504	114,6	9,77
LEITZA	3.086	1.604	1.482	58,3	52,93
LEKUNBERRI	846	431	415	6,6	128,18
TOTAL SUBZONA 2	10.145	5.344	4.801	563,2	18,01

SUBZONA 3. SAKANA

	Población	Varones	Mujeres	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
ALTSASU/ALSASUA	7.004	3.543	3.461	26,8	261,34
ARAKIL	856	451	405	52,4	16,33
ARBIZU	919	477	442	14,3	64,26
ARRUAZU	110	60	50	5,7	19,29
BAKAIKU	359	199	160	11,7	30,68
ETXARRI ARANATZ	2.372	1.223	1.149	33	71,87
IRAÑETA	161	85	76	8,4	19,16
IRURTZUN	1.991	1.019	972	3,5	568,85
LAKUNTZA	1.003	518	485	11	91,18
OLAZTI/OLAZAGUTIA	1.622	838	784	19,6	82,75
UHARATE ARAKIL	794	421	373	37,9	20,94
URDIAIN	638	327	311	15,1	42,25
ZIORDIA	372	173	199	14,4	25,83
TOTAL SUBZONA 3	18.201	9.334	8.867	253,8	71,71

CUADRO RESUMEN ZONA NOROESTE. Año 1996

	Población	Varones	Mujeres	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
TOTAL SUBZONA 1	22.080	11.418	10.662	798	27,66
AREA 1	8.473	4.302	4.171	389,9	21,73
AREA 2	13.607	7.116	6.491	408,1	33,34
TOTAL SUBZONA 2	10.145	5.344	4.801	563,2	18,01
TOTAL SUBZONA 3	18.201	9.334	8.867	253,8	71,71
TOTAL ZONA NOROESTE	50.426	26.096	24.330	1.615	31,22