



TOMA DE POSICIÓN DE  
INSTITUCIÓN FUTURO

**PLAN  
INTERNACIONAL  
DE NAVARRA  
2024-2026**

**ENERO DE 2024**



INSTITUCIÓN  
FUTURO  
THINK TANK  
INDEPENDIENTE

Institución Futuro permite la reproducción total o parcial de esta obra si se menciona claramente la autoría de la misma.

Carretera Pamplona 1, Edificio AIN 31191

Cordovilla (Navarra)

T 948 337 900

[info@ifuturo.org](mailto:info@ifuturo.org)

Título: TOMA DE POSICIÓN DE INSTITUCIÓN FUTURO. PLAN INTERNACIONAL DE NAVARRA 2024-2026

Foto de cubierta: pixabay.com

1ª Edición: enero de 2024

Síguenos en: [www.ifuturo.org](http://www.ifuturo.org)

Subscríbete a las newsletters de Institución Futuro [bit.ly/newsletterinstitucionfuturo](https://bit.ly/newsletterinstitucionfuturo)

Hazte socio de Institución Futuro [bit.ly/institucionfuturohaztesocio](https://bit.ly/institucionfuturohaztesocio)



<https://www.linkedin.com/in/ifuturo/>



<https://twitter.com/ifuturo>



<https://www.youtube.com/institucionfuturo>



<https://es-es.facebook.com/institucionfuturo/>

# 0. Introducción

El Plan Internacional de Navarra es la herramienta de Gobierno de Navarra para impulsar la internacionalización de Navarra y de sus empresas. Desde el año 2008 se han desarrollado cinco planes:

1. Plan de Internacionalización de Navarra 2008 - 2011
2. Plan de Internacionalización de Navarra 2013 – 2016
3. PIN3 -2017 -2020
4. PIN4 2021-2022
5. PIN5 2024-2016

El PIN51 nace “como herramienta de apoyo a la internacionalización de las empresas en un entorno cada vez más exigente y volátil. Las empresas navarras, protagonistas de una economía tradicionalmente industrial y abierta al exterior, requieren sin embargo de apoyo para seguir creciendo en el exterior y sobre todo para abordar nuevos mercados”.

El Gobierno ha abierto el proceso de participación ciudadana en el que se recogen las aportaciones de quienes quieran aportar su visión sobre la materia dentro del proceso habitual de exposición pública de los planes gubernamentales.

Dada la importancia del citado Plan para la economía y la empresa navarra, Institución Futuro se posiciona y opina sobre el mismo, con el objetivo de enriquecerlo y ayudar a diseñar y promover un mejor futuro para la sociedad navarra.

---

<sup>1</sup> Accesible en: <https://participa.navarra.es/processes/plan-internacional-navarra?locale=es>

# 1. Diagnóstico y análisis previo

El PIN 5 parte de un diagnóstico de los datos globales de exportaciones. Incluye datos de la balanza comercial –Navarra cubre con las exportaciones el 147% de lo que importa- y cifras de empresas exportadoras –en 2022 se registraron exportaciones por parte de 3.433 compañías, 1.013 exportadores regulares y 2.420 exportadores irregulares-.

También recoge la concentración de las exportaciones para concluir que las cifras globales de exportación son fruto de un alto grado de internacionalización de unas pocas empresas. De las más de 3.000 que exportaron en 2020, tan solo las 25 más exportadores representaron el 55,3% del volumen total. Un 92,6% de las exportaciones proceden del 6,6% de las empresas exportadoras.

Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de facturación de las empresas exportadoras. Se comprueba que las que facturan hasta 5 millones de euros anuales representan el 7,29% de las exportaciones, Entre 5 y 50 millones el 28,81%, entre 50 y 250 millones de euros el 21,74% y las de más de 250 millones de euros de facturación, es decir, multinacionales, suponen el 42,13% de todas las exportaciones, lo que se corresponde con 4 únicas empresas.

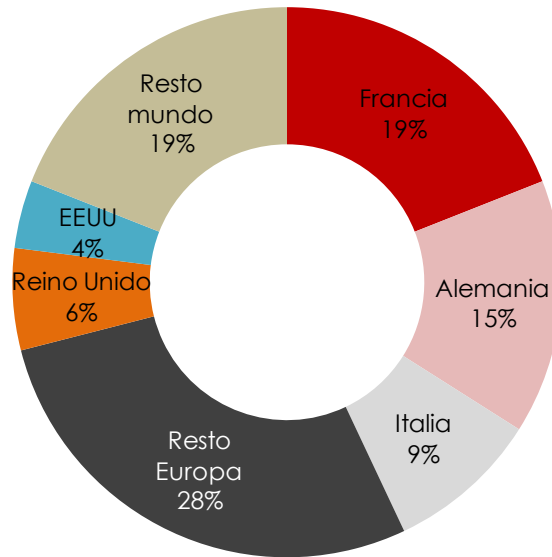
## GRÁFICO 01: EMPRESAS NAVARRA EXPORTADORAS

	Nº de empresas	% de empresas	Volumen de exportaciones	% de exportaciones
Menos de 50.000 euros	1.929	67%	13.535.000	0,15%
Entre 50.000 y 500.000	451	15,70%	84.987.900	0,96%
Entre 500.000 y 5 millones	308	10,70%	546.089.800	6,18%
Entre 5 y 50 millones	164	5,70%	2.545.281.000	28,81%
Entre 50 y 250 millones	244	0,83%	1.920.854.000	21,74%
Más de 250 millones	4	0,05%	3.721.417.300	42,13%

Fuente: Borrador del Plan Internacional de Navarra, 2024-2026 de Gobierno de Navarra.

Respecto a la concentración de mercados, en 2022 se consolidaron como principales mercados, por este orden, Francia, Alemania, Italia, Portugal, Reino Unido y Estados Unidos (primer país no europeo). Los cinco países europeos que lideran el ranking acumulan, de manera conjunta, el 54,4% de las exportaciones. En 2020 el 77% de las exportaciones se produjeron dentro de Europa.

#### GRÁFICO 02: EXPORTACIONES DESDE NAVARRA POR PAÍS DE DESTINO EN 2022



Fuente: Borrador del Plan Internacional de Navarra, 2024-2026 de Gobierno de Navarra.

Asimismo, el PIN 5 refleja las conclusiones del anterior Plan Internacional de Navarra (PIN 4), que abarcaba los años 2021 y 2022. A continuación, se incluye el cuadro de mando del PIN4, que refleja una serie de indicadores que, al cierre del plan, en la mayoría de casos se consiguieron (número de empresas exportadoras, número de empresas que digitalizan su salida al exterior, impactos de los apoyos PIN 4 y volumen de exportaciones).

El único objetivo no alcanzado es el del número de empresas exportadoras regulares, uno de las principales debilidades: el número de empresas que exportan al menos durante 4 años consecutivos sigue rondado el tercio del total de exportadoras.

**GRÁFICO 03: INDICADORES PIN4**

	Punto de partida 2020	Datos a diciembre de 2022	Objetivo PIN 4	% conseguido
Nº de empresas exportadoras regulares	976	1.013	1.050	96,47%
Nº de empresas exportadoras regulares	2.889	3.433	3.000	114,43%
Nº de empresas que digitalizan su salida al exterior	-	106	100	106%
Nº de impactos de los apoyos PIN 4	500	1.987	1.000	198,70%
Volumen de exportaciones	8.918	10.700	10.000	107%

Fuente: Borrador del Plan Internacional de Navarra, 2024-2026 de Gobierno de Navarra. A 01/02/2024 en fase de exposición pública y accesible a través de Gobierno Abierto en: <https://participa.navarra.es/processes/plan-internacional-navarra>

En cuanto a la participación de empresas navarra en el Plan Internacional de Navarra PIN 4, los impactos han alcanzado los 3.054 entre 2021 y 2023, correspondiendo el mayor número de impactos a las jornadas y a los programas de apoyo.

**GRÁFICO 04: IMPACTOS PIN4 2021-2023**

Programas de apoyo	1.042
Jornadas	760
Webinarios	622
Convocatorias	371
Misiones	259
<b>Total impactos PIN4</b>	<b>3.054</b>

Fuente: Borrador del Plan Internacional de Navarra, 2024-2026 de Gobierno de Navarra.

Desde Institución Futuro **animamos a publicar unos resultados mucho más detallados del PIN4** para poder conocer las medidas que en él se planteaban y la efectividad de las mismas. Saber qué se ha implementado en los años anteriores, qué ha funcionado y qué ha quedado pendiente resulta crucial para elaborar un PIN 5 más eficiente. Asimismo, dado que según el Plan todavía hay un alto porcentaje de empresas que desconocen las herramientas de apoyo a la internacionalización del PIN (en 2022 solo el 45% de las empresas internacionalizadas lo conocían), **sería conveniente reforzar la comunicación a las mismas y que puedan aprovechar todas las oportunidades que se ofrecen.**

Asimismo, **recordar lo presupuestado en el PIN 4 y comprobar lo que se ha ejecutado** puede ayudar a plantear una actualizada hoja de ruta. Muchas, que no todas, de las medidas planteadas en el actual Plan ya estaban incluidas en el anterior, por lo que conocer su grado de eficiencia puede ayudarnos a optimizar los recursos de los que disponemos.

## 2. Presupuesto

Como viene siendo habitual en los planes presentados por el Gobierno de Navarra, la versión del Plan abierta a la participación ciudadana carece de un presupuesto asignado a cada una de las líneas de actuación; y ni siquiera se refleja un presupuesto global. Lo que se vaya a invertir en las acciones propuestas será el indicador de la importancia que se les otorga y será el criterio claro de priorización. Sin el citado presupuesto, que permitiría además compararnos con otras CCAA españolas, la viabilidad del plan parece más que cuestionable.

## 3. Áreas estratégicas y líneas de actuación

El PIN 5 cuenta con seis ejes estratégicos, “que se corresponden con los objetivos y demandas marcados en el estudio previo a la elaboración del citado plan”. En concreto son:

1. Gobernanza y liderazgo
2. Información e inteligencia competitiva
3. Internacionalización digital
4. Talento
5. Mecanismos de internacionalización
  - 5.1. Iniciación a la exportación
  - 5.2. Consolidación e implantación
6. Captación de inversión extranjera

En términos generales, habría que **distinguir las medidas y los apoyos que necesitan las empresas grandes exportadoras**, que como se ha visto son pocas, casi todas multinacionales, **de las Pymes navarras**, la gran mayoría del tejido empresarial navarro. Las grandes requieren de atención individualizada para lograr ser competitivas dentro de sus Grupos y que estos les asignen mercados internacionales. Para ellas los grandes temas a la hora de exportar son la seguridad jurídica, las infraestructuras, la fiscalidad, un entorno laboral poco conflictivo o la accesibilidad a la Administración autonómica. Se echa en falta, dentro del PIN5, alguna medida específica para las filiales de multinacionales.

**Como se acaba de indicar, se echa en falta una referencia a los problemas transversales de todas las empresas**, grandes y pequeñas, que manifiestan como grandes obstáculos para la internacionalización: las **infraestructuras** y la **fiscalidad**. Institución Futuro ha insistido en numerosas ocasiones en que contar con unas infraestructuras desarrolladas, como el Tren de Alta Velocidad (TAV), unas conexiones aéreas frecuentes, más aún con la ampliación de la terminal del Aeropuerto de Pamplona que se realizó hace años y una conexión por autovía a Madrid resulta clave para la competitividad de Navarra. Sin ellas, será difícil atraer talento, empresas e inversión. Asimismo, se dificultan sobre manera las exportaciones. Del mismo modo, la fiscalidad sigue siendo una barrera.

El PIN5 incluye la Acción 1.7. Imagen exterior de Navarra, que consiste en una promoción unificada de la imagen exterior de la región. La puesta a disposición de materiales y vídeos promocionales puede ayudar a vender mejor la “**Marca**



**Navarra**", pero de nada servirá si, como ya se ha mencionado, aspectos clave como infraestructuras o fiscalidad no son favorables.

El eje estratégico de **captación de inversiones no se desarrolla en el Plan**. Tan solo se referencia a Sodena como responsable de esta área. Sería necesario que el desarrollo de este eje tan relevante se explicase en el Plan, con medidas concretas. Además, dada la importancia de conseguir que Navarra vuelva a ser atractiva para las inversiones exteriores, no debiera ser una acción exclusiva de Sodena, sino responsabilidad de todo el Gobierno, ofreciendo un marco estable con seguridad jurídica, una fiscalidad atractiva y competitiva, una agilización administrativa, etc.

También sería conveniente plantear acciones sobre un **tema recurrente para las empresas: lo costoso del proceso administrativo para acceder a algunos programas**, lo que dificulta que las pequeñas y medianas empresas accedan a los mismos.

Asimismo, el Plan adolece de **programas dirigidos a empresas de servicios**, que cada vez se internacionalizan más. En Navarra los servicios no se contabilizan como exportaciones, pero en una región como la nuestra sería fácil identificarlo y resulta muy necesario.

Como se ha mencionado en el diagnóstico del PIN4, sigue existiendo el problema endémico del **desconocimiento del PIN**. Faltan recursos por parte del Gobierno de Navarra para su promoción y comercialización y, de hecho, el PIN 5 no incluye ninguna medida específica a este respecto.

Entrado al **detalle de las medidas**, podemos indicar que:

El aspecto del tamaño de empresa sí se aborda con medidas como las **subvenciones a la internacionalización agrupada** (Acción 5.6), que son de éxito demostrado. Ahora bien, no ha funcionado como debiera en el Programa GEX, que buscaba la consolidación de agrupaciones en forma de "consorcio" estable para un nicho en un país. El Gobierno debiera apostar decididamente por estos consorcios para que funcionen.

El PIN escoge determinados **mercados prioritarios** (Acción 1.1), que se seleccionan según su dinamismo, la adecuación de las oportunidades con el tejido empresarial navarro, la facilidad para hacer negocios, la capacidad de recuperación tras la crisis y las sugerencias recibidas por empresas y agentes en el diagnóstico del Plan. En definitiva, se escogen para optimizar recursos, pero muchas empresas se plantean si resulta necesaria esa identificación, dada la gran incertidumbre actual y la velocidad de cambio de las economías.

Asimismo, asaltan dudas sobre si la elección de mercados del PIN 5 es la adecuada (para el periodo 2023-2025 se seleccionaron Francia, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos México, China y La India). Queda fuera, por ejemplo, el sudeste asiático con Singapur a la cabeza, un hub de negocios internacionales de primer orden.

Lo mismo podría decirse igualmente de los **sectores** identificados como prioritarios: automoción y mecatrónica; cadena alimentaria, Energías renovables y recursos, Salud, Industrias creativas y culturales. Entendiendo que estos sectores proceden de la estrategia territorial de Navarra, ¿tiene sentido priorizar unos sobre otros? ¿Cuántas empresas de servicios son multisectoriales?

La Acción 1.4 recoge la colaboración con entidades a través del llamado "**Círculo PIN**", un grupo de coordinación entre agentes y forman parte de él, además del Gobierno de Navarra, el ICEX, la CEN, Cámara Navarra, Sodena y la Enterprise Europe Network. Esta iniciativa resulta útil, **pero quedan excluidas** las empresas no identificadas como sectores prioritarios o asociaciones.

Se echa en falta información sobre el **grado de satisfacción de las empresas en los programas NAEX**, que ya estaban presentes en los anteriores PIN. En el PIN 5 están identificados en: Acción 3.1. Naex Digital II, Acción 4.1. Naex Talento, Acción 5.7. Naex Destino. Se ha invertido mucho dinero en estos programas, el hecho de que provenga de Europa no debiera ser óbice para conocer su grado de efectividad. De hecho, existen muchas empresas insatisfechas que podrían proponer acciones de mejora a este respecto.

Como aspectos positivos, destacamos el **área de talento** (identificada como eje fundamental y con acciones concretas) en la que sí se están realizando avances (con acciones como el ya mencionado programa Naex talento, de prácticas internacionales fuera de la UE, formación a profesionales, subvenciones para contratación de personal en comercio exterior, plan de captación de talento internacional y plan de acogida al talento internacional).

Las nuevas subvenciones a inversiones de implantación exterior (Acción 5.10) son, de igual forma, muy positivas, además de demandadas por las empresas y poseen visión de futuro.

En conjunto, los programas están bien planteados y evolucionan bien. Desde Institución Futuro sí que se echa en falta uno que contemple el aseguramiento a los proveedores, al menos a los críticos, entendiendo que la internacionalización también les afecta. Del mismo modo, sería recomendable reforzar la colaboración público-privada y la colaboración intensa con entidades como la Cámara de Comercio y las asociaciones sectoriales enfocadas a la internacionalización.

Por último indicar que aunque no está explicitado en el PIN5, en la jornada de participación del PIN5 que tuvo lugar el 19 de enero de 2024<sup>2</sup> se comentó la **posibilidad de abrir una oficina comercial en el exterior**, con ubicación aún por determinar (con el consiguiente gasto). Creemos que la labor de diplomacia comercial ya la realizan de forma excelente tanto la Cámara de Comercio como el Ices, por lo que sería más eficiente establecer convenios con ellos en vez de abrir una oficina propia.

## 4. Indicadores y gobernanza

Los indicadores presentados para el PIN5 son los mismos que recogía el PIN4. Sin embargo, no se incluyen indicadores específicos para cada uno de los ejes estratégicos ni para las acciones.

**GRÁFICO 05: INDICADORES PIN5**

	Punto de partida 2023	Objetivo PIN 5 2026
Nº de impactos del Plan Internacional	1.986 (hasta 22 dic)	3.000
Nº de exportadoras regulares	1.013 (dic. 22)	1.100
Empresas que exportan más de 50.000 euros	1.151	1.300
Volumen total de exportaciones	10.700.722	12.000.000
% de exportaciones fuera de la UE	19,5%	21.5%

Fuente: Borrador del Plan Internacional de Navarra, 2024-2026 de Gobierno de Navarra.

Respecto a la gobernanza, el Plan recoge en su Acción 1.6 la coordinación con otros departamentos del Gobierno. Teniendo en cuenta que este tema depende del Servicio de Acción Exterior, que a su vez depende del Departamento de Memoria y Convivencia, Acción Exterior y Euskera, es más que

<sup>2</sup> Más información en: <https://www.navarra.es/es/-/nota-prensa/cerca-de-un-centenar-de-empresas-navarras-asisten-a-la-jornada-de-preparacion-del-proximo-plan-internacional-de-navarra-2024-2026?pageBackId=363032&back=true>

recomendable que todos los departamentos implicados en esta área estén involucrados en la gobernanza del mismo. Eso sí, con responsables claros y trazabilidad impecable, de forma que se pueda seguir en el tiempo y tomar medidas correctoras si fuese necesario.

Institución Futuro es una entidad privada, sin ánimo de lucro y de libre asociación, fundada en 2002, que diseña y promueve un mejor futuro para la sociedad navarra a través del desarrollo de sus empresas e instituciones.

Analizamos políticas públicas y presentamos ideas y propuestas innovadoras, logradas a través de nuestras redes, investigaciones y otras actividades, a la sociedad y a los agentes que pueden llevarlas a cabo.



Subscríbete a nuestras newsletters



Síguenos en redes sociales:



[www.ifuturo.org](http://www.ifuturo.org)