



**La Subcontratación
Industrial en
Navarra**

Resumen Ejecutivo
(Versión 1)

Proyecto E2373

Mayo 2004

INDICE

Página

1. PRESENTACIÓN	1
2. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL EN NAVARRA	2
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE SUBCONTRATACIÓN EN NAVARRA	3
4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS: NAVARRA VERSUS LA CAPV, CATALUÑA Y ESPAÑA	9
5. ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN: RETOS Y POTENCIALIDAD DE LA ACTIVIDAD SUBCONTRATISTA	11

1. PRESENTACIÓN

En la actualidad, el universo empresarial subcontratista es todavía bastante desconocido. A menudo se hace referencia a la complejidad creciente de los productos realizados desde las economías más avanzadas, que supone la interacción de distintas empresas para su consecución. Pero en contadas ocasiones se presenta de forma sistematizada la información que delimite al tejido empresarial integrado en esta "forma de trabajar", "relacionarse para producir".

Las estadísticas económicas se estructuran a partir del concepto de "actividad", definida a partir del *producto* resultante, de la utilización de una determinada *tecnología* o de una *materia prima*. De esta forma, existen actividades como "fabricación de vehículos a motor", "trefilado en frío", o "fabricación de productos de materias plásticas", de acuerdo con las tres acepciones señaladas¹.

La subcontratación industrial se caracteriza por ser una relación entre empresas en la que una de ellas, la empresa contratista, asume el liderazgo en el diseño global y la colocación comercial del producto. La producción es abordada por un conjunto de empresas en las que cada una de ellas se encarga de parte o partes de la misma. En consecuencia, la subcontratación industrial no se recoge en las estadísticas económicas habituales. Sin embargo, se intuye su importancia económica y capacidad de tracción sobre el tejido empresarial circundante y la generación de empleo, sobre todo la ligada a los grandes sectores de actividad como la automoción, la aeronáutica o la electrónica.

El presente informe tiene por objeto cubrir esta laguna de información relativa a la dimensión, importancia y conocimiento de la actividad de subcontratación industrial en Navarra. Para ello se han enviado 1.000 cartas a otras tantas empresas industriales radicadas en Navarra. El primer resultado obtenido es que prácticamente el 60% han contestado, respondiendo a si se reconocen o no como subcontratistas. El segundo resultado es justamente el análisis de la subcontratación que se sustenta en las 200 empresas que se reconocen como tal y que han aportado su información a través de la encuesta realizada. En cualquier caso, ante todo corresponde agradecer a todas las empresas contactadas su amable colaboración.

¹ Se corresponden con los grupos 34.1, 27,34 y 25.2, respectivamente, de la CNAE-93.

2. IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL EN NAVARRA

El universo subcontratista se estima a partir de los resultados obtenidos en esta encuesta de reconocimiento de la actividad de subcontratación industrial y la información relativa al conjunto de la industria² en la que se inscribe. Así, el tejido empresarial subcontratista de Navarra integra a 673 empresas, emplea a 18.000 personas y factura 2.406 millones de euros (2002). Estas cifras se traducen en que la subcontratación representa el 25% de las empresas industriales navarras, genera el 26% de dicho empleo y aporta el 21% de la facturación industrial de la comunidad. Queda, por tanto, claramente manifestada la importancia cuantitativa de la actividad subcontratista en el tejido industrial de Navarra.

Cuadro 2.1. La subcontratación industrial en Navarra. 2002

	Valor	% s/industria
• Empresas	673	24,6
• Empleo	18.038	25,5
• Producción total (miles de €)	2.406.330	20,8
• Prod. Subcontrat. (miles de €)	2.113.118	18,2

Fuente: Encuesta de Reconocimiento de la subcontratación industrial en Navarra, Cámara de Comercio de Navarra (2004). Anuario de la Economía de Navarra 2002, Cámara de Comercio de Navarra. Elaboración Ikei.

Esta misma aproximación se ha realizado para otras dos comunidades autónomas de marcado carácter industrial, como son Cataluña y la Comunidad Autónoma del País Vasco³ y también para el conjunto de España. Los procedimientos de estimación seguidos en los dos primeros casos son comparables al utilizado en el caso de Navarra pero no así la estimación de la actividad subcontratista relativa a España, que se sustenta únicamente en la información provista por la Encuesta Industrial del INE.

En cualquier caso, de la comparación de estos resultados cabe destacar que la importancia de la actividad subcontratistas en Navarra es relativamente similar a la de Cataluña y la CAPV, ya que el ligero menor porcentaje de ésta sobre la industria es sobradamente compensado por el mayor peso de la industria en el conjunto de la actividad económica de Navarra. Por tanto, la subcontratación industrial repre-

² Anuario de economía de Navarra, 2002. Cámara de Comercio e Industria de Navarra.

³ Según la Contabilidad Nacional del INE, a la industria le corresponde el 24 y 25% del PIB en Cataluña y la CAPV, respectivamente. En el caso de Navarra es el 30%.

senta en Navarra, Cataluña y la CAPV entre el 26-27% de las empresas industriales y el 27-31% del empleo industrial.

Cuadro 2.2. España, CAPV, Cataluña y Navarra. Porcentaje de la subcontratación industrial en el conjunto de la Industria

	%Subcontratación industrial s/ Industria			
	Navarra (1)	España (2)	Cataluña (3)	CAPV (4)
Empresas	24,6	11,5%	26,1	27,6
Empleo	25,5	9,5%	26,9	31,1
Facturación Subcontratación	18,2	10,6%	19,8	23,4

1. "La subcontratación industrial en Navarra". Cámara de Comercio e Industria de Navarra, 2004.
2. "La subcontratación industrial en España y sus repercusiones en el empleo y en la creación de empresas", Consejo Superior de Cámaras de España y Fundación Incyde, 2003.
3. "La subcontratación industrial en Cataluña". Cámaras de Comercio de Cataluña, 2004.
4. "La subcontratación industrial en la CAPV", Eusko Ganberak y Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, 2003.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE SUBCONTRATACIÓN EN NAVARRA

a) La relación de subcontratación y la empresa subcontratista

El objetivo de este estudio es conocer a la empresa subcontratista: cómo es la empresa, cómo establece la relación con el contratista, con qué sectores de actividad se relaciona, a qué mercados atiende, etc... La caracterización de la subcontratación parte del papel desempeñado por el contratista y el subcontratista en el diseño de la producción que se subcontrata. Además, se tiene en cuenta la posibilidad de que exista la provisión de materias primas desde el contratista hacia el subcontratista, la capacidad de este último de trasladar su marca comercial hacia el producto final y el reconocimiento de que exista una relación de exclusividad entre ambos.

Dos tercios de las empresas navarras consultadas (65%) reconocen que es el contratista el que se encarga de este diseño técnico, el 29% estiman que ésta se hace de forma compartida y el 6% restante considera que es el subcontratista el que lo asume en su totalidad. Además, una de cada tres empresas reconoce que el contratista le provee las materias primas y, en la misma proporción, se reconocen la capacidad de incorporar la marca comercial o que exista una relación de exclusividad, esté o no formalizada en un contrato.

La subcontratación es, por lo tanto, una relación de proximidad entre dos empresas y es determinante en la viabilidad del proyecto empresarial: tres de cada cuatro empresas subcontratistas consultadas declaran que sólo desarrollan su actividad bajo esta modalidad, es decir, "bajo pedido". Pero, además, esta es una forma implícita de "integración vertical" de la producción ya que el 60% de las empresas son, a su vez, contratistas.

Cuadro 3.1. Las principales características de relación de subcontratación en Navarra.

	%
Diseño de la producción subcontratada	<i>(100,0)</i>
• Sólo el contratista	64,6
• Compartida, contratista/subcontratista	29,3
• Sólo subcontratista	6,1
Otras características de la relación de subcontratación (% resp. afirmativas)	
• El subcontratista provee las materias primas	30,8
• Existe una relación de exclusividad	29,3
• El subcontratista integra su marca comercial	30,8
Participación en la producción	<i>(100,0)</i>
• Sólo es subcontratista	75,4
• Subcontratación, actividad habitual	20,5
• Subcontratación, actividad episódica	0,1
Nº de clientes	<i>(100,0)</i>
• Sólo 1 cliente	10,6
• Entre 2 y 5 clientes	14,1
• Más de 5 clientes	75,3
Es, a su vez, contratista	60,3

Fuente: Encuesta de Reconocimiento de la Subcontratación Industrial en Navarra, 2004.
Elaboración Ikei

Pero, ¿cómo son éstas empresas?. Claramente, destacan por la importante presencia de personal formado (12% de la plantilla cuenta con estudios superiores) y la calidad del empleo que ofertan, ya que el 60% de las empresas declara que, al menos, el 90% de su plantilla en condición de empleo fijo. Asimismo, y de acuerdo con su componente industrial, la mayoría de las empresas consultadas (86%) señala que su plantilla trabaja en jornada completa. Finalmente, cabe señalar que la presencia de empleo temporal o mayor cuota de empleo a tiempo parcial es creciente con el tamaño de la empresa.

Cuadro 3.2 La trayectoria y la caracterización del empleo en el sector subcontratista de Navarra.

Inicio de la actividad	(100,0)
• Antes de 1985	53,1
• Entre 1985 y 1991	22,4
• Entre 1992 y 1998	17,3
• Posterior a 1998	7,1
Tamaño medio (nº medio de empleos)	64,5
• Def. técnica sólo contratista	59,6
• Def. técnica compartida	72,8
• Def. técnica sólo subcontratista	74,8
Segmentos de empleo	(100,0)
• Hasta 10 empleos	7,1
• De 10 a 19 empleos	24,2
• De 20 a 49 empleos	37,9
• De 50 a 99 empleos	14,6
• De 100 a 249 empleos	11,6
• Más de 250 empleos	4,5
Peso del empleo fijo	(100,0)
• 100% empleo fijo	33,2
• 90-99% empleo fijo	27,3
• 75-89% empleo fijo	22,7
• Menos del 75% empleo fijo	16,8
Plantilla tipo de la empresa subcontratista	(100,0)
• Estudios primarios y secundario	46,4
• Estudios profesionales	41,4
• Estudios superiores	12,4
100% jornada anual/completa (% resp. afirmativas)	85,6

Fuente: Encuesta de Reconocimiento de la Subcontratación Industrial en Navarra, 2004.
Elaboración Ikei

b) Contacto, exigencias y sectores-clientes del sector subcontratista de Navarra

¿Cómo se establece la relación de subcontratación?: en opinión de las empresas consultadas, la gestión del primer contacto recae, principalmente, sobre el contratista. El 62% de las empresas afirma que fue el contratista quien inició la relación empresarial. Por otra parte, el 39% de las empresas subcontratistas señala que este contacto se gestó a través del propio agente o servicio comercial de la empresa, mientras que el 15% hace alusión a la participación en acciones promocionales. La asistencia a ferias, la presencia de los productos en exposiciones, o el establecimiento de consorcios empresariales, son formas de contacto mencionadas por un menor porcentaje de empresas.

Entre las exigencias del contratista destaca la calidad: el 71% de las empresas subcontratistas afirma que el contratista le exige disponer de certificaciones de calidad generales (ISO9000, EFQM, etc.) y un 37% alude a las certificaciones de calidad específicas.

Los sectores contratistas atendidos por el tejido subcontratista navarro y mencionados por las empresas consultadas forman parte del "núcleo" de la producción de Navarra y, de alguna manera, de la actividad industrial madura: automóvil (45%), metalurgia (21%), maquinaria y equipo mecánico (14%), y otros sectores (46%) en el que se menciona expresamente a electrodomésticos. Este es un hecho clave ya que el 76% de las empresas señala a un relativamente amplio número de clientes (más de cinco) pero, en promedio, se trata de 1,4 sectores de actividad, lo que estaría señalando la presencia de una cierta especialización/concentración sectorial de la oferta subcontratista de Navarra.

Cuadro 3.3. Contacto, exigencias y sector clientes del sector subcontratista de Navarra.

Contacto con el contratista (<i>% respuestas afirmativas</i>)	
• El contratista ha buscado a mi empresa	62,1
• Contacto a través de mi agente/servicio comercial	39,4
• Participación en misiones promocionales	14,6
• Otras opciones	20,2
Exigencias del contratista (<i>% respuestas afirmativas</i>)	
• Certificaciones generales de calidad	70,6
• Certificaciones específicas de calidad	36,9
• Seguridad laboral	9,9
• Formación de los efectivos	13,9
Actividades del sector contratista	(100,0)
• Papel, Edición y artes gráficas	4,0
• Metalurgia y fab. productos metálicos	20,7
• Maquinaria y equipo mecánico	13,6
• Material eléctrico y electrónico	4,0
• Automóvil	45,5
• Otro material de transporte	7,6
• Otros sectores	46,5

Fuente: Encuesta de Reconocimiento de la Subcontratación Industrial en Navarra, 2004.
Elaboración Ikei

c) *Competitividad del sector subcontratista de Navarra*

En opinión de las empresas consultadas la competitividad de su oferta se cifra en la calidad, la rapidez en el tiempo de respuesta y la relación calidad-precio. A estos

tres aspectos les otorgan una importancia muy alta, frente a otros factores como el carácter innovador o la falta de competencia o de oferta similar en la cercanía del contratista atendido, que sólo lo consideran como de importancia media.

Además, en el marco de este estudio se analizan las respuestas obtenidas con respecto al tipo de indicadores objetivos habitualmente utilizados que ilustran en cuanto a la competitividad como es la realización de actividades de I+D y la presencia exterior. La primera alude a la actitud “innovadora” en el producto o en el proceso y la existencia de una cierta presencia exterior sirve de contraste de la competitividad de una determinada oferta, puesto que dicha producción se contrapone con la autóctona desarrollada en los mercados de destino. A este respecto cabe destacar que más una tercera parte (38%) de las empresas consultadas señala que realizan actividades de I+D. Además, para ocho de cada diez empresas esta actividad se deriva de su estrategia empresarial y para dos de cada diez ésta se aborda de forma compartida con el contratista. Y, por otra parte, el 44% de las empresas reconoce una cierta presencia exterior.

Cuadro 3.4 Actividad de I +D, presencia exterior y competitividad de la empresa subcontratista de Navarra

Empresas que realizan act. I +D (% resp. afirmativas)	37,8
Empresas que exportan (% resp. afirmativas)	44,0
• Hasta 10% de las ventas	9,6
• Del 11 al 25% de las ventas	8,1
• Del 26 al 49% de las ventas	11,1
• Del 50 al 74% de las ventas	8,6
• Mas del 75% de las ventas	6,6
Gestión de la presencia exterior (% resp. afirmativas)	
• Dep. Comercial general	72,4
• Dep. comercial internacional	23,7
• Agente comercial en destino	32,9
Competitividad de la producción subcontratista (puntuación media sobre 100)	
• Precio	66,2
• Calidad	82,0
• Falta de oferta entorno	36,1
• Relación calidad/precio	71,7
• Rapidez/tiempo respuesta	78,3
• Carácter innovador	53,7

Fuente: Encuesta de Reconocimiento de la Subcontratación Industrial en Navarra, 2004.
Elaboración Ikei

Es posible que esta caracterización de su oferta esté condicionada por la amplia experiencia del tejido empresarial consultado: el 53% de las empresas subcontra-

tistas consultadas lleva más de 18 años en activo. Y puede decirse que se trata de una actividad industrial que ha mantenido su atractivo, ya que el 7% de las empresas consultadas señala que su inicio es posterior a 1998.

Pero, además, el 29% de las empresas consultadas pertenece a un grupo empresarial, e incluso un 12% señala que su capital es totalmente foráneo. Con ello se quiere llamar la atención con respecto a la existencia de una parte importante del tejido subcontratista de Navarra que, por propia configuración empresarial, trabaja en red con otras empresas o, cuando menos, comparte elementos de funcionamiento al participar en un grupo empresarial.

Con respecto al grupo de empresas para las que la propiedad está radicada fuera de España, es preciso subrayar que el 86% se corresponden con empresas que desarrollan "productos de subcontratación", "matricería y plástico", con un tamaño medio que supera los 100 empleos y en actividades fuertemente conectadas con sectores contratistas fácilmente reconocibles: principalmente automoción y también electrodomésticos.

d) Potencialidad de la actividad de subcontratación

Las empresas consultadas han valorado la importancia de la subcontratación con relación a una serie de factores conectados con la dinámica empresarial. De los resultados recogidos en el Cuadro 3.5 se concluye que la subcontratación es muy importante en el origen de la empresa (84 puntos sobre 100), en la facturación (91 puntos sobre 100) y en el volumen actual de empleo (86 puntos sobre 100).

Frente a la importancia concedida a la subcontratación con respecto a la situación que tienen las empresas en la actualidad, lo cierto es que son más cautelosas con respecto al futuro. Así, las empresas consultadas consideran que la subcontratación tiene una importancia media con respecto a la capacidad de generar más empleo (44 puntos sobre 100) o nuevas necesidades formativas (51 puntos sobre 100).

Cuadro 3.5: Motivación y potencialidad del sector subcontratista de Navarra.

Importancia de la subcontratación (<i>punt. medias sobre 100</i>)	
• Origen de la empresa	84,5
• Desarrollo act. productiva (fact.)	91,2
• Empleo actual	86,2
• Posibilidad ampliar empleo	44,1
• Nuevas necesidades formativas	51,4
2.Potencialidad de los mercados (<i>punt. medias sobre 100</i>)	
• Clientes actuales	46,5
• Clientes nuevos mismos sectores/mercados	29,5
• Clientes nuevos, otros sectores, otros mercados	6,2

Fuente: Encuesta de Reconocimiento de la Subcontratación Industrial en Navarra, 2004. Elaboración Ikei

4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS: NAVARRA VERSUS LA CAPV, CATALUÑA Y ESPAÑA

La comparación de los resultados obtenidos en el análisis del tejido subcontratista correspondiente a Navarra con respecto a los de la CAPV, Cataluña y España permite concluir se combinan resultados similares, pero también surgen rasgos que son específicos de Navarra. Entre los aspectos comunes destaca la opinión compartida y coincidente en cuanto a la importancia de la subcontratación en el origen de la empresa, en el desarrollo de su facturación y empleo actual y la cautela con respecto a su importancia futura. La calidad, la rapidez en el tiempo de respuesta y la relación calidad-precio, son los rasgos de competitividad de su oferta, que se refrenda por la importante presencia exterior y se apoya, entre otros hechos, en la actividad de I+D que desarrolla un número significativo de empresas. Mayoritariamente, las empresas consultadas consideran que la relación de subcontratación se origina desde el contacto realizado por el contratista y la exigencia principal de éste es la calidad.

Entre los aspectos que distinguen o diferencian el tipo de relación de subcontratación destaca el menor porcentaje de empresas que participan activamente en el diseño técnico de la producción subcontratada. En Navarra, seis de cada 10 empresas reciben del contratista la prescripción técnica. Asimismo, aumenta de forma notoria el porcentaje de empresas que recibe del contratista la materia prima y/o que tiene una relación de exclusividad. Y el porcentaje de empresas que son sólo subcontratistas y disminuye el porcentaje que reconoce actuar, a su vez, como contratista. En síntesis, podría decirse que la descripción de la empresa Navarra de subcontratación es "más cerrada o más determinada desde el contratista".

Finalmente, las empresas subcontratistas que integran la muestra analizada en Navarra frente a la de Cataluña, CAPV y España se distingue por su mayor tamaño medio, dinamismo reciente, vinculación a grupos empresariales, propiedad del capital foránea y vinculación con el automóvil y otros sectores (como electrodomésticos).

Cuadro 4.1: Caracterización de la subcontratación industrial. Navarra, CAPV, Cataluña y España.

	Navarra	CAPV	Cataluña	España
1.Participación en la prescripción técnica	(100,0)	(100,0)	(100,0)	(100,0)
• Sólo contratista	64,6	53,7	49,2	45,1
• Compartida	29,3	39,3	40,3	45,1
• Sólo subcontratista	6,1	7,0	10,5	9,8
2.Otras características de la subcontratación (% resp. afirmativas)				
• Provisión mat. Primas por parte del contratista	30,8	16,8	19,1	13,1
• Incorporación marca comercial	30,8	27,5	23,4	22,7
• Relación de exclusividad	29,3	19,6	22,6	19,8
3.Produce sólo como subcontratista (% respuestas afirmativas)	74,2	68,6	71,1	67,2
4.Es, a su vez, contratista (% respuestas afirmativas)	60,3	71,2	66,9	71,6
5.Tamaño medio (número medio de empleos)	64,5	49,4	48,7	44,4
6.Empresas que realizan act. I +D (% respuestas. Afirmativas)	37,8	36,2	40,5	35,8
7. Empresas que exportan (% respuestas afirmativas)	44,0	53,6	53,9	53,7

Fuente: La subcontratación industrial en Navarra, Cámara de Comercio e Industria de Navarra; La subcontratación industrial en Cataluña. Cámara. Cámaras de Comercio de Cataluña (2004); La subcontratación industrial en la CAPV, Eusko Ganberak y Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras (2003); La subcontratación industrial en España y sus repercusiones en el empleo y en la creación de empresas. Consejo Superior de Cámaras y Fundación Incyde, 2003

Cuadro 4.2: Importancia de la subcontratación, contacto y exigencias del contratista y competitividad de la producción subcontratista. Navarra, CAPV, Cataluña y España

	Navarra	CAPV	Cataluña	España
1. Importancia de la subcontratación en: (puntuaciones medias sobre 100)				
• Origen de la empresa	84,5	85,1	86,2	84,0
• Desarrollo act. productiva (fact.)	91,2	88,8	89,0	87,1
• Empleo actual	86,2	86,0	83,9	83,5
• Posibilidad ampliar empleo	44,1	55,0	47,3	50,3
• Nuevas necesidades formativas	51,4	59,7	49,5	52,3
2. Exigencias del contratista (% de respuestas afirmativas)				
• Certificaciones generales de calidad	70,6	58,0	58,5	58,0
• Certificaciones específicas de calidad	36,9	45,4	44,9	45,5
• Seguridad laboral	9,9	14,2	16,0	18,4
• Formación efectivos	13,9	15,7	15,1	18,6
3. Contacto con el contratista (% de respuestas afirmativas)				
• El contratista ha buscado a mi empresa	62,1	72,5	76,0	71,3
• Contacto a través de mi agente/servicio comercial	39,4	52,7	35,3	41,4
• Participación en misiones promocionales	14,6	15,0	14,1	15,4
• Otras opciones	20,2	6,5	12,8	13,0
4. Competitividad producción subcontratista (puntuaciones medias sobre 100)				
• Precio	66,2	69,6	66,7	65,2
• Calidad	82,0	83,9	84,9	84,5
• Falta de oferta entorno	36,1	45,4	49,1	51,1
• Relación calidad/precio	71,7	78,9	76,2	76,5
• Rapidez/tiempo respuesta	78,3	82,7	79,0	78,5
• Carácter innovador	53,7	42,2	50,1	47,0

Fuente: La subcontratación industrial en Navarra, Cámara de Comercio e Industria de Navarra; La subcontratación industrial en Cataluña. Cámara. Cámaras de Comercio de Cataluña (2004); La subcontratación industrial en la CAPV, Eusko Ganberak y Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras (2003); La subcontratación industrial en España y sus repercusiones en el empleo y en la creación de empresas. Consejo Superior de Cámaras y Fundación Incyde, 2003

5. ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN: RETOS Y POTENCIALIDAD DE LA ACTIVIDAD SUBCONTRATISTA

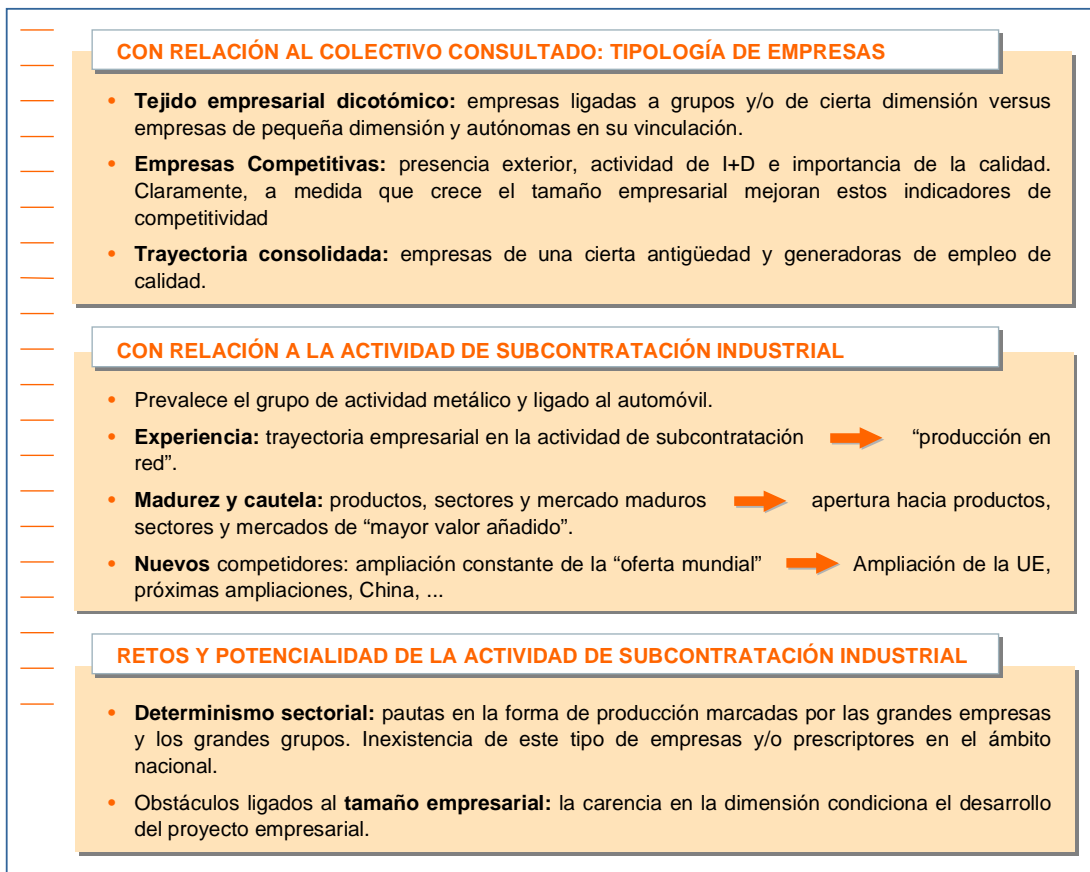
Los resultados ya expuestos ponen de manifiesto la importancia económica de la actividad de subcontratación y su imbricación en el tejido económico productivo e industrial de Navarra. Ahora bien, del mismo también se derivan "claros-oscuros" con respecto a los retos a los que se enfrentan las empresas y la potencialidad de estos mercados y estos sectores.

Tal y como recoge el Gráfico 5.1, el primer bloque de resultados alude a aspectos que normalmente se denominan como los factores endógenos del tejido empresa-

rial: son los que se reconocen los distintos agentes económicos y sobre los que tienen capacidad de actuar, en tanto que los pueden modificar reforzando su carácter de "fortaleza" o minimizando el impacto del componente de "debilidad" del mismo.

Ciertamente, los aspectos ligados a la definición de la relación de subcontratación y a la propia evolución de mercados y sectores de actividad integran el escenario en el que se desarrolla la actividad de subcontratación de las empresas de Navarra y, puede tener una acepción positiva, entendida como "oportunidad", o negativa y su lectura es en términos de "amenaza". Serían los factores exógenos.

Gráfico 5.1. Síntesis: elementos para la reflexión.



A partir de los elementos de diagnóstico del escenario de la subcontratación industrial se puede avanzar buscando las áreas o los aspectos sobre los que trabajar para mejorar la competitividad del tejido empresarial implicado. Se trata de actua-

ciones que competen a los agentes económicos implicados en la actividad industrial y, específicamente, a la subcontratación en Navarra: empresas, plataformas de la sociedad civil, como la Cámara de Comercio e Industria o las Asociaciones Empresariales, y la Administración Pública y Gobierno de Navarra. Bajo este criterio general (mejora continua de la competitividad) parece evidente que:

- ❑ El grado de desarrollo de la actividad industrial subcontratista se basa en productos complejos y de calidad: la calidad no es un rasgo diferencial de la oferta subcontratista realizada desde Navarra sino un requisito indispensable. Luego, la calidad debe ser un rasgo perfectamente reconocible en el producto que se hace y sale de Navarra.
- ❑ El concepto de globalización concierne a todos: la ampliación de ofertas competidoras, nuevos mercados de proveedores, nuevos mercados de venta de productos,... también se abre para las empresas de Navarra.
 - ¿Cómo se establece este reto para las empresas ligadas a la subcontratación industrial?. La accesibilidad mundial es relativa: todas las empresas no tienen porque estar multilocalizadas, ni todas las empresas pueden abordarla. Pero, ciertamente, sí lo están casi todos los grandes contratistas.
 - ¿Qué les exige?. La competitividad de su oferta en cualquiera de los mercados. No se puede competir (sólo) en costes⁴, cuando existe un panel amplio de mercados geográficos que, precisamente, pueden estar estableciendo su competencia en este factor. Luego se refuerza la idea de "si la calidad es el rasgo de diferenciación de la oferta subcontratista de Navarra, ésta debe ser claramente reconocida".

Frente a estas reflexiones, los agentes mencionados ya trabajan en estas como lo manifiestan las propias empresas al reconocer que realizan actividades de I+D, la existencia de medidas de apoyo público a la actividad e I+D, o el apoyo y acompañamiento a las empresas desde entidades como la Cámara de Navarra en la presencia en los mercados exteriores. Es decir, las variables clave en la competitividad de la producción subcontratista de Navarra están siendo abordadas de forma general para el conjunto de la actividad empresarial e industrial de Navarra. Pero, podría plantearse una actuación "más concreta" en la medida en que se contribuya a:

⁴ Tal y como mencionan las empresas consultadas, el precio es "importante", pero la calidad y/o la relación calidad-precio es muy importante.

- Mejorar la presentación de la oferta empresarial subcontratista de Navarra.

Es necesario realizar un esfuerzo en la difusión y conocimiento de la actividad de subcontratación de Navarra, entendiendo que se trata de una oferta consolidada, de calidad y conectada con grandes sectores tractores. Se trata de subrayar que la existencia de un tejido empresarial dotado de recursos humanos formados y habituados a trabajar en "red".

Se tratará de abrir el conocimiento de la oferta subcontratista de Navarra a cualquier contratista, actúe o no en Navarra.

- La innovación y calidad de la oferta subcontratista de Navarra

Existe una cierta traslación del riesgo de la inversión en I+D desde el contratista hacia el subcontratista y ésta, además, se suele concentrar en mejoras de "proceso" en mayor medida que en el desarrollo de "producto". La propia idiosincrasia de la producción subcontratista hace que el diseño global se tome como dado y las mejoras se concentren en las partes y en la forma como se abordan.

En este contexto, el apoyo a la actividad de I+D+i debería ir incorporando aspectos de logística y ergonomía, por ejemplo, pero también apuestas empresariales encaminadas a abrir sus aplicaciones hacia otros productos/mercados, basándose en el conocimiento acumulado de un determinado material o un determinado proceso productivo. Es decir, se trata de buscar la forma de trasladar un conocimiento aplicado a actividades y productos denominados maduros, hacia otros que tengan un mayor componente "emergente" o de "mayor valor añadido".

- Se favorezca la diversificación del destino de la producción subcontratista de Navarra.

El conjunto de empresas consultadas señala a 1,4 sectores como destino de su producción y el 45% alude explícitamente al automóvil. Esta relación ha propiciado que el 71% de las empresas señalen la calidad como el primer requisito del contratista, que es también una de las principales características que le otorgan a la competitividad de su producción.

Es decir, la relación con los grandes sectores/grupos/empresas contratistas ha tenido un efecto tractor sobre el tejido subcontratista navarro que les ha atendido. Ahora bien, se trata de sectores de actividad sensibles a la evolución del

ciclo económico y la fluctuación de la demanda privada y dominados por grandes grupos con un planteamiento de multilocalización productiva y un centro de decisión normalmente alejado de Navarra.

Este contexto puede tener una incidencia no deseable en el tejido subcontratista de Navarra y su minimización depende de la combinación de las siguientes actuaciones:

- La reconsideración de la propia producción subcontratistas, encaminándose en una primera etapa hacia un producto más complejo que incremente el componente de valor añadido y se abandone, en la medida de lo posible, la producción de bajo valor añadido -que se puede completar vía importación, si corresponde-.
- La diversificación de los mercados de destino de la producción subcontratistas, combinando la ampliación del abanico de contratistas que actualmente trabajan con el tejido empresarial subcontratista de Navarra en mercados conocidos y/o consolidados con la incorporación de nuevos contratistas de otros mercados.
- La diversificación del destino productivo de la producción subcontratista, buscando la conexión con otros ejes que también se desarrollan en el contexto de la economía navarra, buscando estrategias de "clusterización". Un ejemplo de ello puede ser el eje de la salud, sustentado en la investigación general y el servicio (hospital), la investigación aplicada y la innovación (CIMA, hospital) y el desarrollo de un sector industrial productivo (material médico quirúrgico) sustentado en materiales y tecnologías que ya se conocen y se aplican para otros sectores contratistas. En consecuencia, se trataría de desarrollar estrategias de "diversificación del producto" a partir del conocimiento acumulado en productos, procesos y materiales, y sobre todo en el componente de producción "en red".

En este conjunto de propuestas subyace:

- La necesidad de generar espacios para la intercomunicación entre los agentes, de manera que exista un flujo de información continuo entre los agentes privados y públicos que permitan un conocimiento de la situación de la subcontratación industrial en Navarra y de la necesaria adaptación de las medidas a los cambios que se detecten, de los contratistas que ya están presentes,....

- El desarrollo de las medidas con un componente "puntual" o de "nicho de actuación" de manera que, aunque existen unos parámetros fijos que determinan el ámbito de aplicación de una medida, etc... exista un componente transversal de "subcontratación" que atienda a los objetivos de diversificación de producto, de mercado, de innovación etc... que puedan ser novedosos para este colectivo empresarial y no necesariamente en un contexto más amplio.
- La importancia del tamaño en un doble sentido.
 - De una parte, como factor ejemplo de las actitudes y actividades que desarrollan las empresas grandes o las empresas especialmente dinámicas y significativas -en las que se desarrollan "buenas prácticas"- hacia las de menor dimensión o menos dinámicas.
 - Y de otra, en atención a que un tamaño reducido puede condicionar el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, por lo que suele recomendar, promocionar, difundir, etc... el desarrollo de estrategias de cooperación empresarial.