

Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana

Diciembre 2025



OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana

Financia:



Realiza:



Agentes:



NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA



SAKANAKO ENPRESEN ELKARTEA
ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE SAKANA

SODENA
DESARROLLO DE NAVARRA
NAFARROAKO GARAPENA



Mank
s a k a n a



Introducción

El “**Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana**”, es el primer paso del Plan de Revitalización Industrial de Sakana y constituye la respuesta estratégica y coordinada, diseñada para reforzar la competitividad del territorio y orientar su transformación industrial en un escenario especialmente exigente. El proceso se estructura en tres fases complementarias —diagnóstico, definición de la visión estratégica a diez años y plan de acción a corto plazo— que permiten avanzar de manera ordenada desde el análisis hasta la ejecución.

Este plan se desarrolla bajo un modelo de gobernanza compartida en el que participan el Departamento de Industria, Transición Ecológica y Digital Empresarial del Gobierno de Navarra, la sociedad pública Sodena, la Oficina de Análisis y Prospectiva del Gobierno de Navarra y los agentes promotores del marco Sakana2027: la Asociación de Empresas de Sakana, la Mancomunidad de Sakana y la Agencia de Desarrollo de Sakana. La suma de capacidades institucionales y territoriales garantiza un enfoque integral, coherente y alineado con las prioridades del ecosistema productivo.

Asimismo, el plan se complementa con las acciones de reindustrialización derivadas del cierre de Sunsundegui, actualmente en marcha, que buscan activar nuevos proyectos, gestionar los activos productivos disponibles y favorecer la recolocación y recualificación del talento industrial de la comarca. La coordinación entre ambos marcos —revitalización y reindustrialización— permite abordar simultáneamente los retos inmediatos y las transformaciones de fondo que requiere el territorio.

Los resultados que se presentan en cada fase forman parte de esta hoja de ruta compartida, cuyo objetivo es situar a Sakana en una posición reforzada desde el punto de vista industrial, tecnológico y socioeconómico, y consolidar un modelo de desarrollo sostenible, resiliente y orientado al impacto

Índice

-
- 1 Parte 1. Análisis preliminar del tejido empresarial y sectorial de la comarca, basado en datos consolidados y primeras conclusiones económicas
 - 2 Parte 2. Diagnóstico de sectores destacados en el valle de Sakana
 - 3 Parte 3. Benchmarking de planes de acción territoriales
 - 4 Parte 4. Análisis DAFO de la industria en Sakana
 - 5 Parte 5. Proceso participativo Plan de Acción Industrial Sakana
-

Parte 1. Análisis preliminar del tejido empresarial y sectorial de la comarca, basado en datos consolidados y primeras conclusiones económicas

Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana



OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

**Gobierno
de Navarra**



**Nafarroako
Gobernua**



-
- 1** **Enfoque y primeros pasos**
 - 2 **Dinámica empresarial y tejido económico**
 - 3 **Distribución sectorial de la actividad industrial**
 - 4 **Diagnóstico del empleo y su concentración territorial**
-

Se ha realizado un análisis preliminar del tejido empresarial de Sakana



Consolidación de datos empresariales: se ha unificado en una única base de datos información económica y financiera de empresas del valle, cruzando datos públicos de SABI con registros de la Asociación Empresarial de Sakana y de la Agencia de Desarrollo.



Clasificación sectorial: a través de los códigos CNAE, se ha realizado una agrupación sectorial personalizada que refleja de manera más precisa la realidad industrial del territorio.



Revisión documental y validación: se han recopilado y contrastado informes previos, estudios, reportes sectoriales y noticias relevantes para garantizar que el análisis se mantenga actualizado, veraz y alineado con la realidad local.

1

Enfoque y primeros pasos

2

Dinámica empresarial y tejido económico

3

Distribución sectorial de la actividad industrial

4

Diagnóstico del empleo y su concentración territorial

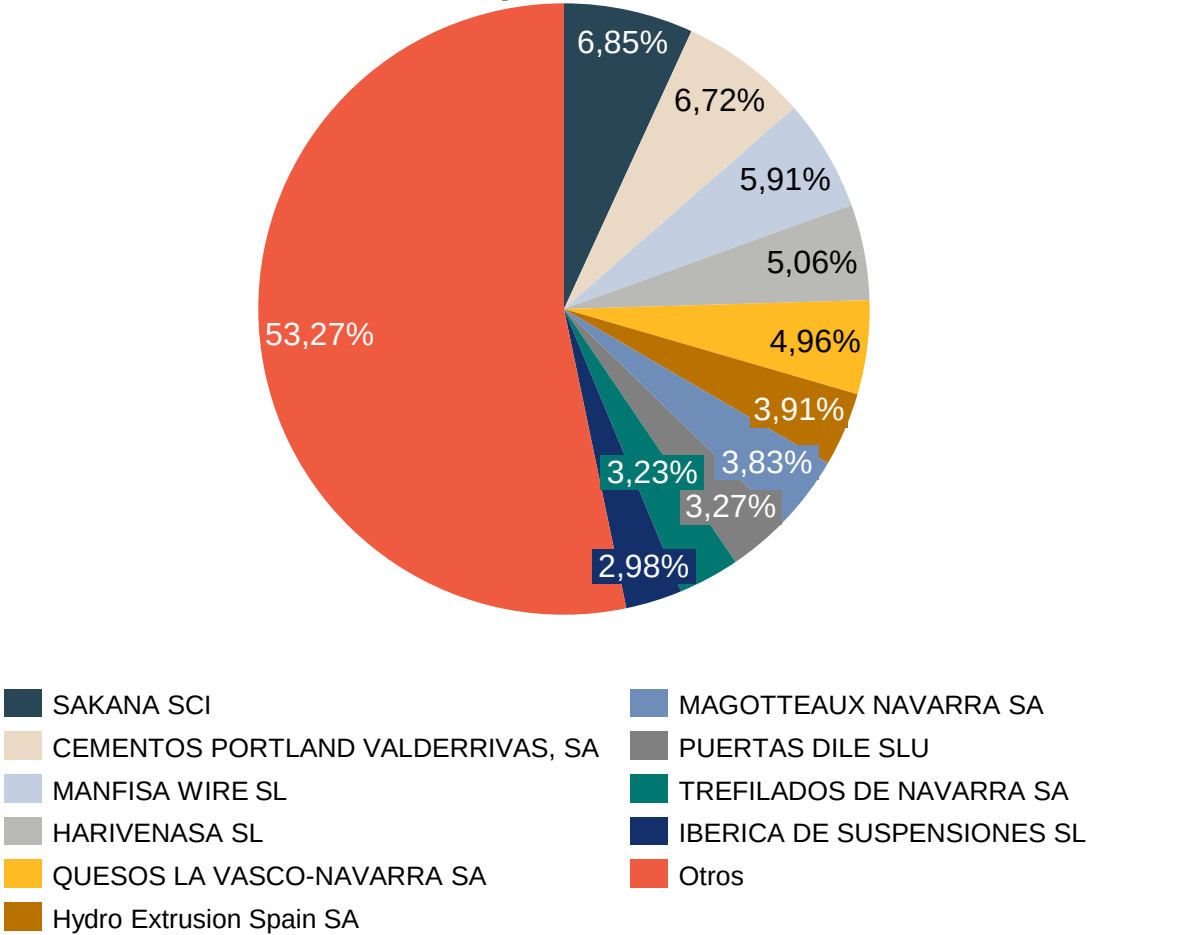
Alta fragmentación empresarial: las grandes empresas concentran baja cuota de mercado

Top 20 empresas por facturación en 2023 (en miles de €)

Empresa	Sector Industrial	Crecimiento (entre 2020-2023 en % de CAGR*)
SAKANA SCI	Metalurgia	10,98%
CEMENTOS PORTLAND VALDERRIVAS, SA	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	-32,97%
MANFISA WIRE SL	Metalurgia	N/A
HARIVENASA SL	Industria de la alimentación	25,87%
QUESOS LA VASCO-NAVARRA SA	Industria de la alimentación	16,13%
Hydro Extrusion Spain SA	Metalurgia	-20,32%
MAGOTTEAUX NAVARRA SA	Metalurgia	19,48%
PUERTAS DILE SLU	Industria de la madera	28,42%
TREFILADOS DE NAVARRA SA	Fabricación de productos metálicos	20,25%
IBERICA DE SUSPENSIONES SL	Fabricación de vehículos de motor	-12,85%
ACEROS MOLDEADOS DE LACUNZA SA	Metalurgia	7,04%
VISCOFAN SA	Otros servicios a la industria	-51,06%
INDUSTRIAS BARGA SL	Fabricación de productos metálicos	2,11%
LACUNZA KALOR GROUP SAL	Fabricación de material y equipo eléctrico	46,19%
EXTRU SA	Fabricación de productos metálicos	12,86%
ALEACIONES E INOXIDABLES ACEREC SA	Otras actividades no industriales	19,86%
SA DE PREFORMADOS METALICOS	Fabricación de material y equipo eléctrico	7,19%
BAIKOR WORLDWIDE SL	Metalurgia	12,31%
INDUSTRIAL DE ARMADURAS OMNIA SL	Fabricación de productos metálicos	54,10%
INDUSTRIAS LANEKO SAL	Fabricación de productos metálicos	23,30%

Fuente: Base de datos propia elaborada a partir de SABI y datos adicionales de la ADS y la AED

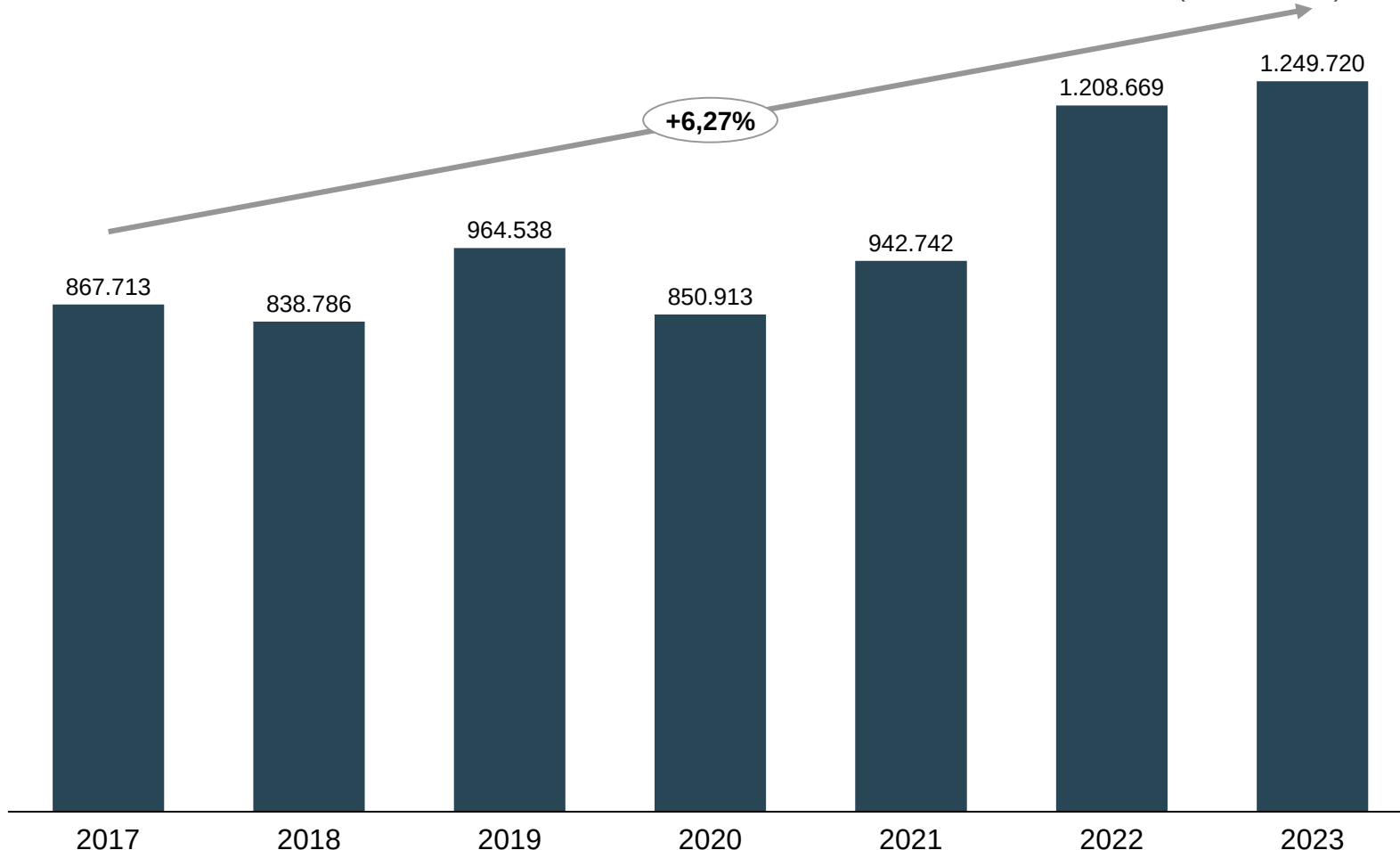
Distribución del peso de las top 10 empresas del Valle de Sakana por facturación en 2023



*El CAGR (Compound Annual Growth Rate) o Tasa de Crecimiento Anual Compuesta mide el crecimiento medio anual de una variable durante un periodo de tiempo,.

Hasta 2023 la industria de Sakana ha seguido una tendencia creciente pese a algunos cierres relevantes

Evolución de la facturación del mercado en el sector industrial 2017 - 2023 (en miles de €)*



*Incluyendo empresas inactivas, disueltas o en liquidación y excluyendo otras actividades no industriales



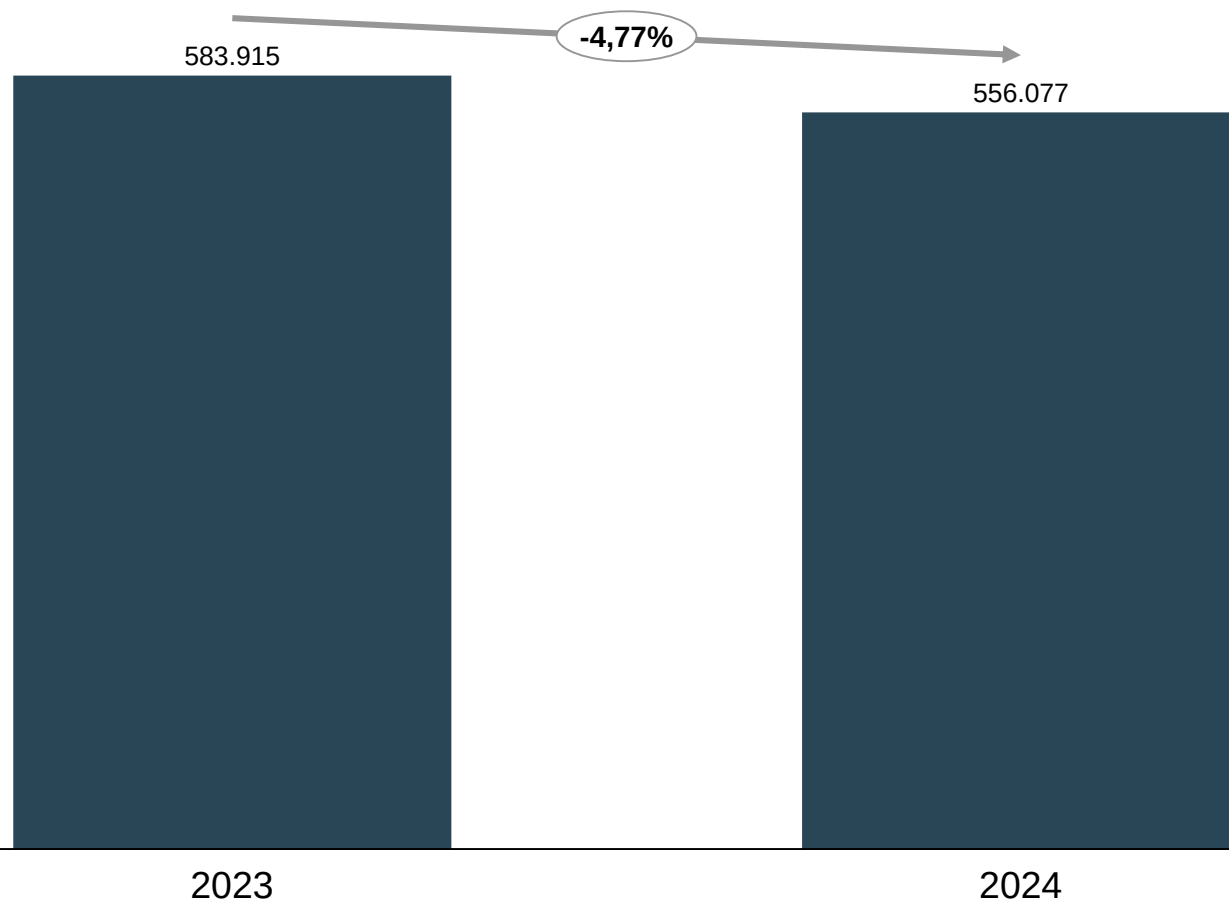
PRINCIPALES CONCLUSIONES

A pesar de los cierres de grandes empresas industriales en los últimos años, como el caso de Apoyos Metálicos (2019), Siemens-Gameasa (2020) o SUNSUNDEGUI (2023) la industria ha logrado recuperar y mantener los niveles de crecimiento:

- **En 2023 se alcanzó el mayor volumen de facturación desde 2017**, superando los 1.249 millones de euros y consolidando la tendencia de crecimiento iniciada en 2021
- **Tras un estancamiento entre 2018 y 2020**, la industria logró una fuerte recuperación con crecimientos interanuales del +28 % en 2022 y +3,4 % en 2023
- **La caída de 2020 (-11,7 %) se ha visto ampliamente superada**, lo que refleja una recuperación sostenida pese al cierre de empresas relevantes en años previos
- No obstante, las **previsiones de 2024** reflejan un **contexto menos expansivo**, condicionado por la escasez de mano de obra y una ralentización de la demanda

La facturación de las empresas en Sakana muestra signos de estancamiento: retroceso en 2024 tras el crecimiento acumulado de años previos

Evolución de la facturación del mercado en el industrial 2023 - 2024 (en miles de €)*



PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Entre 2023 y 2024 la facturación acumulada de las empresas con cuentas presentadas se reduce un **-4,8 %**, pasando de 583 M€ a 556 M€
- El dato refleja un **estancamiento** del crecimiento observado en los últimos ejercicios, con un cambio de tendencia respecto a la dinámica expansiva de 2021–2023
- La ligera caída de facturación confirma las señales ya trasladadas por las empresas en 2024: **mayor incertidumbre y tensiones en el mercado**
- Conviene interpretar estos datos con cautela, ya que no todas las compañías han publicado todavía sus cuentas de 2024

*Solo se incluyen en la comparación aquellas empresas que habían publicado sus cuentas anuales de 2024 a fecha 18 de septiembre.

La industria de Sakana entra en una fase de contracción: cierres empresariales y reducción en el número de contratos durante los últimos años marcan un cambio de tendencia

Caso Sunsundegui



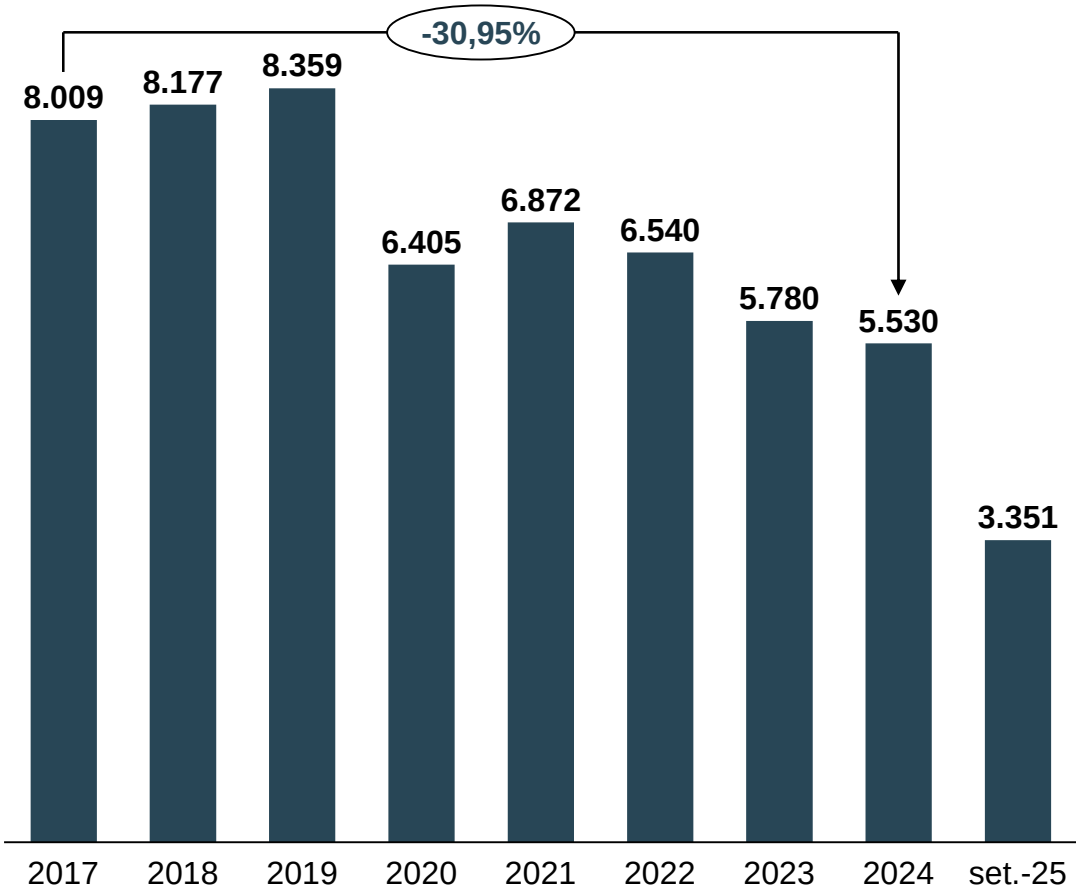
- En el ERE de Sunsundegui se vieron afectadas **339 personas** (61 de fuera de Navarra)
- De ellas, **172 ya se han reincorporado al mercado laboral**, gracias a planes de recolocación
- El cierre supuso un **golpe al empleo y a la facturación industrial**, al tratarse de uno de los principales empleadores del valle
- Además, afectó directamente a **proveedores vinculados** como Poliéster Martikoneko SL y Azkenga SL, que han cesado o prácticamente dejado de tener actividad

Otros cierres recientes de empresas en Sakana

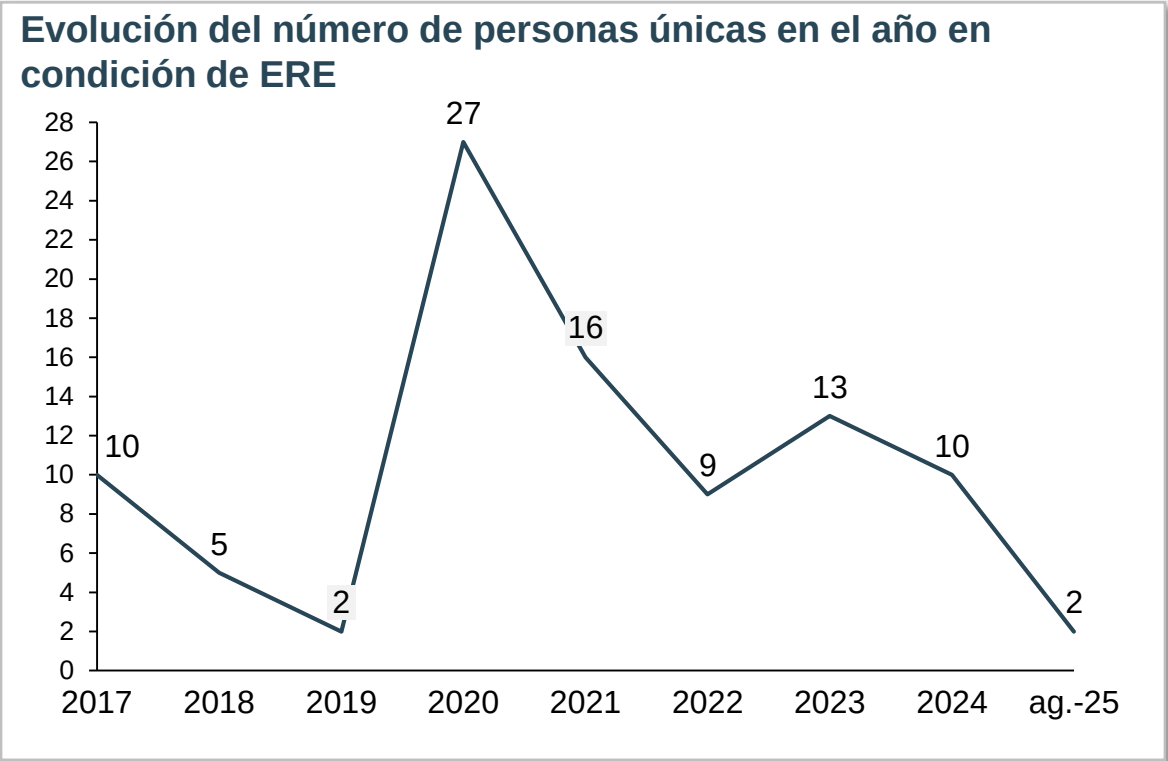
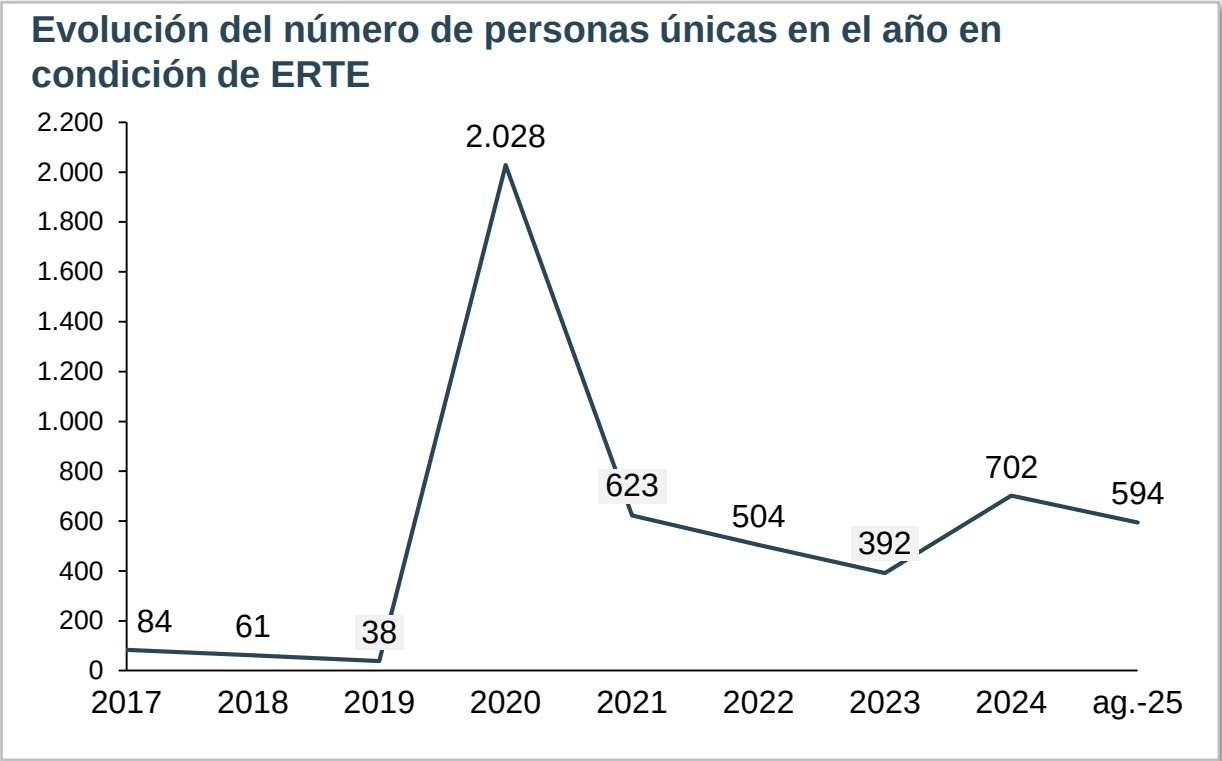
Además de Sunsundegui, en los últimos años se han producido cierres de empresas relevantes que generaban facturación significativa en la comarca:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| • Cerámica Utzubar SA con continuidad vía Cerámica Utzubar SL y Grupo Utzubar Ondarea SL | • Cisternas de Alsasua SA |
| • Egoki SL | • Dis Na Pet Reyes SL |
| • Tabsal SCL SL | • Roper Alsasua SL |
| • Polpoliturri Oil SL | • Inversiones Inmobiliarias Haizea SL |
| | • Auto-Talleres San Miguel SA |

Evolución del numero de contratos



El aumento de ERTE desde 2023 refleja un deterioro en la situación empresarial y laboral en Sakana

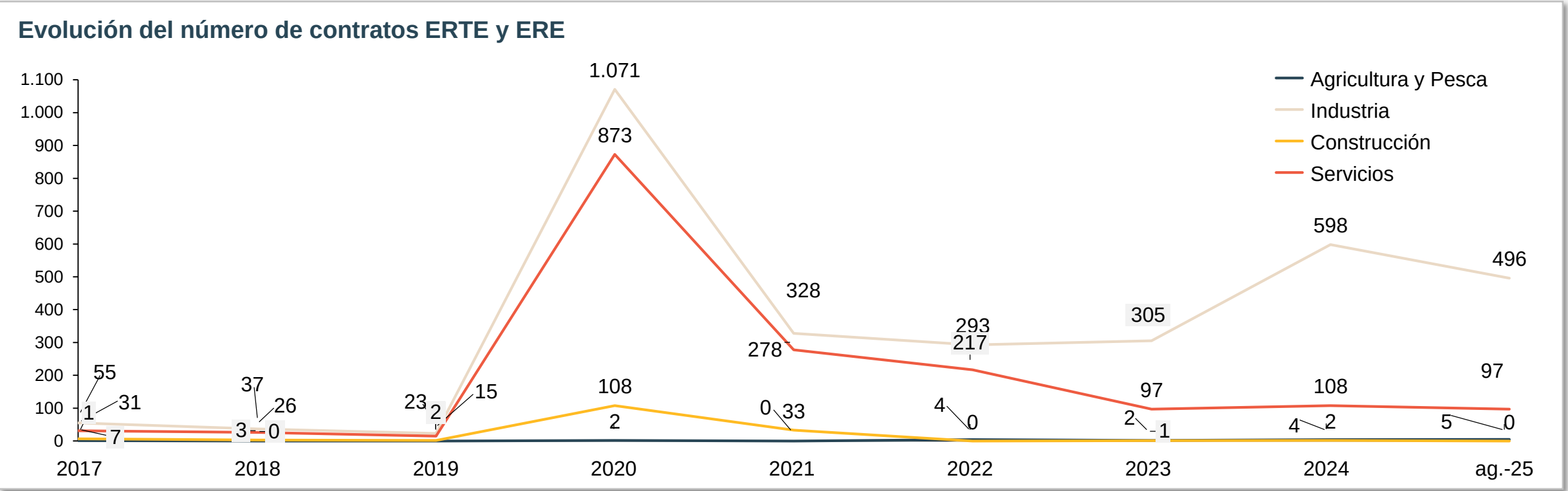


PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Desde **2023** se observa un **aumento significativo en las situaciones de ERTE**, reflejando un deterioro en la estabilidad laboral
- El incremento en los ERTE indica que **más empresas atraviesan dificultades**, con impacto directo sobre la plantilla
- Los ERE, aunque menores en número, muestran **un aumento de extinciones contractuales** y pérdida de empleo estructural en Sakana
- La tendencia de 2025, a falta de cuatro meses, apunta a cifras similares a 2024, confirmando un **cambio de ciclo en la dinámica empresarial**

Nota: Datos elaborados por la [Oficina de Análisis y Prospectiva](#) a partir de registros de personas domiciliadas en Sakana. Se cuentan personas únicas por año; en el caso de ERTE puede mantenerse la situación en varios ejercicios.

La industria de Sakana concentra la mayoría de los ERE y ERTE, con un repunte claro en los dos últimos años



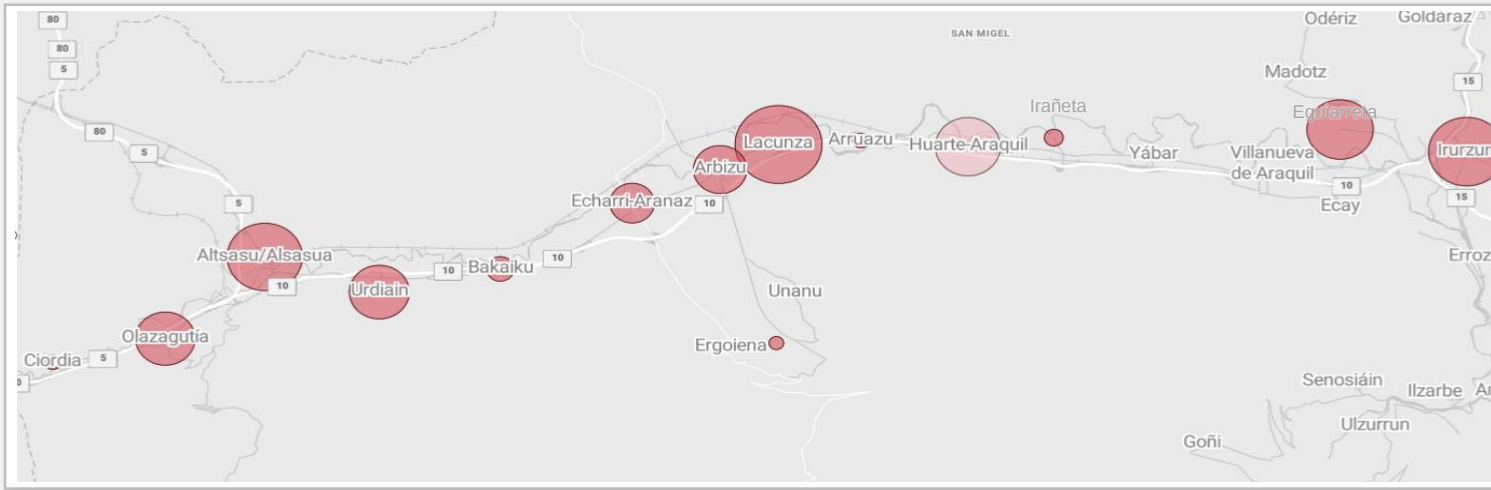
PRINCIPALES CONCLUSIONES

- **La industria concentra la mayoría de los ERE/ERTE**, representando más del 80 % de los casos en todos los años, salvo en 2020
- **2020 marca el pico de afectados (2.055 personas)** y se observa un **nuevo repunte en 2024–2025**, señal de deterioro reciente
- **Servicios es el segundo sector afectado**, aunque con cifras muy inferiores y una tendencia más estable tras la crisis del Covid-19
- Los datos confirman un **cambio de ciclo en la industria de Sakana**, con **mayor vulnerabilidad** del empleo

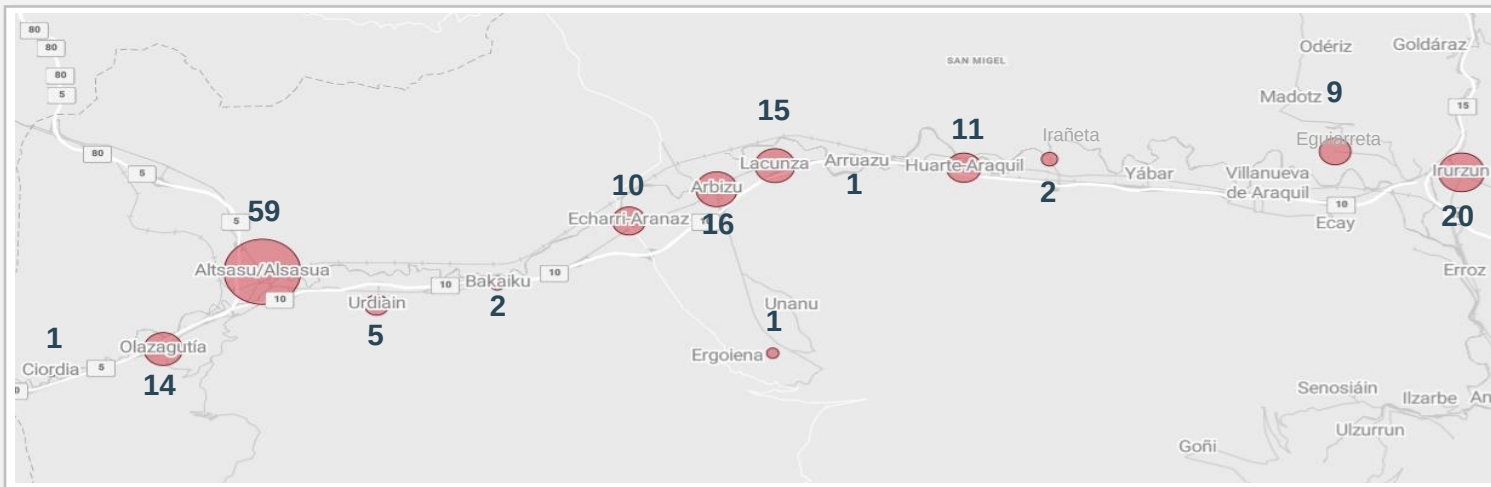
Nota: Datos elaborados por la [Oficina de Análisis y Prospectiva](#) a partir de registros de personas domiciliadas en Sakana. Se cuentan personas únicas por año; en el caso de ERTE puede mantenerse la situación en varios ejercicios.

Los principales polos de facturación no siempre coinciden con los municipios que concentran más empresas

Mapa de municipios por facturación en 2023 (en miles de €)



Mapa de municipios por volumen de empresas en 2023



PRINCIPALES CONCLUSIONES

- **Lacunza, Irurzun y Alsasua concentran el mayor volumen de facturación industrial del valle**, lo que refuerza su papel como núcleos económicos estratégicos
- **Alsasua destaca por el número de empresas industriales (59)**, aunque su peso relativo en facturación es menor que el de Arbizu
- **No existe una relación directa entre número de empresas y volumen de facturación**, lo que sugiere diferencias en tamaño medio y productividad de las compañías por municipio
- **La actividad económica del valle está geográficamente dispersa en cuanto a número de empresas**, pero más concentrada en términos de valor generado

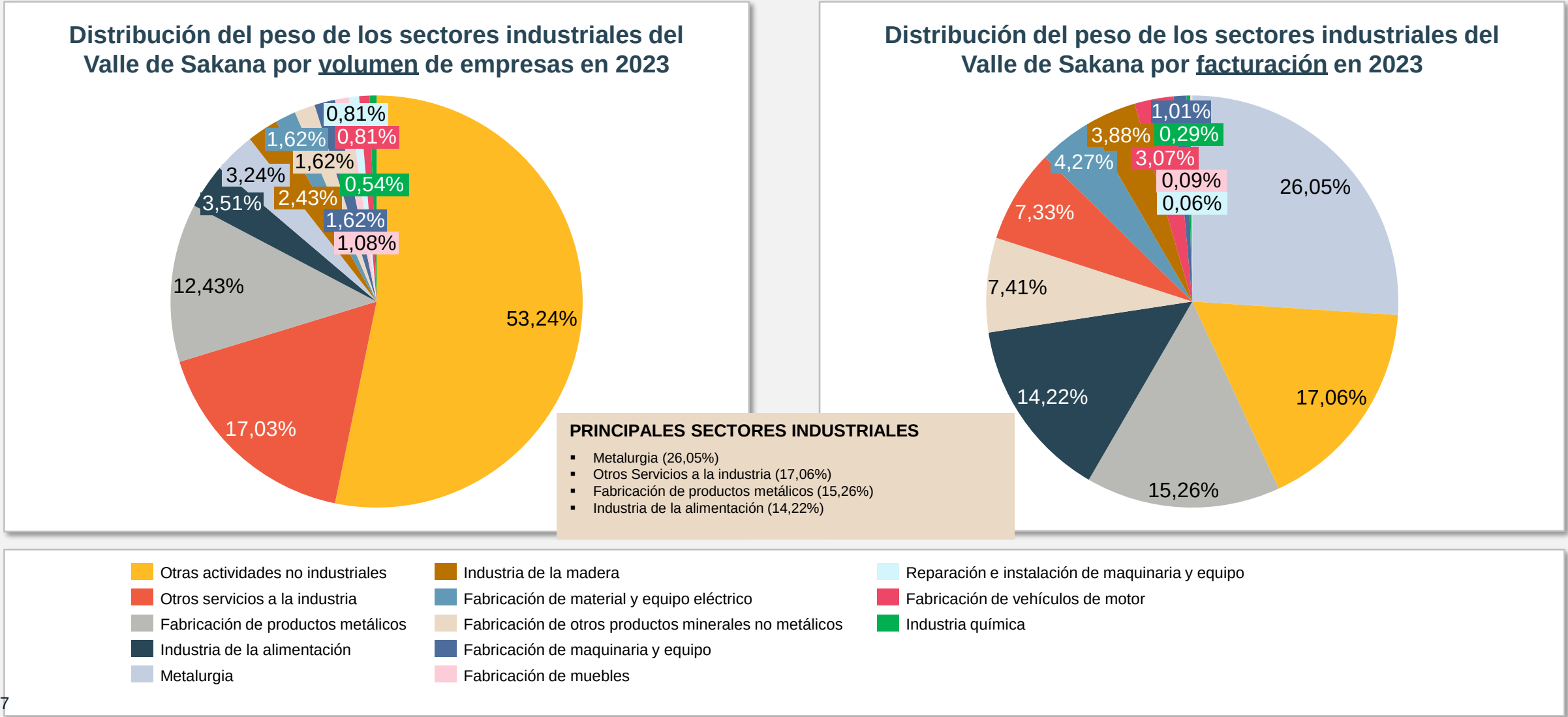
1 Enfoque y primeros pasos

2 Dinámica empresarial y tejido económico

3 **Distribución sectorial de la actividad industrial**

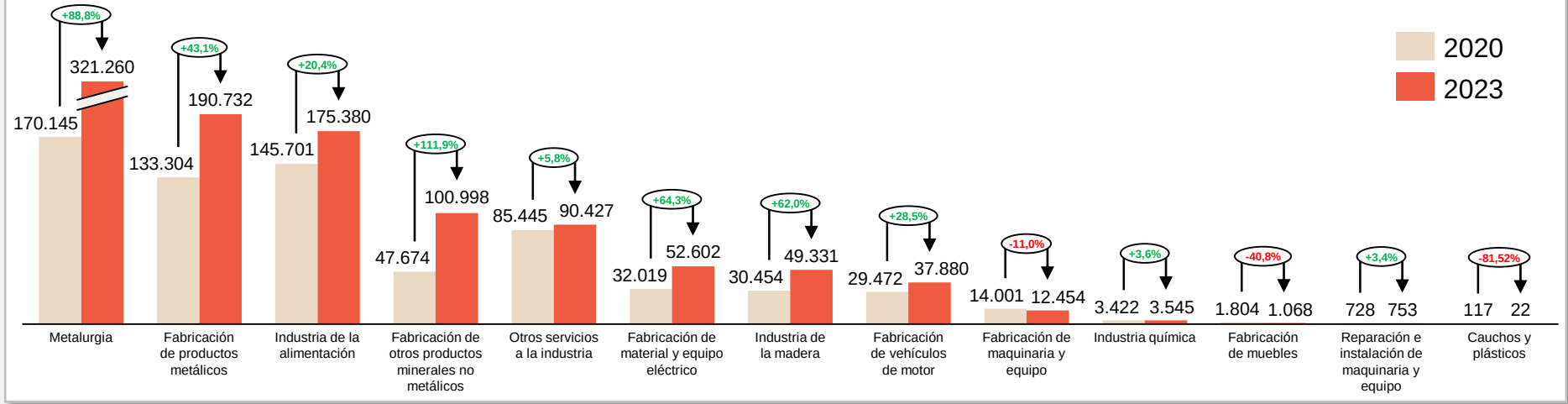
4 Diagnóstico del empleo y su concentración territorial

Los sectores industriales concentran el valor económico pese a ser minoría en número de empresas

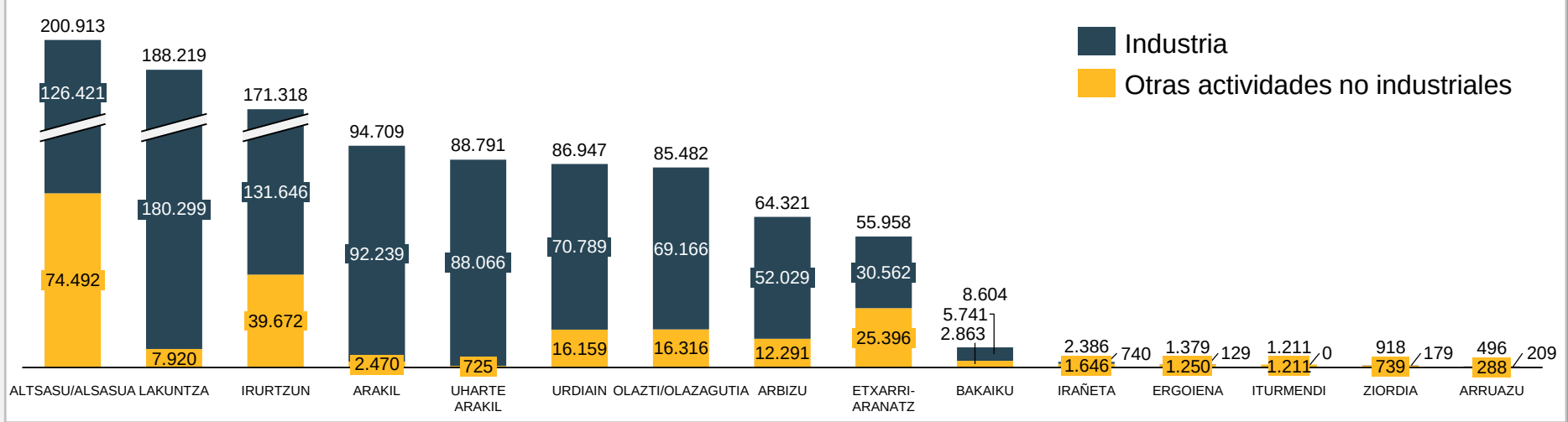


El crecimiento industrial se concentra en unos pocos sectores y municipios clave del valle

Crecimiento de los sectores industriales por facturación 2020 - 2023 (en miles de €)



Peso de la Industria en el valle de Sakana por facturación en 2023 (en miles de €)

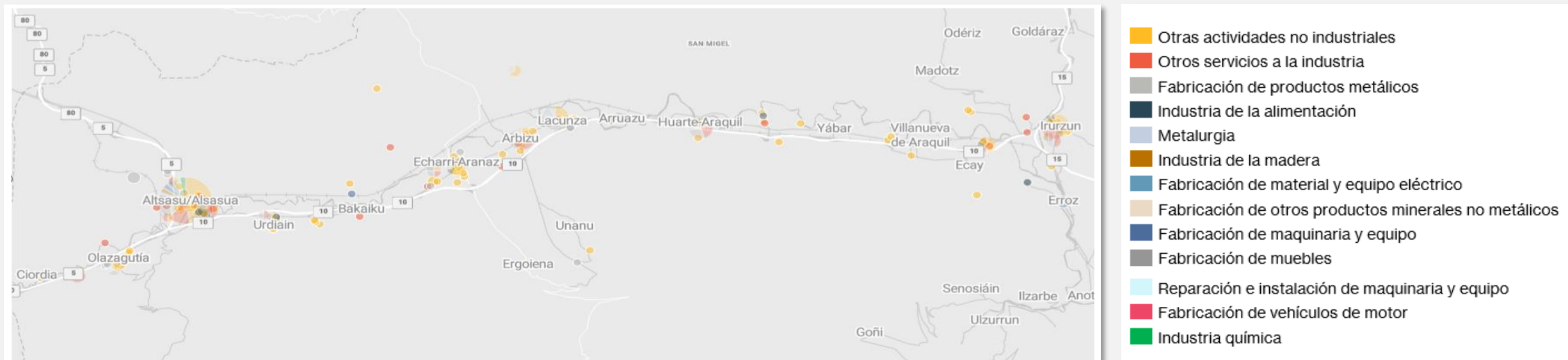


CONCLUSIONES

- **Metalurgia, productos metálicos y alimentación son los motores del crecimiento industrial entre 2020 y 2023**, con incrementos de facturación superiores al +20 % y concentrando el mayor peso económico del valle
- **Altsasu/Alsasua, Lakuntza e Irurtzun concentran más del 50 % de la facturación industrial total en 2023**, consolidándose como los principales núcleos del tejido empresarial
- En el extremo opuesto, sectores como **caucho, muebles o maquinaria** han **perdido volumen** de negocio
- En la **mayoría de municipios**, la **industria representa más del 70 % de la actividad empresarial**, lo que reafirma el carácter eminentemente industrial del valle de Sakana

La industria de Sakana se concentra en pocos municipios con especializaciones sectoriales definidas

Mapa de distribución por sector industrial en 2023



PRINCIPALES CONCLUSIONES

- **Altsasu/Alsasua** destaca como el principal núcleo industrial de Sakana, con una alta densidad de empresas, especialmente en fabricación de productos metálicos, otros servicios a la industria y sectores especializados como vehículos de madera, maquinaria, alimentación o química
- **Lakuntza** presenta una importante concentración de empresas del sector de productos metálicos, con especialización productiva orientada a componentes y estructuras
- **Irurtzun** concentra actividad industrial diversa, pero con una presencia notable de otros servicios a la industria, y casos relevantes en metalurgia y madera
- Municipios como **Uharte Arakil**, **Etxarri-Aranatz** y **Olazti/Olazagutia** también muestran polos relevantes, aunque más especializados en industrias concretas como alimentación, productos metálicos o servicios auxiliares

1 Enfoque y primeros pasos

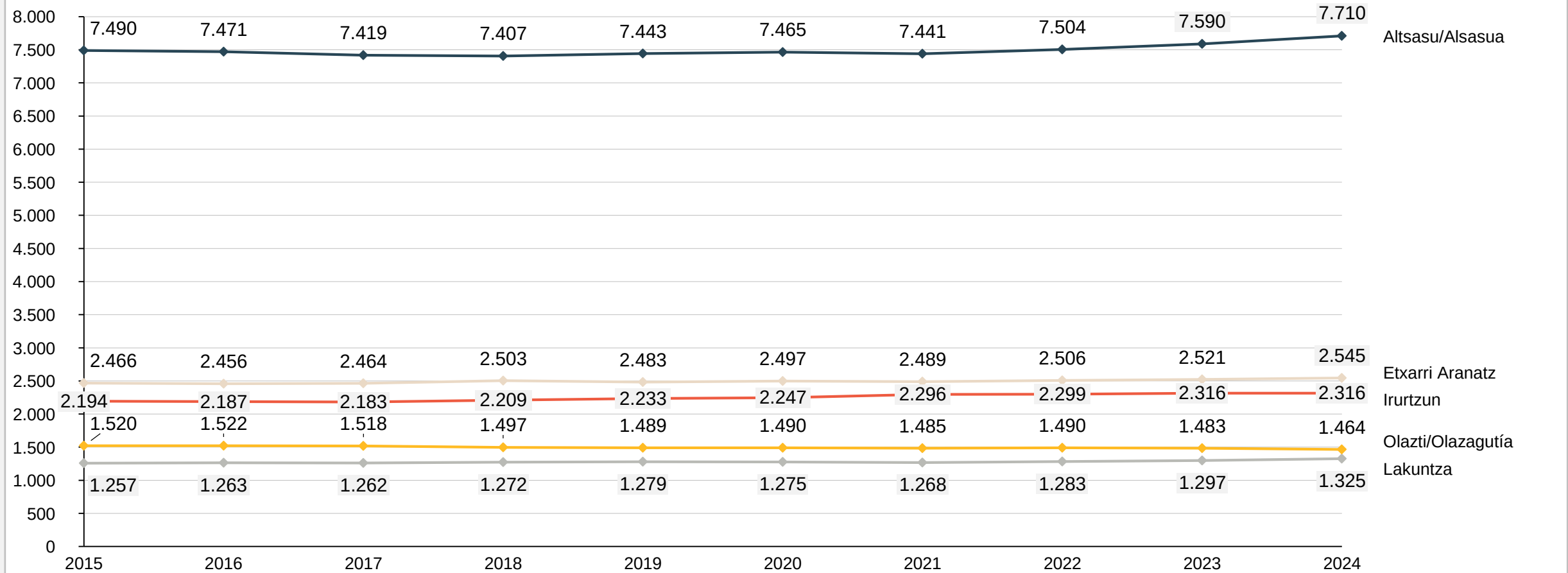
2 Dinámica empresarial y tejido económico

3 Distribución sectorial de la actividad industrial

4 Diagnóstico del empleo y su concentración territorial

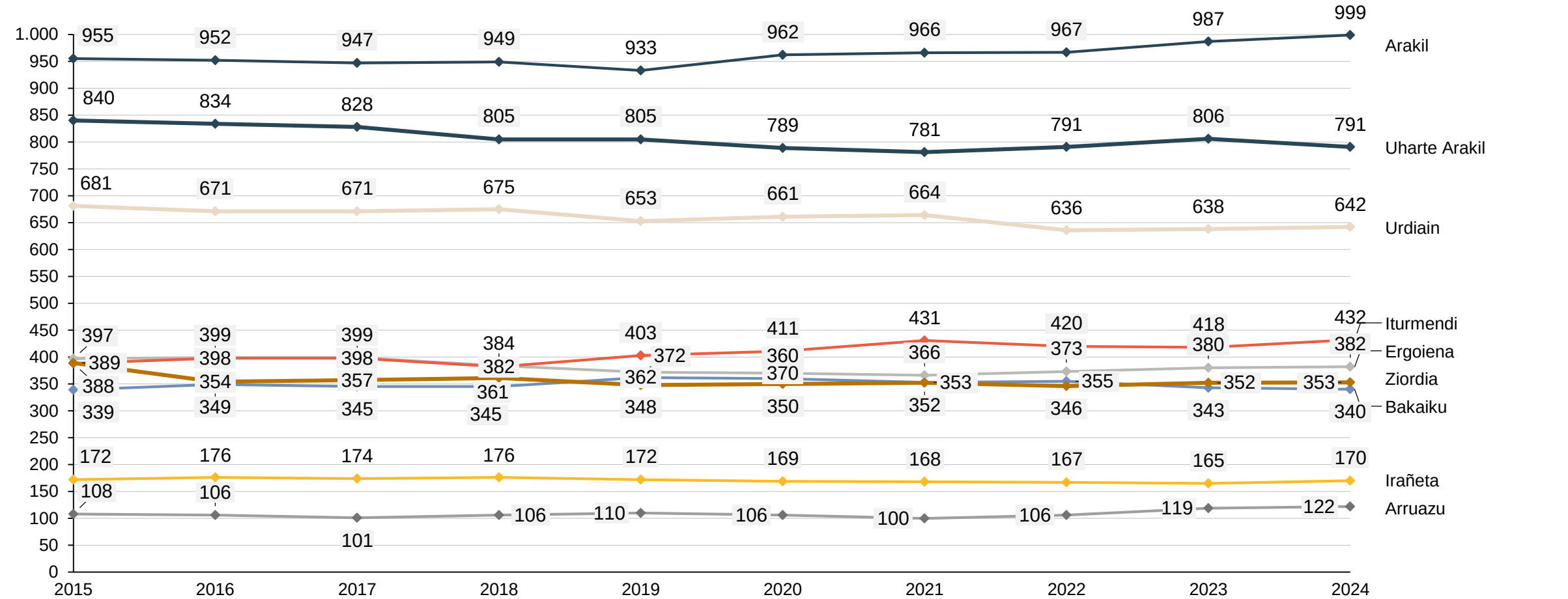
La población en los municipios del Valle de Sakana se ha mantenido muy estable durante los últimos 10 años (1/2)

Evolución de la población del Valle de Sakana por municipio entre 2015 - 2024



La población en los municipios del Valle de Sakana se ha mantenido muy estable durante los últimos 10 años (2/2)

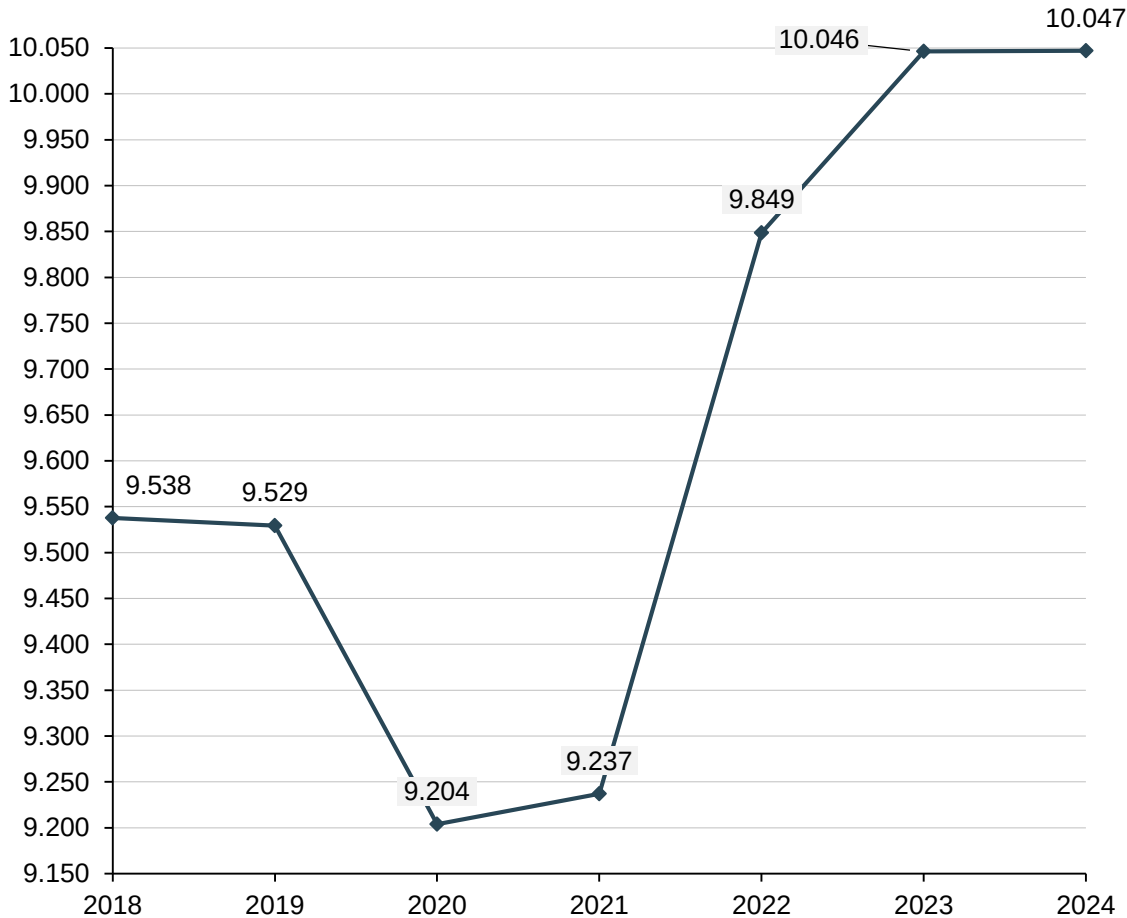
Evolución de la población del Valle de Sakana por municipio entre 2015 - 2024



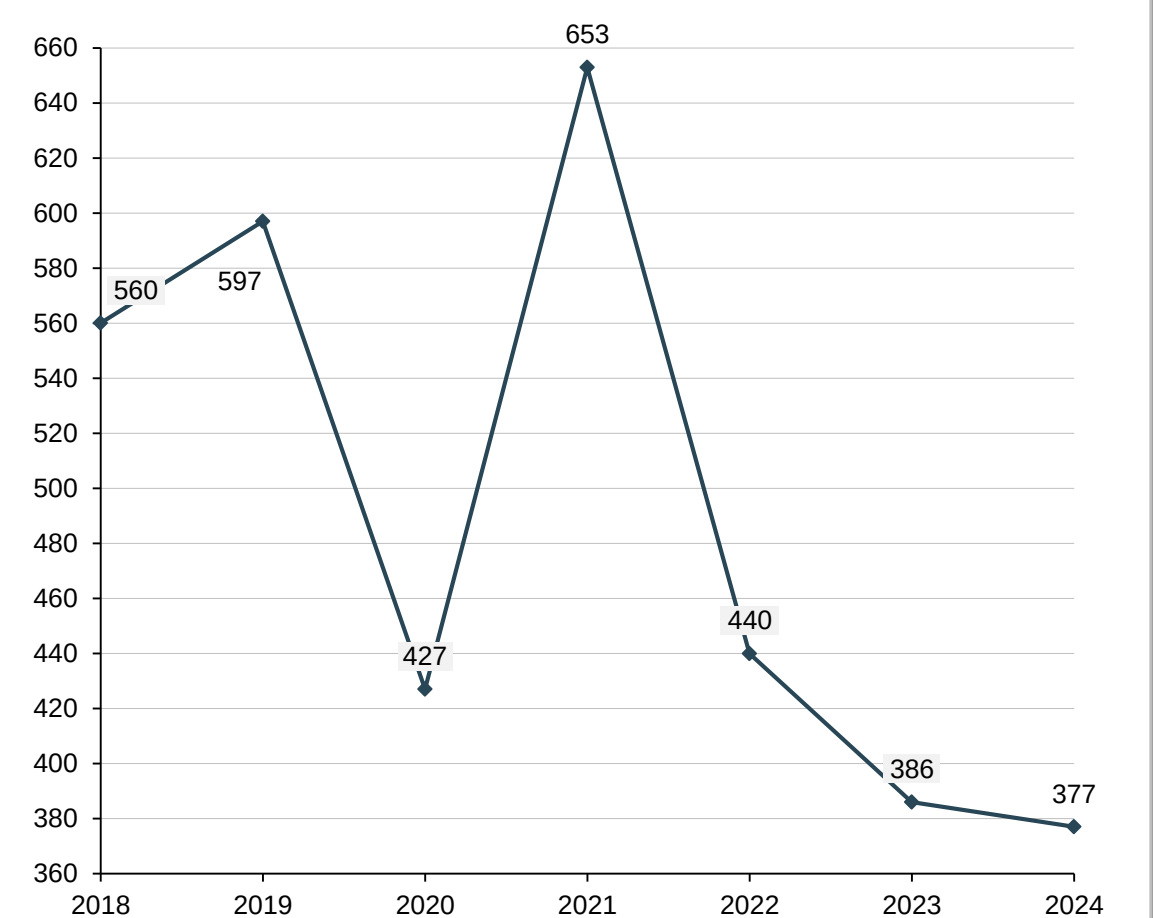
Fuente: datos del INE

La población activa ha crecido, pero las dificultades de contratación y la caída de contratos reflejan tensiones crecientes en 2024

Evolución de la población activa en el Valle de Sakana entre 2018 - 2024

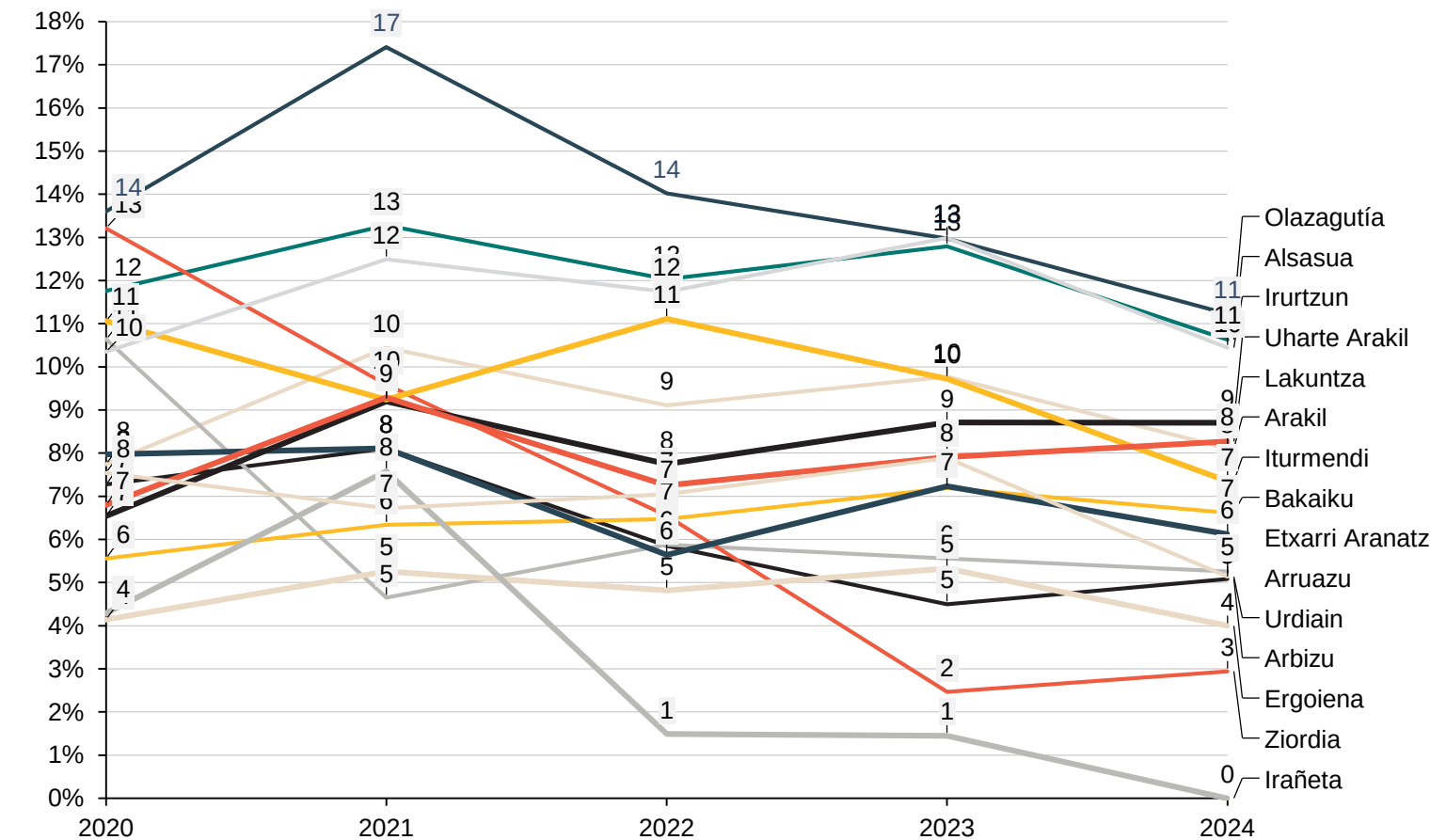


Evolución del nº de contratos en el Valle de Sakana entre 2018 - 2024



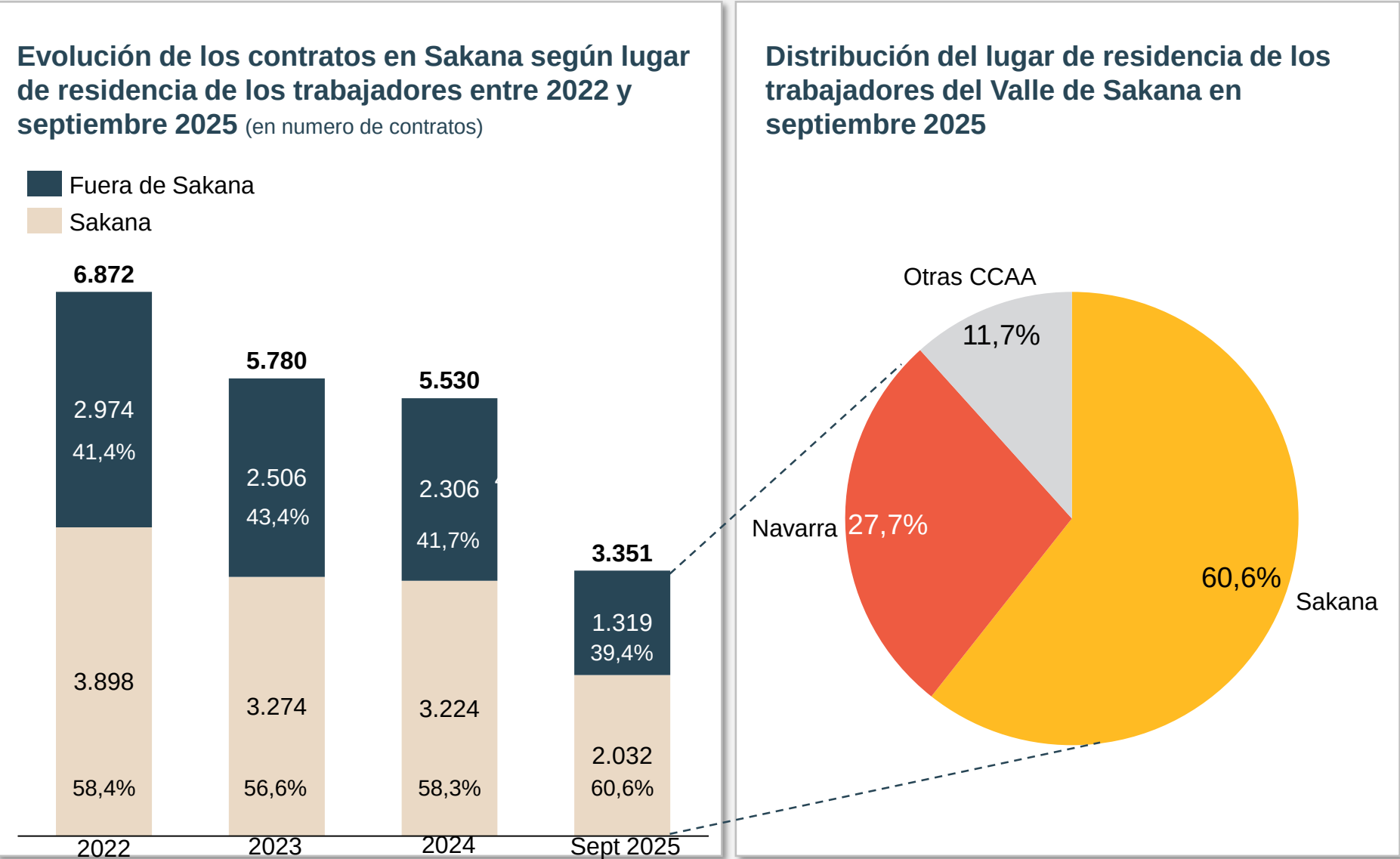
En cuanto a la tasa de desempleo, se aprecia una tendencia a la baja durante los últimos 5 años. La media de desempleo ha pasado de un 8,5% en 2020 a un 6,7% en 2024

Evolución de la tasa de desempleo por municipio entre 2020 - 2023



Municipio	2020	2021	2022	2023	2024
Alsasua	11,8%	13,3%	12,0%	12,8%	10,6%
Arakil	7,7%	10,4%	9,1%	9,8%	8,1%
Arbizu	7,3%	8,1%	5,8%	4,5%	5,1%
Arruazu	10,6%	4,6%	5,9%	5,6%	5,3%
Bakaiku	5,6%	6,3%	6,5%	7,2%	6,6%
Ziordia	13,2%	9,6%	6,5%	2,5%	2,9%
Etxarri Aranzatz	8,0%	8,1%	5,6%	7,2%	6,1%
Ergoiena	4,1%	5,3%	4,8%	5,3%	4,0%
Uharte Arakil	6,5%	9,3%	7,7%	8,7%	8,70%
Iturmendi	11,1%	9,2%	11,1%	9,7%	7,3%
Lakuntza	6,8%	9,3%	7,2%	7,9%	8,3%
Urdiain	7,5%	6,7%	7,0%	7,9%	5,1%
Irurtzun	10,3%	12,5%	11,7%	13,0%	10,4%
Irañeta	4,3%	7,6%	1,5%	1,4%	0,0%
Media del Valle	8,5%	9,2%	7,8%	7,7%	6,7%

Fuerte descenso del número de contratos en 2025, pese al predominio de trabajadores residentes en Sakana



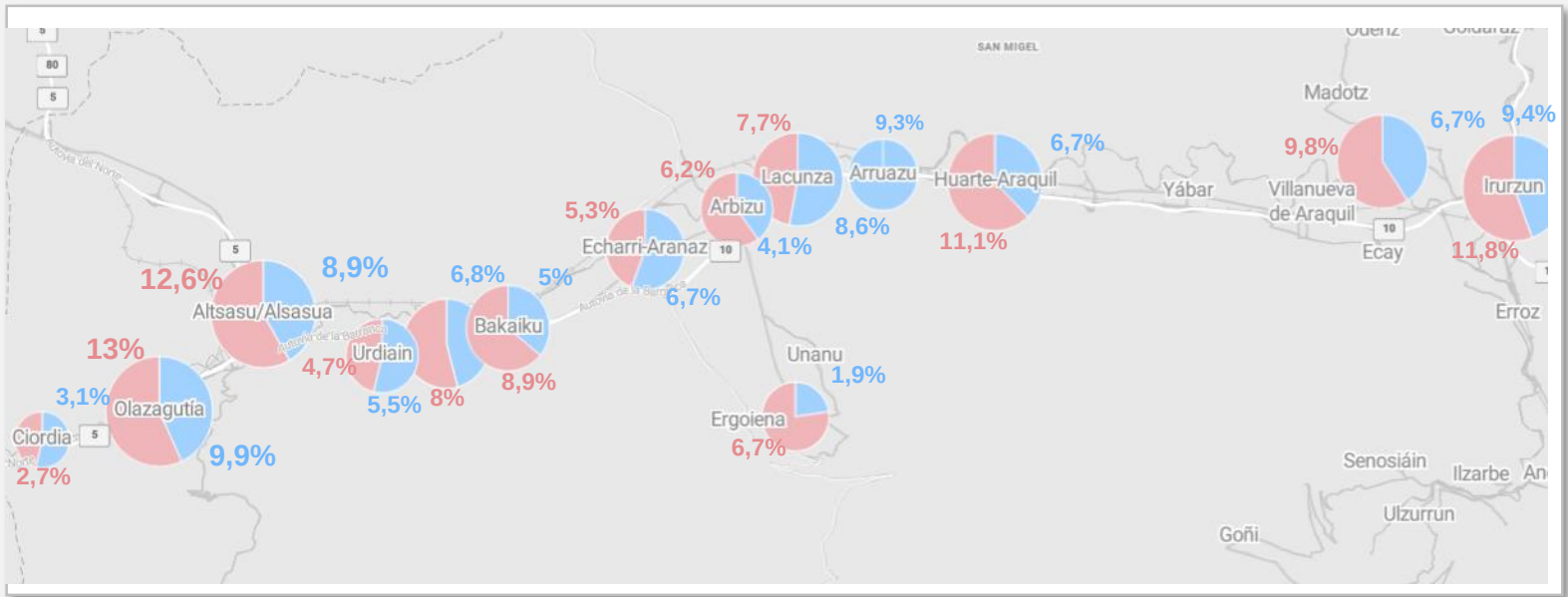


CONCLUSIONES

- El volumen total de contratos en el Valle de Sakana se ha reducido de forma continuada desde 2022, con una **caída especialmente acusada en lo que va de 2025**
- Entre 2022 y septiembre de 2025, el número de contratos ha descendido en más de **3.500 empleos**, lo que supone una contracción significativa del mercado laboral comarcal
- A pesar del retroceso en el empleo, **la mayoría de contratos corresponden a trabajadores residentes en Sakana**, que representan ya el **60,6 % del total** en 2025
- El peso de trabajadores de Navarra (fuera de Sakana) y de otras comunidades autónomas se mantiene, pero en menor proporción (27,7 % y 11,6 %, respectivamente)

La cifra de desempleo en mayo 2025 presenta una fuerte concentración territorial y una brecha significativa por género

Mapa de tasa de desempleo por genero y municipio en 2024



Hombres
Mujeres



PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Las tasas de desempleo más elevadas del valle se registran en **Olazagutía (13,04 % mujeres, 9,89 % hombres), Irurtzun (11,79 % y 9,40 %) y Alsasua (12,61 % y 8,98 %)**
- Irañeta y Ziordia** presentan las tasas de paro más bajas, situándose en el entorno del 0 % al 3 %, lo que puede explicarse por su menor tamaño poblacional o un tejido económico más estable
- En la mayoría de municipios se aprecia una **brecha de género moderada**, siendo las tasas de desempleo femenino superiores en general, aunque con excepciones como **Etxarri Aranatz**, donde las mujeres presentan mejores cifras que los hombres (5,36 % frente a 6,73 %)
- Municipios como **Lakuntza, Arakil o Iturmendi** muestran tasas intermedias pero equilibradas, situándose en el rango del 6 % al 8 %, sin grandes disparidades internas, lo que puede reflejar cierta estabilidad en su tejido laboral

1 **Enfoque y primeros pasos**

2 **Dinámica empresarial y tejido económico**

3 **Distribución sectorial de la actividad industrial**

4 **Diagnóstico del empleo y su concentración territorial**

Parte 2. Diagnóstico de sectores destacados en el valle de Sakana

Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana



OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



Sectores destacados en el valle de Sakana

En este apartado se presentan los principales sectores industriales del valle de Sakana, seleccionados en función de su dimensión empresarial, capacidad de generación de empleo y potencial de creación de riqueza en la comarca. El objetivo es identificar aquellos ámbitos que constituyen los pilares del tejido industrial local y que tienen un mayor impacto en la economía y el desarrollo del territorio.

Como resultado de este análisis, se han identificado cuatro sectores estratégicos:

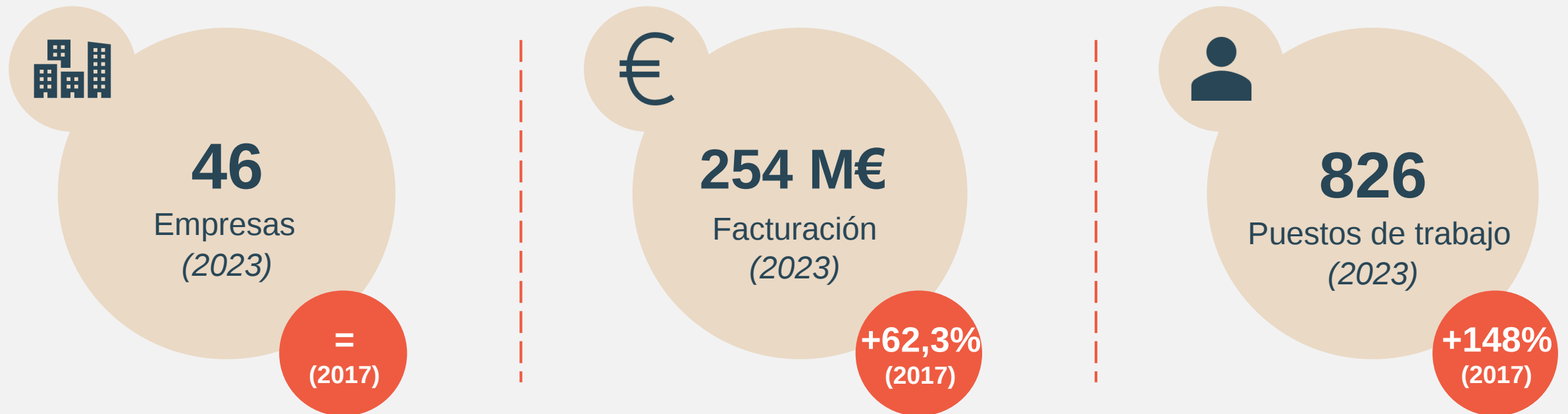
- **Sector agroalimentario**
- **Sector metal-mecánico y de componentes eléctricos**
- **Sector áridos, cementos y otros materiales de construcción**
- **Sector energía**

Para cada uno de estos sectores se ha realizado una identificación detallada de su cadena de valor, que incluye no solo las empresas presentes en el territorio, sino también los segmentos de apoyo avanzado, clústeres, centros de formación, asociaciones y otras entidades e instituciones de apoyo. A partir de esta caracterización, se han identificado los **gaps, oportunidades y retos específicos de cada sector**.

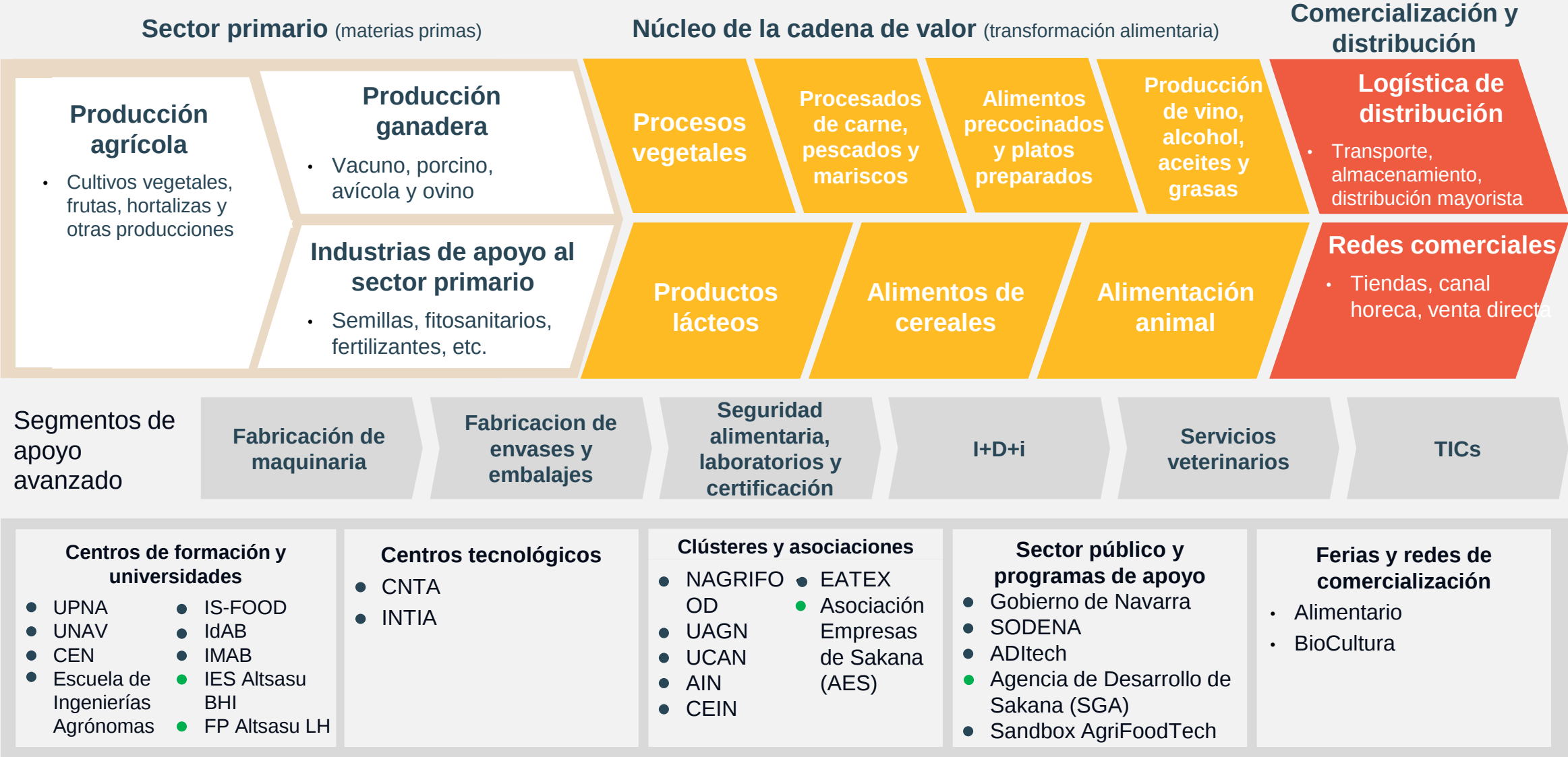
Estos resultados servirán como base para la definición de un Plan de Acción Industrial para el Valle de Sakana, con medidas concretas orientadas a dinamizar e impulsar las cadenas de valor, fortalecer la cooperación entre agentes y atraer nuevos proyectos que complementen y diversifiquen el tejido productivo local.

El sector agroalimentario impulsa el desarrollo económico y la cohesión territorial de Sakana desde la tradición, la sostenibilidad y la innovación

- El valle de Sakana cuenta con una sólida **tradición agroalimentaria** que combina **producción** de **calidad** y respeto por el entorno rural
- Aunque la materia prima local tiene un peso limitado en la mediana y gran agroindustria —cuyas cadenas de valor son globales—, muchas pequeñas producciones agrícolas y ganaderas centran su actividad en la **transformación y comercialización directa**
- En la pequeña agroindustria se observan diferentes escenarios según el sector o producto, lo que aporta diversidad al tejido empresarial
- La **producción ecológica**, aún minoritaria y asociada sobre todo a pequeñas explotaciones de venta directa, junto con las **estrategias de circuitos cortos de comercialización**, refuerzan su papel como motor económico y social, especialmente en la escala local



Sector Agroalimentario – Caracterización de la cadena de valor



Sector Agroalimentario – Empresas en la cadena de valor



- Centros en Sakana
- Centros navarros fuera de Sakana

Gaps del sector agroalimentario

Fragmentación empresarial

El sector agroalimentario en Sakana está compuesto mayoritariamente por micropymes y pymes, con la excepción de algunas empresas de mayor tamaño y más diversificadas como Agotzaina. Esta fragmentación reduce las posibilidades de cooperación entre productores e industria, y limita la generación de valor añadido en la comarca.



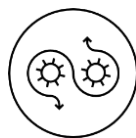
Baja integración tecnológica

Aunque existen referencias en innovación agroalimentaria en Navarra, la adopción de tecnologías en las pymes de Sakana requiere un mayor impulso. La digitalización de procesos, la automatización y la aplicación de soluciones de economía circular avanzan de forma desigual, lo que limita la eficiencia y la capacidad del sector para competir en mercados más exigentes.



Transferencia insuficiente de I+D+i

Navarra cuenta con centros de referencia (CNTA, INTIA, universidades), pero la conexión con las pymes de Sakana es reducida. Falta una traslación práctica del conocimiento a proyectos concretos que impulsen innovación aplicada en el territorio.



Déficit de trabajadores y fuga de talento

Se detecta falta de perfiles técnicos en ocupaciones tradicionales y, al mismo tiempo, escasez de nuevos especialistas en digitalización y sostenibilidad. A ello se suma la dificultad para atraer y retener talento en un entorno rural y el envejecimiento del sector agrario.



Déficit de servicios avanzados de apoyo al sector

La comarca adolece de cierta carencia en servicios profesionales especializados en agroalimentación (consultoría, certificación, análisis de laboratorio, testeo de calidad) lo que obliga a muchas pymes a depender de proveedores externos.



Retos



Atracción y formación de talento especializado

Reforzar la capacitación en perfiles técnicos y digitales vinculados al sector agroalimentario, garantizando relevo generacional y la incorporación de nuevas competencias en sostenibilidad, biotecnología y transformación industrial



Diversificación de productos y mercados

Evolucionar hacia gamas de mayor valor añadido (alimentación saludable, bioproductos, preparados) y abrir nuevos canales y destinos comerciales para reducir riesgos de concentración.



Innovación colaborativa en red

Impulsar proyectos conjuntos entre empresas, clústeres y centros tecnológicos que aceleren la digitalización, la biotecnología aplicada y la transición hacia modelos sostenibles.



Resiliencia frente al cambio climático y la presión sobre recursos

Desarrollar soluciones que garanticen sostenibilidad en escenarios de escasez de agua y variabilidad climática, reforzando la seguridad de la producción a largo plazo.



Internacionalización

Integrarse en cadenas de valor globales de valor con productos diferenciados y certificaciones de calidad, apostando por exportaciones sostenibles, generando mayor margen de competitividad.



Oportunidades



Localización estratégica como corredor logístico

Sakana está en el eje Pamplona–Vitoria–San Sebastián, lo que le da acceso directo a mercados nacionales e internacionales. Esta situación favorece tanto la exportación como la atracción de nuevas inversiones agroalimentarias.



Tradición agroindustrial consolidada

El valle cuenta con cooperativas, pequeñas industrias y explotaciones con trayectoria en transformación cárnica, vegetal y láctea. Esta base permite construir proyectos de mayor escala sobre un tejido ya existente.



Ecosistema asociativo y cooperativa

La existencia de cooperativas y estructuras asociativas ofrece una base para generar proyectos conjuntos y superar la actual fragmentación del tejido empresarial.



Atracción de proyectos ligados a transición energética

La comarca es también un polo industrial en transición (ej. proyectos de renovables e hidrógeno en Navarra). Esto abre la puerta a sinergias entre energía y agroalimentación (eficiencia, autoconsumo, valorización de residuos).



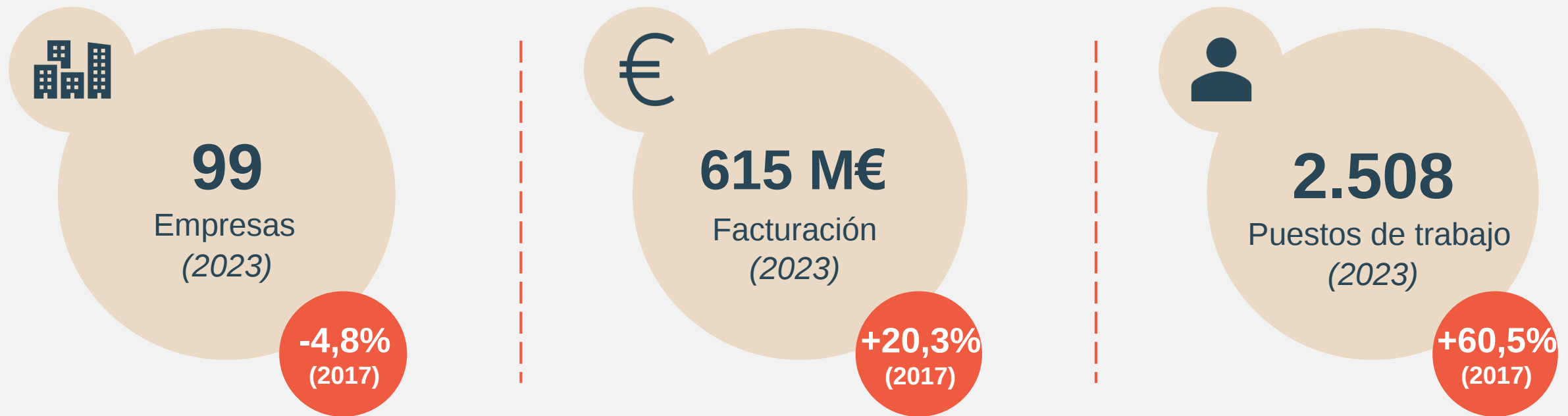
Creciente demanda de productos sostenibles

El auge del consumo responsable impulsa la descarbonización de la industria agroalimentaria y abre espacio a nuevos modelos de negocio basados en eficiencia, reducción de emisiones y prácticas más sostenibles.

- Agroindustria transformadora
- Pequeña transformación artesana
- Producciones agroganaderas con venta directa

El sector metal-mecánico impulsa el liderazgo industrial de Sakana con empleo cualificado e innovación tecnológica

- Sakana se ha **consolidado** como **referente industrial** gracias al peso del **sector metal-mecánico y eléctrico**
- Aglutina **empresas** con **empleo cualificado**, **capacidad exportadora** e **impacto** regional
- Compañías como **Sakana Group.**, **Hydro Extrusion**, **Manfisa** o **Barranquesa** destacan por su especialización en piezas y soluciones tecnológicas
- La combinación de **tradición** e **innovación** refuerza su papel como **motor económico** del **valle**



Sector Metal-mecánico y Componentes Eléctricos – Caracterización de la cadena de valor



Sector Metal-mecánico y Componentes Eléctricos – Empresas en la cadena de valor



Gaps del sector Metal-mecánico y Componentes Eléctricos

Alta dependencia de automoción y construcción

Muchas empresas trabajan como proveedores de piezas y subconjuntos ligados a automoción, eólica, calderería y construcción. Esto limita la diversificación sectorial y aumenta la vulnerabilidad a ciclos industriales y a cierres de empresas en la zona (p.e. cierre de Sunsundengui).



Baja capacidad tractora local

Aunque existen algunas empresas de referencia en la zona, la mayoría del tejido industrial está compuesto por pymes proveedoras que no ejercen un efecto tractor suficiente. La falta de compañías líderes que impulsen proyectos conjuntos y arrastren al resto de la cadena de valor limita la generación de sinergias.



Brechas en digitalización y automatización de procesos

La implantación de industria 4.0 (robotización, sensórica, analítica de datos, fabricación aditiva) es desigual. Muchas pymes mantienen procesos manuales o poco digitalizados, lo que reduce eficiencia y competitividad.



Dificultad de acceso a perfiles

El sector sufre escasez de trabajadores en general (incluso perfiles no cualificados) y en particular de soldadores, fresadores, torneros, programadores de CNC y perfiles de diseño industrial. Aunque existe FP en la zona, el desajuste entre oferta y demanda laboral persiste en algunas áreas de actividad.



Débil vinculación con innovación tecnológica avanzada

A pesar de contar con Naitec, Dinabide y centros universitarios, la participación en proyectos de I+D industrial es relativamente baja. Falta transferencia práctica en materiales avanzados, impresión 3D o electrificación de componentes.



Retos



Adaptación a la electrificación y la transición energética

El sector debe reposicionarse en torno a la demanda creciente de componentes eléctricos, cuadros de distribución y equipamiento vinculado a energías renovables, vehículo eléctrico e hidrógeno.



Especialización en bienes de equipo de alto valor añadido

Existe la necesidad de avanzar hacia soluciones más complejas e innovadoras en maquinaria, calderería y utillaje, diferenciándose en ingeniería, diseño y personalización frente a competidores globales.



Innovación en materiales y procesos sostenibles

El cumplimiento de las exigencias europeas de descarbonización obliga a modernizar procesos productivos, optimizar el uso de energía y materias primas, e introducir materiales de menor huella ambiental.



Reforzar la resiliencia de la cadena de suministro

El sector se enfrenta a la volatilidad de precios y disponibilidad de materias primas metálicas y componentes electrónicos. Garantizar suministros estables y diversificados será clave para mantener la competitividad.



Consolidar un polo industrial diferenciado en Sakana

El reto es proyectar la comarca como un hub especializado, con identidad propia, capaz de atraer inversión, talento y proyectos de innovación, aprovechando su localización estratégica y su tejido industrial existente.

Oportunidades



Desarrollo de un tejido industrial diversificado en toda la cadena de valor

En la comarca conviven desde productores de materias primas metálicas hasta fabricantes de bienes de equipo, utillaje y componentes eléctricos, lo cual permite sinergias internas y mayor resiliencia productiva.



Especialización en procesos de mecanizado y calderería pesada

Sakana acumula décadas de experiencia en mecanizado de precisión, trefilado y estructuras metálicas de gran tamaño, lo que le otorga una ventaja comparativa en sectores industriales que demandan piezas complejas y de alta calidad.



Consolidar capacidad exportadora

El sector aporta una cuota de exportación muy superior a la media estatal en equipamiento eléctrico y metal-mecánico, lo que demuestra competitividad internacional y abre margen para seguir creciendo en mercados exteriores.

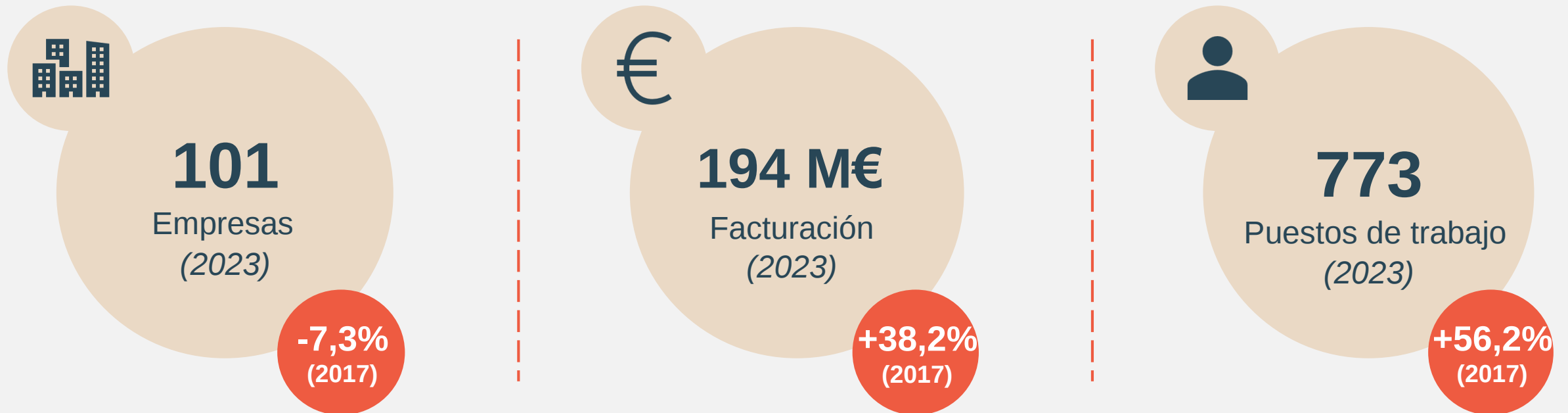


Reconocimiento institucional como polo industrial avanzado

El territorio forma parte de una región distinguida a nivel europeo por su industria innovadora y sostenible, lo que proporciona visibilidad y atractivo para captar inversiones y proyectos vinculados al metal y la fabricación avanzada.

Los áridos, cementos y los materiales de construcción refuerzan la competitividad industrial de Sakana y generan empleo territorial

- El **sector de áridos, cementos y materiales de construcción** tiene un **peso clave** en la **economía** de Sakana
- Empresas como **Cementos Portland, Armaduras Omnia** o **Lázaro Echeverría** muestran su capacidad productiva e integración territorial
- La **fabricación de prefabricados industriales** aporta **valor añadido** y especialización al sector
- Este **ecosistema abastece** tanto al **mercado local** como a **grandes proyectos constructivos**



Sector Áridos, Cementos y otros mat. de construcción – Caracterización de cadena de valor



Sector Áridos, Cementos y otros mat. de construcción – Empresas en la cadena de valor



Gaps del sector Áridos, Cementos y otros materiales de construcción

Alta exposición a ciclos económicos y a la obra pública

El sector depende en gran medida del volumen de obra pública y de la evolución del sector residencial. Esta ciclicidad genera inestabilidad y dificulta la planificación a largo plazo.



Escasa diferenciación en productos tradicionales

Gran parte de la producción se concentra en áridos, prefabricados y materiales básicos, con baja innovación en productos de alto valor añadido (eco-materiales, soluciones modulares, eficiencia energética).



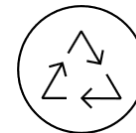
Limitada digitalización en procesos constructivos

La implantación de BIM, sensórica o herramientas de gestión digital en obras es reducida. Muchas empresas mantienen procesos tradicionales con baja eficiencia y control limitado de costes/tiempos.



Dificultades en la gestión de residuos y economía circular

Aunque existen iniciativas, el reaprovechamiento de residuos de construcción y demolición es bajo. La valorización de materiales secundarios y reciclados aún está poco integrada en la práctica empresarial local.



Escasez de perfiles especializados en construcción sostenible

Falta de técnicos formados en eficiencia energética, rehabilitación verde o nuevas normativas de edificación. A ello se suma el relevo generacional pendiente en oficios tradicionales.



Retos



Descarbonización de la producción

La normativa europea (Fit for 55, Taxonomía verde, CTE) obligará a reducir emisiones y a introducir materiales con menor huella. El reto es transformar procesos productivos hacia soluciones verdes sin perder competitividad.



Digitalización integral del sector

La implantación de BIM, sensórica e industrialización de procesos constructivos será clave para mejorar eficiencia, trazabilidad y cumplimiento normativo. El reto es acelerar la digitalización en un sector muy fragmentado y con alta presencia de pymes.



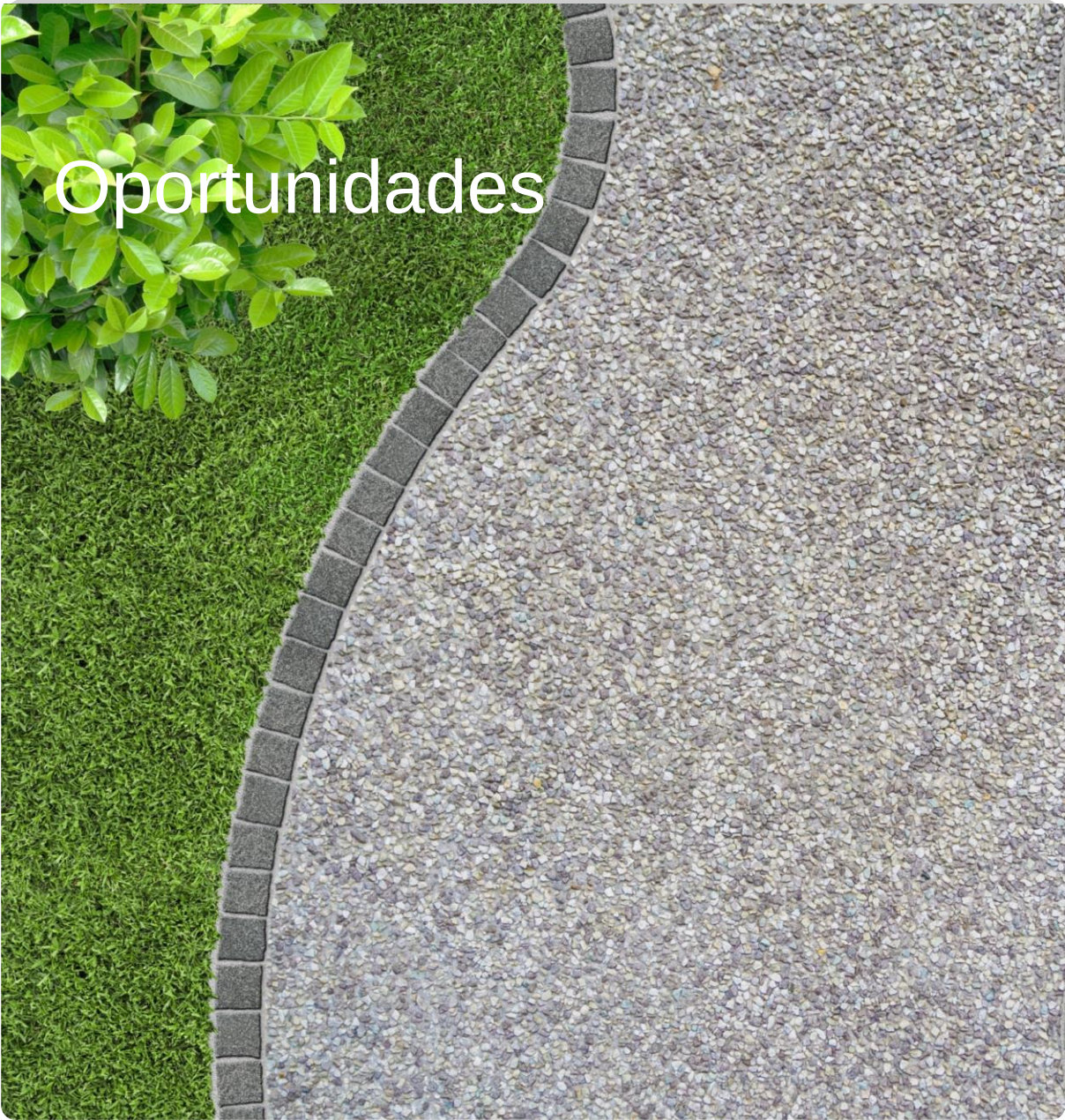
Economía circular y gestión de residuos de construcción y demolición (RCDs)

El reto es pasar de un modelo de vertido y baja valorización a uno de reutilización y reciclaje avanzado de áridos, cementos y materiales secundarios.



Atracción de talento especializado y relevo generacional en oficios.

El sector necesita perfiles técnicos en eficiencia energética, rehabilitación sostenible y gestión digital de obras, además de asegurar relevo en oficios tradicionales (albañilería, cantería, etc). La dificultad está en atraer jóvenes y mujeres a un sector con imagen poco atractiva.



Oportunidades



Incorporación de robótica y nuevas tecnologías en obra

Desde impresión 3D de hormigón hasta drones y exoesqueletos, la robotización de la construcción crece rápidamente. La experiencia industrial acumulada en Sakana ofrece una ventaja para transferir estas innovaciones al sector.



Demanda creciente de rehabilitación y vivienda pública

Se proyecta un repunte del sector gracias a inversiones en vivienda pública, transporte e infraestructuras estratégicas, y por las exigencias del plan europeo de rearme



Construcción modular y prefabricada en auge

El sector tiene recorrido para crecer en prefabricados y soluciones modulares, con fuerte apoyo de inversión pública y demanda del mercado por procesos más rápidos y eficientes.



Mejora de empleo y capacitación técnica

La formación en digitalización, eficiencia energética y seguridad laboral se convierte en una oportunidad para elevar la calidad del empleo y atraer nuevo talento al sector.

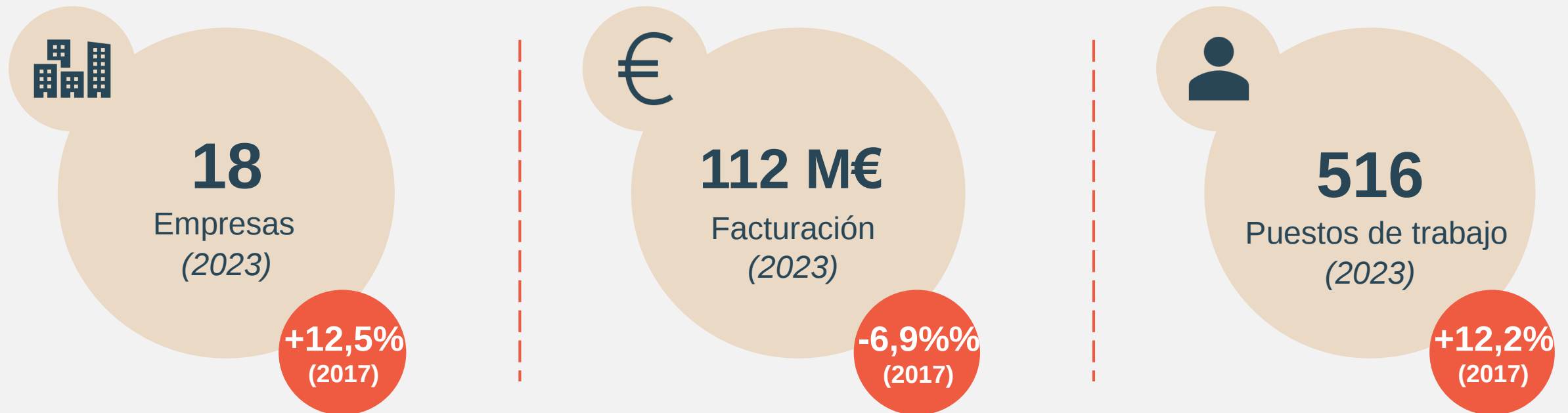


Desarrollo de materiales sostenibles y reciclados

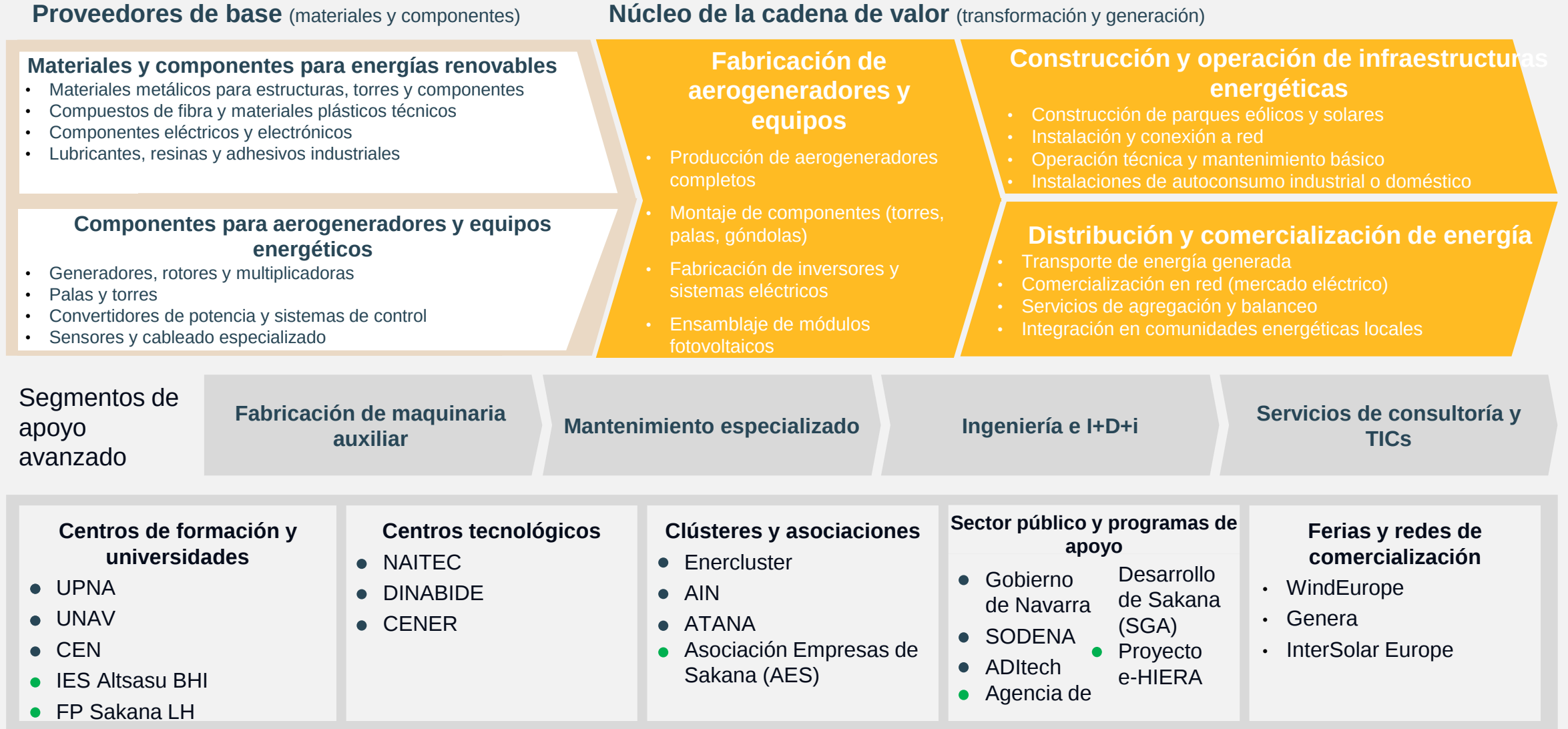
El impulso a cementos bajos en carbono, hormigones reciclados y áridos secundarios abre un nicho donde la comarca puede especializarse y ganar visibilidad.

La energía renovable gana peso en Sakana como vector de innovación, empleo y sostenibilidad territorial

- Sakana se **posiciona** como **territorio estratégico** en la **transición energética** de Navarra
- Alberga un **tejido innovador** en componentes para **renovables**: **eólica, solar y almacenamiento**
- Empresas como **Eseki, Saprem o Aldakin** impulsan el desarrollo tecnológico y la seguridad del sector
- Este ecosistema industrial promueve **empleo cualificado, sostenibilidad y cooperación tecnológica**



Sector Energía – Caracterización de la cadena de valor



Sector Energía – Empresas en la cadena de valor



Gaps del sector Energía

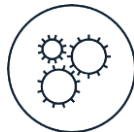
Gobernanza y transferencia tecnológica

El sector necesita reforzar los mecanismos de colaboración público-privada y aprovechar mejor las capacidades de centros como CENER o Naitec para acelerar la llegada de innovación a pymes locales y a nuevos proyectos.



Infraestructuras de ensayo y certificación poco accesibles en proximidad

El territorio carece de infraestructuras de ensayo y validación propias para componentes energéticos. Esto obliga a recurrir a centros externos, encareciendo los procesos y dificultando que las pymes avancen en homologaciones y certificaciones.



Dependencia de grandes OEMs y falta de empresas tractoras locales

La fabricación se orienta principalmente a suministrar piezas y subconjuntos a grandes fabricantes de aerogeneradores y equipos eléctricos. Esto genera dependencia, limita la capacidad de diseño propio y reduce el margen de valor añadido que permanece en la comarca.



Escasa capacidad de almacenamiento energético

No existen todavía infraestructuras suficientes para almacenar la energía producida, lo que limita la estabilidad del sistema y reduce el aprovechamiento de la generación renovable.



Retos



Promover la integración de proveedores locales en cadenas de valor internacionales

Aprovechar la reconfiguración de las cadenas de suministro globales para que las empresas del territorio se posicionen como socios estratégicos de las grandes multinacionales del sector energético.



Gestión del final de vida de los equipos energéticos

Convertir el desmantelamiento de instalaciones renovables en una oportunidad para extraer valor de los componentes y reducir la dependencia de materias primas externas.



Desarrollar soluciones de almacenamiento energético

Acelerar el despliegue de tecnologías de almacenamiento (baterías, hidrógeno, sistemas híbridos) será clave para garantizar la estabilidad de la red y aprovechar plenamente la generación renovable.



Hibridación de tecnologías renovables

Combinar eólica, solar y otras fuentes en proyectos integrados permitirá optimizar infraestructuras eléctricas, diversificar la producción y aumentar la resiliencia del sistema energético.

Oportunidades



Polo tecnológico de referencia en industria de componentes para renovables

La presencia de centros como CENER, Naitec o Dinabide refuerza la posición de Navarra como uno de los ecosistemas tecnológicos más avanzados en renovables del sur de Europa.



Aprovechamiento de la biomasa local

El valle cuenta con recursos forestales y subproductos agroindustriales que pueden convertirse en fuente de biomasa sostenible, favoreciendo proyectos de generación energética de proximidad y contribuyendo a la diversificación de la matriz renovable.



Crecimiento del sector del hidrógeno verde

Navarra impulsa uno de los primeros polos transfronterizos de hidrógeno verde en Europa, y empresas están avanzando en la producción local de electrolizadores. Esto abre un campo industrial incipiente con alto potencial tecnológico.



Rehabilitación energética del parque edificado

La apuesta europea por la eficiencia energética en vivienda, industria y servicios abre una oportunidad para empresas locales en la fabricación de equipos, instalación de sistemas y servicios de mantenimiento vinculados a la rehabilitación energética.

Parte 3. Benchmarking de planes de acción territoriales

Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana



OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

Gobierno
de Navarra



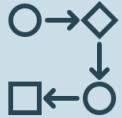
Nafarroako
Gobernua



El Plan de Acción de Sakana ha de apoyarse en los planes y objetivos locales y regionales vigente y enriquecerse con propuestas de otros territorios similares (benchmarking externo)



Alineación con planes existentes: el Plan de Acción de Sakana ha de construirse sobre la base del **Plan Estratégico de Sakana 2021–2027** (visión territorial y gobernanza colaborativa) y el **Plan de Industria de Navarra 2021–2025** (competitividad, innovación y transición sostenible).



Cadenas de valor tractoras: agroalimentaria, industrial y energética como ejes de desarrollo para generar empleo, diversificación y cohesión territorial.



Vectores de transformación transversales: digitalización, sostenibilidad medioambiental y desarrollo de talento/igualdad de género como criterios que orientan todas las medidas.



Benchmarking de planes territoriales: análisis de experiencias de otros territorios para identificar buenas prácticas y acciones transferibles al contexto comarcal. También se realizará un foco específico para aquellas acciones, actuaciones o líneas de trabajo centradas en el ámbito de la industria.

Los ejes estratégicos definidos en el Plan Industrial de Navarra y Plan Estratégico de Sakana marcan la hoja de ruta industrial de la comarca de Sakana



Plan de Industria de Navarra 2021-2025

3 objetivos
específicos

→

6 ejes
estratégicos

→

18 líneas de
actuación

→

65 medidas

- **Industria resiliente y motor económico:** competitividad, financiación, digitalización, sostenibilidad, I+D+i, talento y atracción de inversiones
- **Cohesión territorial:** reequilibrio regional mediante nuevo suelo especializado y desarrollo industrial adaptado
- **Ecosistema colaborativo e innovador:** cooperación empresarial, agentes de innovación y proyección internacional
- **Infraestructuras y gobernanza:** suelo, conectividad, energía y coordinación institucional con mecanismos de seguimiento



Plan Industria Navarra 2021-2025

S4 | Navarra Nafarroa

PLAN INDUSTRIA NAVARRA 2021-2025

Gobierno de Navarra | Nafarroako Gobernua

MADE

Tabla 8. Ejes estratégicos y líneas de actuación 2021-2025

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EJES ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Apogeo al crecimiento y desarrollo industrial de Navarra, así como su renovación/transformación digital y ecológica	Eje 1. La empresa industrial resiliente, sostenible y competitiva como pilar central de la política industrial	L1.1 Financiación e inversión L1.2 Internacionalización L1.3 Digitalización e Industria 4.0 L1.4 Sostenibilidad y transición ecológica industrial L1.5 I+D+i L1.6 Enfoque de género en el desarrollo industrial
OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Apogeo la generación y el desarrollo de nuevas actividades económicas de nicho en las cadenas de valor industriales prioritarias	Eje 2. Puesta en valor de la industria como motor económico y social. Reinventar formas de empleo y de creación de empresas	L2.1 Formación, capacitación y talento L2.2 Creación y consolidación de nuevas empresas L2.3 Innovación abierta e intraprendimiento L2.4 Atracción de inversiones de nicho L2.5 Simplificación administrativa en el entorno industrial
OBJETIVO ESPECÍFICO 3. Refuerzo del ecosistema industrial de apoyo al crecimiento, consolidación y transformación de la industria navarra de las cadenas de valor prioritarias	Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo de industria como vector de cohesión territorial	L3.1 Desarrollo territorial adaptado L3.2 Plan Director de infraestructuras industriales en el territorio: actuaciones de desarrollo y especialización suelo industrial de Navarra
	Eje 4. Impulso a la colaboración, al desarrollo del ecosistema innovador y a la generación de redes	L4.1 Entidades de Apoyo L4.2 Posicionamiento nacional e internacional
	Eje 5. Mejora de la infraestructura de apoyo a la industria	L5.1 Infraestructuras
	Eje 6. Una nueva gobernanza para impulsar la industria	L6.1 Administración del Gobierno Foral: coordinación, seguimiento y evaluación L6.2 Comunicación y difusión



Plan Estratégico de Sakana 2021-2027

6 ámbitos

→

27 ejes
estratégicos

→

29 objetivos
estratégicos

→

126 actuaciones

- **Sostenibilidad:** integración de criterios medioambientales en todas las actuaciones para favorecer un desarrollo equilibrado
- **Igualdad de género:** impulso de la participación y liderazgo de la mujer en todos los ámbitos estratégicos
- **Digitalización:** adopción de nuevas tecnologías para modernizar procesos, mejorar la competitividad y facilitar la transformación productiva
- **Economía social:** promoción de modelos empresariales basados en la cooperación, la participación y el arraigo territorial



2021-2027 PLAN ESTRATEGIKOA
PLAN ESTRATEGICO 2021 -2027

SAKANA

2023ko Auzoa
Noviembre 2022



5.3. ESCENARIOS APUESTAS Y DESPLIEGUES ESTRATÉGICOS POR ÁMBITOS

Se han identificado un total de 27 ejes estratégicos, 29 objetivos estratégicos y 126 actuaciones o proyectos con el siguiente desglose:

Ejes estratégicos: 27 EE
Objetivos estratégicos: 29 OE
Actuaciones/proyectos: 126 A

Industria 5 EE, 5 OE, 28 A

Entidades Locales 3 EE, 5 OE, 23 A

Alimentación 4 EE, 4 OE, 14 A

Turismo 6 EE, 6 OE, 28 A

Energía 4 EE, 4 OE, 11 A

Comercio 5 EE, 5 OE, 23 A

TRANSVERSALES
Sostenibilidad, Igualdad de género, Digitalización, Economía Social

El benchmarking se ha focalizado en planes industriales territoriales que responden a necesidades similares a las de Sakana

Nombre del Plan	Localización	Ámbito	Años de aplicación	Ejes y Medidas
Plan de Atracción de Empresas y Desarrollo Económico de Tudela	Navarra (Tudela)	Generalista con foco económico	2021-2025	12 ejes 27 actuaciones
Plan Estratégico Comarcal de Enkarterri	País Vasco (Enkarterri)	Generalista con foco industrial y rural	Hasta 2030	6 retos 23 actuaciones
Plan de Actuación Inmediata de la Comarca de Aiaraldea	País Vasco (Aiaraldea)	Reindustrialización	2022–2024	6 ejes 33 actuaciones
Proyecto Raíz Tierra Estella y La Ribera	Navarra (Estella y La Ribera)	Reindustrialización	Desde 2021	N/A
Plan Adelante Castilla-La Mancha	Castilla-La Mancha	Multisectorial con foco industrial	2024–2027	6 ejes 54 medidas
Plan Industrial de la Comunidad de Madrid	Comunidad de Madrid	Industrial	2020–2025	6 objetivos 36 instrumentos
Plan de Acción Crece Industria	Andalucía	Industrial	Hasta 2027	5 medidas 26 actuaciones

Plan de Atracción de Empresas y Desarrollo Económico de Tudela (2021–2025)

**Plan de
Atracción de
Empresas
y Desarrollo
Económico
de Tudela**
2021-2025

Plan diseñado para reforzar la competitividad y atractivo de Tudela como polo empresarial y motor económico de la Ribera de Navarra, combinando inversión en infraestructuras, impulso al talento y apoyo a la innovación local.

Enfoque y Propósito

- Reforzar Tudela como polo de atracción de empresas en el sur de Navarra
- Favorecer el desarrollo económico y social de la ciudad y su comarca
- Crear un entorno competitivo y sostenible que garantice empleo de calidad y reduzca la dependencia de sectores tradicionales
- Convertirse en referencia regional en innovación, emprendimiento y digitalización vinculados al tejido productivo

Ejes y ámbitos estratégicos

1

Impulso industrial y empresarial

2

Talento y empleo

3

Innovación y digitalización

4

Infraestructuras y suelo industrial

5

Sostenibilidad y cohesión territorial

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

12 ejes

Principales líneas de actuación

27 actuaciones

- | | |
|---|--|
| • Promoción y atracción de inversión exterior | • Apoyo al emprendimiento y startups |
| • Modernización de polígonos industriales | • Proyectos de innovación e I+D+i |
| • Programas de formación y capacitación profesional | • Estrategias de sostenibilidad y transición verde |

Gobernanza y financiación

Impulsado por el ayuntamiento de Tudela en coordinación con el gobierno de Navarra, con la participación de agentes empresariales y sociales locales

**Nafarroako
Gobernua**



**Gobierno
de Navarra**

Tudela
AYUNTAMIENTO



Plan Estratégico Comarcal de Enkarterri 2030



Estrategia comarcal para reactivar Enkarterri a 2030, con foco en diversificación económica, empleo y sostenibilidad territorial.

Enfoque y Propósito

- Revertir el declive industrial y demográfico de la comarca
- Generar nuevas oportunidades de actividad económica y empleo de calidad
- Apostar por la innovación, la sostenibilidad y la cohesión social como motores de desarrollo
- Potenciar la cooperación entre instituciones, empresas y ciudadanía bajo un modelo de gobernanza compartida

Ejes y ámbitos estratégicos

- | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 1 | Reactivación económica e industrial | 2 | Empleo, inclusión social y formación |
| 3 | Cohesión social y servicios públicos | 4 | Regeneración urbana y medio ambiente |
| 5 | Infraestructuras y movilidad | 6 | Gobernanza y visión estratégica |

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

6 retos

Principales líneas de actuación

27 actuaciones

- | | |
|--|--|
| • Mejora de la movilidad interna y externa de la Comarca | • Despliegue de banda ancha para digitalización de zonas rurales |
| • Interconexión de activos turísticos y culturales de Enkarterri | • Creación de espacios empresariales |
| • Integración mundo educativo/laboral | • Impulso de la Bioeconomía en Enkarterri |

Gobernanza y financiación

Plan impulsado por la Mancomunidad de Enkarterri en colaboración con el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia, ayuntamientos locales y agentes económicos y sociales.



Plan de Actuación Inmediata de la Comarca de Aiaraldea 2022 –2024



Plan urgente de choque para revitalizar Aiaraldea, con proyectos tractores que abordan la reactivación industrial, el empleo y la cohesión social.

Enfoque y Propósito

- Responder a la crisis industrial y social de la comarca mediante un plan
- Diversificar la base económica y modernizar el tejido productivo, reduciendo la dependencia de sectores tradicionales
- Reforzar la empleabilidad de la población a través de formación, inclusión social y atracción de talento
- Abordar retos ambientales, urbanos y de cohesión territorial para garantizar la sostenibilidad del desarrollo comarcal

Ejes y ámbitos estratégicos

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Reactivación económica y diversificación industrial | 2 | Empleo, inclusión social y formación |
| 3 | Cohesión social y servicios públicos | 4 | Regeneración urbana, vivienda y medio ambiente |
| 5 | Infraestructuras y movilidad | 6 | Visión estratégica comarcal |

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

6 ejes

Principales líneas de actuación

33 actuaciones

- | | |
|--|---|
| • Modernización Industrial y recuperación de Suelos y Edif. Industriales | • Empleo y Proyectos de Formación profesional |
| • Diversificación económica: sector agroalimentario, turístico, comercial y cultural | • Cohesión Social |
| | • Regeneración urbana |
| | • Medio ambiente y movilidad sostenible |

Gobernanza y financiación

Impulsado por el Gobierno Vasco junto a las Diputaciones Forales de Álava y Bizkaia, en colaboración con los ayuntamientos de la comarca y agentes sociales y empresariales, con un presupuesto estimado de ~28M€



Arabako Foru Aldundia
Diputación Foral de Álava

Proyecto Raíz – Reindustrialización de Tierra Estella y La Ribera



Iniciativa público-privada para reindustrializar y vertebrar económicamente Tierra Estella y La Ribera mediante mesas territoriales estratégicas y movilización conjunta local

Enfoque y Propósito

- Reindustrializar y cohesionar los territorios de Tierra Estella y La Ribera mediante una estrategia colaborativa público-privada
- Promover el desarrollo económico local, la innovación, la inversión y generación de empleo en el entorno rural-industrial
- Impulsar la participación de empresas y municipios mediante una gobernanza territorial compartida
- Articular una respuesta regional organizada ante el declive económico

Ejes y ámbitos estratégicos

- 1 Mesas territoriales sectoriales
- 2 Atracción de inversión industrial e infraestructura
- 3 Impulso al talento local y formación especializada
- 4 Innovación, digitalización y apoyo a Industria 4.0
- 5 Colaboración público-privada

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

Principales líneas de actuación

- Atracción de inversión
- Mejora de infraestructuras, incentivos empresariales
- Refuerzo de FP
- Retención de talento
- Impulso de innovación tecnológica

Gobernanza y financiación

Impulsado por AER (Asociación Empresarial de la Ribera) y LASEME (Asociación de Empresas de la Merindad de Estella), apoyado por el Gobierno de Navarra y con la adhesión de 28 ayuntamientos.



Plan Adelante Castilla-La Mancha 2024 – 2027



Estrategia regional para fortalecer la competitividad industrial y empresarial de Castilla-La Mancha, con apoyo integral a pymes, inversión y empleo.

Enfoque y Propósito

- Consolidar Castilla-La Mancha como un territorio atractivo para la implantación de empresas y la generación de empleo de calidad
- Apoyar a las pymes y autónomos como motores de crecimiento, innovación y cohesión social
- Favorecer la internacionalización, digitalización y transición sostenible del tejido productivo
- Reforzar la colaboración público-privada y la coordinación institucional en torno al desarrollo económico regional

Ejes y ámbitos estratégicos

- | | | | |
|---|------------------------------|---|-----------------------|
| 1 | Emprende Adelante | 2 | Invierte Adelante |
| 3 | Innova y Digitaliza Adelante | 4 | Comercializa Adelante |
| 5 | Internacionaliza Adelante | 6 | Financia Adelante |

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

6 ejes

Principales líneas de actuación

54 medidas

- | | |
|--|--|
| • Apoyo al emprendimiento y trabajo autónomo | • Comercialización, modernización y artesanía |
| • Impulso a la inversión productiva y descarbonización | • Internacionalización y captación de inversión extranjera |
| • Innovación, digitalización e impulso de startups | • Financiación empresarial inclusiva y con enfoque territorial |

Gobernanza y financiación

Impulsado por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha con la participación activa de CECAM, CCOO y UGT, dotado con una inversión estimada de 405,8 millones de euros para el periodo 2024–2027.



Plan Industrial de la Comunidad de Madrid 2020–2025



Estrategia regional para fortalecer la competitividad industrial y empresarial de Castilla-La Mancha, con apoyo integral a pymes, inversión y empleo.

Enfoque y Propósito

- Reforzar el peso de la industria madrileña como motor económico y generador de empleo estable
- Mejorar la competitividad y productividad de las empresas industriales, con foco en pymes
- Favorecer la transición hacia una industria digital y sostenible, alineada con los objetivos de economía circular
- Promover la proyección internacional de Madrid como polo industrial avanzado

Ejes y ámbitos estratégicos

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Innovación y digitalización industrial | 2 | Sostenibilidad y economía circular |
| 3 | Internacionalización y atracción de inversión | 4 | Empleo industrial y formación de calidad |

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

6 objetivos

Principales líneas de actuación

36 instrumentos

- | | |
|---|---|
| • Programas de formación, cualificación y empleo industrial de calidad | • Iniciativas de internacionalización y atracción de inversión extranjera |
| • Impulso a la innovación, la I+D+i y la transformación digital en la industria | • Modernización de polígonos industriales y fomento de la eficiencia energética |
| • Apoyo al crecimiento de pymes industriales | |

Gobernanza y financiación

Impulsado por la Comunidad de Madrid en coordinación con agentes económicos y sociales, con financiación autonómica complementada con fondos europeos y estatales.



Plan de Acción Crece Industria 2027



Plan integral de política industrial para Andalucía hasta 2027, con 5 medidas estratégicas y 25 actuaciones, que además contempla planes de acción específicos para las cadenas de valor más relevantes del territorio, en particular el Metal Mecánico y la Energía

Enfoque y Propósito

- Reforzar la estructura productiva andaluza con foco en la industria como motor de desarrollo económico
- Mejorar la productividad y competitividad de las empresas industriales, especialmente pymes
- Favorecer la transición hacia un modelo sostenible y digital, alineado con la política industrial europea y la Agenda 2030
- Generar empleo de calidad y cohesión territorial, aprovechando los recursos endógenos y las cadenas de valor estratégicas

Ejes y ámbitos estratégicos

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Desarrollo de cadenas de valor industriales | 2 | Digitalización y transformación tecnológica |
| 3 | Sostenibilidad y economía circular | 4 | Internacionalización e inversión exterior |
| 5 | Empleo, talento y cualificación profesional | 6 | Gobernanza y cooperación público-privada |

No exhaustivo

Proyectos y líneas de actuación

5 medidas

Principales líneas de actuación

26 actuaciones

- | | |
|---|--|
| • Planes de cadena de valor industrial | • Acciones de internacionalización y atracción de inversión extranjera |
| • Programas de digitalización y apoyo a la Industria 4.0 | • Iniciativas de formación, talento y empleo industrial de calidad |
| • Proyectos de sostenibilidad, descarbonización y economía circular | • Medidas de gobernanza y cooperación institucional |

Gobernanza y financiación

Impulsado por la Junta de Andalucía en el marco del Pacto Andaluz por la Industria, con la participación de agentes económicos y sociales, y financiado con fondos autonómicos y europeos.



Parte 4. Análisis DAFO de la industria en Sakana

Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana



OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



Introducción

El análisis DAFO que se presenta a continuación es resultado del Estudio de Diagnóstico del Ecosistema Industrial de Sakana.

Este documento tiene como objetivo identificar las **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas** que condicionan la competitividad del tejido industrial y de sus principales sectores tractores.

Para su elaboración se ha integrado información procedente de:

- **Análisis de bases de datos, estadísticas y otras fuentes secundarias.**
- **Workshops** con ayuntamientos de la comarca.
- **Entrevistas** en profundidad con empresas representativas y sindicatos.
- **Cuestionario online** dirigido a empresas industriales.

Este DAFO consolida las conclusiones del proceso participativo y afina los resultados obtenidos en el análisis inicial, ofreciendo una **visión actualizada y realista** sobre la situación de la industria en Sakana y sus sectores clave.

A continuación se presentan los resultados organizados en cinco bloques: **un DAFO general para toda la industria y cuatro DAFO específicos para los sectores tractores** (Agroalimentación, Metal-mecánico, Áridos y materiales de construcción, Energías Renovables).

Análisis DAFO de la industria en Sakana

Fortalezas,
Debilidades,
Oportunidades, y
Amenazas (DAFO)

Fortalezas

1. **Base industrial consolidada** con presencia de sectores estratégicos y polígonos conectados en el eje Pamplona-Vitoria- San Sebastián.
2. **Compromiso institucional y empresarial** y un **ecosistema de innovación** en crecimiento (DINABIDE, FP Dual).
3. **Alineación positiva** entre el tejido empresarial y la Formación Profesional, con una valoración destacada de la FP Dual.
4. **Diversificación y orientación a cliente** en empresas relevantes.
5. **Presencia de empresas tractoras y grupos industriales** de referencia que impulsan la actividad económica, dinamizan cadenas de suministros locales y fortalecen la proyección exterior del territorio.
6. **Ecosistema institucional y asociativo consolidado** – agencia de desarrollo, asociaciones empresariales y ayuntamientos – que favorece la coordinación estratégica y la ejecución de proyectos compartidos.

Oportunidades

1. **Rehabilitación de naves y reactivación de suelos industriales.**
2. **Refuerzo de cadenas de valor:** atracción de proveedores críticos.
3. **Impulso a la innovación y digitalización** de pymes (financiación I+D, bonos tecnológicos, asesoramiento). Apoyo en implantación de soluciones de IA.
4. **Refuerzo de FP Dual** y promoción de vocaciones técnicas.
5. **Impulsar la participación y el liderazgo femenino en industria**, y fomentar el retorno y la retención de **talento joven**.
6. **Posicionamiento y promoción:** marca "Industria Sakana" y promoción en exterior para atraer talento y empresas.
7. **Reforzar el transporte público** y desarrollar planes integrales de movilidad sostenible.
8. Fomentar el aprovechamiento de los **instrumentos de apoyo a la innovación** y reforzar la coordinación entre programas existentes.
9. **Potencial para fortalecer y completar las cadenas de valor** industriales mediante una mayor integración entre sectores y eslabones productivos.

Debilidades

1. **Insuficiente disponibilidad de suelo y naves en desuso** con mantenimiento deficiente; limitaciones para actuar al ser propiedad privada.
2. **Capacidad eléctrica limitada** (comarca "al final de la línea") y puntos de enganche insuficientes para nuevas conexiones.
3. **Déficit en servicios de movilidad** (transporte público escaso; estación de Alsasua en mal estado).
4. **Dificultad de acceso a la vivienda**, especialmente para trabajadores de fuera.
5. **Escasa colaboración entre empresas.** Los programas de cooperación existentes no generan el interés necesario en el tejido empresarial.
6. **Brecha en talento:** escasez de perfiles técnicos y poca participación/seguimiento efectivo en FP Dual; escasez de alumnado.
7. **Baja presencia femenina** en el sector industrial y elevada brecha salarial de género.
8. **Escaso conocimiento y utilización de los servicios públicos de apoyo empresarial (aftercare)** por parte de las empresas.
9. **Procesos administrativos para autorizaciones y licencias excesivamente largos**

Amenazas

1. **Creciente pujanza de otros polos industriales cercanos.** Compiten con Sakana en la atracción de proyectos industriales y trabajadores.
2. **Dependencia de sectores cíclicos** (p. ej., automoción, eólica) y reconfiguración de cadenas globales.
3. **Fuga de talento y limitaciones de conectividad** (Alsasua-Pamplona), que favorecen la salida laboral fuera de la comarca.
4. **Incertidumbre vinculada al TAV** (trazado/efectos en flujos laborales) si no se acompaña de medidas.
5. **Competencia intersectorial** por talento.
6. Cierres con **recolocaciones complejas** (caso Sunsundegui).
7. **Restricciones estructurales de red eléctrica** que frenan ampliaciones e implantaciones.
8. **Potencial rechazo social a la industria** en áreas donde la expansión urbana ha acercado las instalaciones a zonas residenciales

Análisis DAFO del Sector Agroalimentario en Sakana

Sobre la base del anterior DAFO general de la industria en Sakana, se identifican las siguientes **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** particulares del sector **Agroalimentario**

Fortalezas

1. **Tradición agroalimentaria y producción de calidad** con orientación a sostenibilidad y circuitos cortos.
2. **Base agroindustrial** sobre la que escalar proyectos con arraigo territorial y proyección de identidad local.
3. **Alto nivel de empleo y participación femenina** en la administración y operación del tejido productivo agroalimentario, constituyendo un referente de diversidad e inclusión en el territorio.
4. **Proximidad a mercados relevantes** (Pamplona, Vitoria, San Sebastián) que facilita la comercialización y la innovación agroalimentaria.
5. **Alta aceptación social y reconocimiento del valor** del sector agroalimentario como pilar del desarrollo en Sakana.

Debilidades

1. **Fragmentación** (predominio de micro-pymes) y baja transferencia de I+D
2. **Déficit de perfiles técnicos**
3. **Falta de relevo generacional** que pone en riesgo la continuidad de ciertas actividades productivas.
4. **Nivel salarial relativamente bajo que dificulta la competencia por atraer y retener talento frente a otras actividades industriales.**
5. **Déficits en cadena de valor:** ausencia de proveedores de packaging y otros.
6. **Limitaciones de red eléctrica** y conectividad digital que condicionan el crecimiento y las operaciones.
7. **Costes de gestión de residuos.**

Oportunidades

1. Potenciar el **posicionamiento de Sakana** como referente de excelencia agroalimentaria (marca/promoción)
2. **Desarrollo de iniciativas de economía circular** orientadas a la valorización de subproductos y al aprovechamiento energético compartido, promoviendo una mayor eficiencia en el uso de recursos.
3. Avance en la **profesionalización y digitalización de las pymes locales**, mejorando su competitividad y capacidad de adaptación a entornos cambiantes.
4. Atracción y/o desarrollo de **proveedores críticos** al territorio.
5. **Implementación de planes de movilidad sostenible** (obligatorios para empresas con 200 empleados, o mas) como palanca de soluciones compartidas para turnos.
6. Promoción como **localización estratégica en el corredor logístico Pamplona-Vitoria-San Sebastián.**
7. Fortalecer la cooperación institucional y asociativa para el desarrollo industrial.

Amenazas

1. **Presiones sobre recursos naturales** y clima, y normativa ambiental mas exigente.
2. **Posible fragmentación del territorio con el desarrollo de la línea de tren de alta velocidad.**
3. **Desequilibrio territorial** que contribuye a la **salida del talento joven** hacia áreas con oportunidades mas atractivas.
4. **Ausencia de relevo generacional** en el sector agrario, comprometiendo su sostenibilidad futura.

Análisis DAFO del Sector Metal-Mecánico en Sakana

Sobre la base del anterior DAFO general de la industria en Sakana, se identifican las siguientes **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** particulares del sector **Metal-Mecánico**:

Fortalezas

1. **Liderazgo industrial** en Navarra respaldado por una sólida capacidad exportadora con competencias en mecanizado, calderería, y fabricación avanzada.
2. **Diversificación de las empresas locales en subsectores** industriales vinculados a energía, maquinaria especial, etc.
3. **Presencia de empresas tractoras** que dinamizan el ecosistema local y generan oportunidades para pymes proveedoras.
4. **Fuerte vinculación entre empresas y centros de Formación Profesional**, favoreciendo la adecuación formativa a las necesidades del sector.
5. **Compromiso empresarial con la sostenibilidad y la generación de empleo de calidad**, contribuyendo a la cohesión económica de la comarca.
6. **Relaciones comerciales** nacionales e internacionales, aportando estabilidad de demanda y aprendizaje tecnológico continuo.

Debilidades

1. **Elevada dependencia** de sectores cíclicos como automoción, construcción y eólico.
2. **Bajos niveles de digitalización** y automatización en parte del tejido empresarial.
3. **Escasez de perfiles técnicos** robotización, soldadores, fresadores y diseñadores.
4. **Dificultades para atraer y captar perfiles cualificados** debido a limitaciones de movilidad y atractivo territorial.
5. **Déficit de mano de obra operativa** para cubrir necesidades productivas a corto plazo.
6. **Escasa colaboración entre empresas** y baja utilización de ayudas para la innovación.
7. Deficiencias en **infraestructuras industriales**.
8. **Limitaciones eléctricas** de capacidad y disponibilidad de puntos de conexión.

Oportunidades

1. Creación de **alianzas y consorcios** orientados a la especialización y a la integración de cadenas de valor.
2. Implementación de programas específicos para garantizar el **relevo generacional** y la continuidad de la actividad productiva.
3. Promoción de la **digitalización y automatización de procesos**, junto con el acceso a financiación para proyectos I+D.
4. **Rehabilitación de naves y mejora de servicios** de polígonos para facilitar ampliaciones y implantaciones empresariales.
5. Desarrollo de **comunidades energéticas** para efficientizar y mitigar costes.
6. Fortalecer la atracción de talento cualificado y especializado desde otros territorios, consolidando capacidades técnicas avanzadas en la comarca.

Amenazas

1. Impacto de los **ciclos industriales y reconfiguración de cadenas globales**.
2. Persistencia de restricciones en **capacidad eléctrica y puntos de conexión** que limitan la viabilidad de nuevas inversiones.
3. **Alta volatilidad** en los precios y disponibilidad de **materias primas**.
4. Riesgo de **deslocalización de empresas tractoras** dentro del sector, con impacto directo en el empleo y en la estabilidad de las cadenas de valor.

Análisis DAFO del Sector de Construcción en Sakana

Sobre la base del anterior DAFO general de la industria en Sakana, se identifican las siguientes **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** particulares del sector de **Áridos, Cementos y Materiales de Construcción**

Fortalezas

1. **Presencia de empresas tractoras** en la zona con alta capacidad técnica y organizativa que impulsan actividad económica y dinamizan cadenas de suministro vinculadas al sector.
2. **Capacidad destacada en la producción** de prefabricados, con fuerte integración territorial.
3. **Capacidad para abastecer** tanto el mercado local como proyectos de gran envergadura.
4. **Personal altamente cualificado**, con amplia experiencia práctica y sólido conocimiento técnico.
5. **Buen posicionamiento geográfico** estratégico respecto a los principales corredores logísticos y mercados.

Debilidades

1. **Elevada exposición a la volatilidad** de los ciclos económicos y a la dependencia de la obra pública.
2. **Digitalización limitada** en procesos productivos y operativos, reduciendo eficiencia y competitividad.
3. **Baja diferenciación** en productos tradicionales, lo que limita la capacidad de generar valor añadido.
4. **Gestión de residuos y economía circular mejorables**, agravadas por la falta de servicios comarcales previos de recogida del rechazo industrial.
5. **Infraestructuras** de polígonos con **necesidades de mejora** (viales, alumbrado, accesos) y limitaciones de capacidad eléctrica.
6. Deficientes infraestructuras y servicios de **movilidad para trabajadores (alta dependencia del coche)**.

Oportunidades

1. **Impulso de la economía circular** mediante reciclaje de materiales y valorización de residuos, reduciendo el impacto ambiental y generando nuevas oportunidades.
2. **Rehabilitación energética** de instalaciones industriales para mejorar eficiencia y reducir costes operativos.
3. **Desarrollo de construcción modular y prefabricada** como vectores de diferenciación frente a la competencia.
4. **Mejora de servicios y rehabilitación de naves** para atraer nuevas empresas o actividades auxiliares.

Amenazas

1. **Exigencias crecientes de la normativa europea**, combinadas con la volatilidad en precios y disponibilidad de materias primas.
2. **Percepción limitada del atractivo del sector** entre jóvenes y mujeres.
3. **Ausencia de relevo generacional** que compromete la continuidad sostenibilidad del tejido empresarial.
4. **Persistencia de restricciones eléctricas** que condicionan la capacidad de crecimiento y nuevas inversiones.
5. **Fuga de talento** hacia otros territorios con mayor atractivo y oportunidades profesionales.

Análisis DAFO del Sector Energético en Sakana

Sobre la base del anterior DAFO general de la industria en Sakana, se identifican las siguientes **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** particulares del sector **fabricación componentes Energético**

Fortalezas

1. **Posicionamiento estratégico en el territorio** en la transición energética respaldado por proyectos vinculados a energías renovables.
2. **Presencia de empresas tractoras** que actúan como referencia regional en el suministro de equipos y servicios al sector eólico y energético.
3. Amplia experiencia en **servicios para el sector eólico y renovables**, incluyendo mantenimiento, ingeniería y montajes, con alcance nacional e internacional.
4. **Disponibilidad de Formación Profesional y técnica** vinculada al sector.
5. Capacidad para trabajar con **estándares de certificación y normativas técnicas internacionales**.

Debilidades

1. **Alta dependencia de grandes OEM** (Original Equipment Manufacturer) y limitada integración de diseño propio y generación de valor local en parte del tejido empresarial.
2. **Carencia de infraestructuras de ensayo y certificación en el entorno más inmediato.**
3. **Capacidad insuficiente de almacenamiento energético**, limitando la flexibilidad y estabilidad del suministro.
4. Carencia de puntos de conexión y necesidad de refuerzo en la red eléctrica, afectando la viabilidad de clientes y proyectos industriales.

Oportunidades

1. **Consolidación del territorio como polo tecnológico en energías renovables**, impulsando innovación y atracción de inversión.
2. **Expansión de proyectos** vinculados al hidrogeno verde y electrolizadores, junto con la hibridación (solar, eólica, H2) y aprovechamiento de biomasa.
3. **Desarrollo de programas de economía circular** orientados al reciclaje de componentes eléctricos y de plásticos, fomentando sostenibilidad y competitividad.
4. Implementación de comunidades energéticas y soluciones de autoconsumo para reducir costes y mejorar la eficiencia energética.
5. Desarrollo de **proyectos de reaprovechamiento y reciclaje de componentes procedentes** de procesos de repotenciación de parques eólicos.
6. Potencial para la colaboración intersectorial en el desarrollo de soluciones integradas y sostenibles.
7. Potencial de crecimiento en **nuevos mercados** vinculados a la **movilidad eléctrica y la automatización avanzada**.

Amenazas

1. **Variabilidad en los ciclos de inversión** y riesgo de deslocalizaciones en proyectos vinculados a energías renovables.
2. Persistencia de **cuellos de botella eléctricos y retos asociados al trazado y gestión del TAV**, que condicionan la competitividad territorial.
3. **Percepción limitada del atractivo territorial** y fuerte competencia por talento frente a otras áreas más consolidadas.
4. **Incertidumbre regulatoria** que afecta la planificación y ejecución de inversiones estratégicas.

Parte 5. Proceso participativo Plan de Acción Industrial Sakana

Diagnóstico del ecosistema industrial de Sakana



OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



1

Proceso de contraste territorial

2

Cuestionario a empresas - resultados

3

Workshops y entrevistas

4

Necesidades y retos identificados

Proceso de contraste territorial: una mirada compartida sobre la industria de Sakana

Para completar los resultados del Informe de Diagnóstico Industrial —basado fundamentalmente en el análisis de fuentes de información estadísticas— se ha puesto en marcha un **proceso de contraste participativo** en el cual se ha involucrado a los principales agentes del territorio. El objetivo de este trabajo de contraste ha sido doble:

- Validar y enriquecer las conclusiones del diagnóstico desde la experiencia directa de los agentes locales.
- Identificar retos, necesidades y oportunidades que no habían sido detectados previamente en el análisis técnico.

Para ello, se ha desarrollado un proceso de participación territorial que ha incluido:

- **Cuestionario online** dirigido a empresas del territorio.
- **Workshops** con Ayuntamientos, como representantes institucionales clave.
- **Entrevistas con los principales sindicatos** con presencia en Sakana.
- **Entrevistas individuales a empresas**, para recoger visiones más específicas y detalladas.

Este proceso ha permitido incorporar una visión más completa y compartida sobre la situación actual y futura de la industria en Sakana. Además, ha sido clave para identificar necesidades y retos que no habían emergido en la fase de diagnóstico, aportando así una base más sólida y realista de la situación de la industria en el territorio.

Los resultados obtenidos del Estudio de Diagnóstico Industrial de Sakana y el contraste con agentes y empresas del territorio, servirán de base para la definición del **Plan de Acción Industrial de Sakana**, documento en el que se establecerán los ejes de trabajo y actuaciones a implementar para el impulso de la industria en Sakana.

1

Proceso de contraste territorial

2

Cuestionario a empresas - resultados

3

Workshops y entrevistas

4

Necesidades y retos identificados

Cuestionario a empresas

El proceso de contraste con empresas del territorio se ha desarrollado, además de mediante entrevistas personales, a través de un **encuestionario online** dirigido al total de empresas industriales.

Tanto la **Agencia de Desarrollo de Sakana** como la Asociación de **Empresarios de Sakana (AES)** han enviado por correo electrónico el cuestionario a las empresas industriales en sus bases de datos, asegurando así que el mismo llegaba a un alto porcentaje de empresas del territorio.

A través de este cuestionario se han recogido las **prioridades de las empresas respecto a las posibles medidas de actuación a incorporar en el futuro Plan de Acción Industrial de Sakana**. Las empresas han tenido oportunidad de expresar sus prioridades para la potenciación de cada uno de los 5 ejes en los que se enfocará el plan:

- Eje 1. Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor
- Eje 2. Innovación, digitalización y sostenibilidad
- Eje 3. Talento, formación y empleo
- Eje 4. Infraestructuras, logística y entorno industrial
- Eje 5. Gobernanza, cooperación y promoción territorial

El cuestionario ha sido **respondido por 22 empresas**, lo cual, junto con las entrevistas individuales aporta una muestra suficientemente significativa para tener una visión sobre las principales necesidades y retos del tejido empresarial local.

A continuación, se presenta el perfil de las empresas participantes y los principales resultados obtenidos.

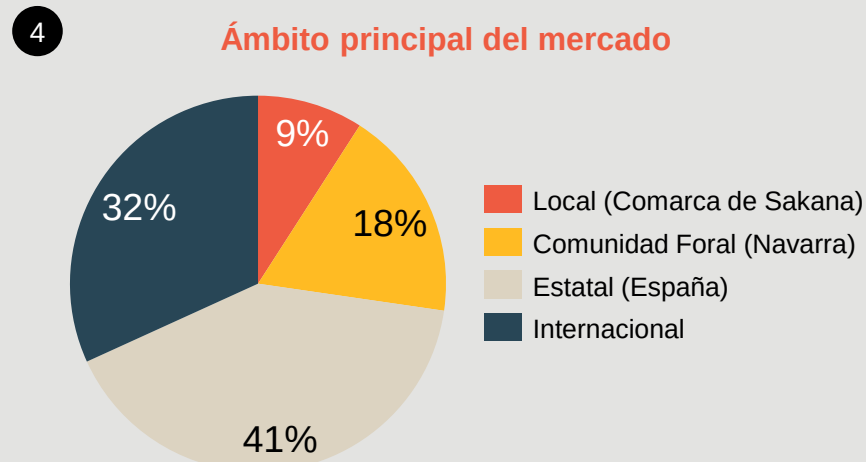
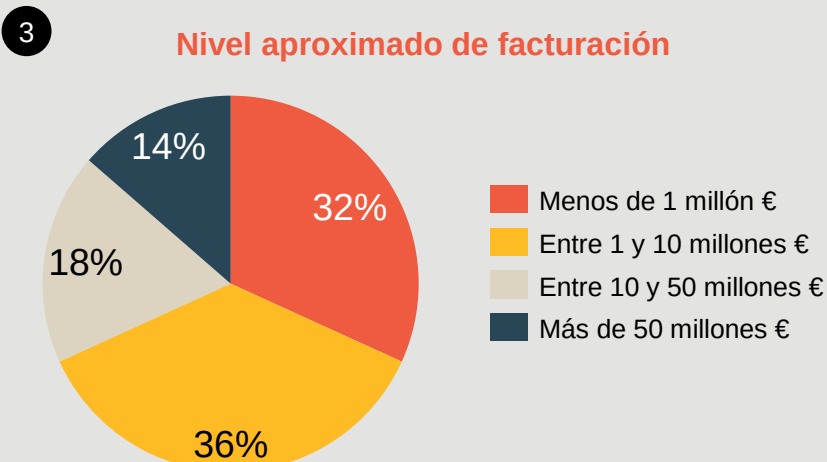
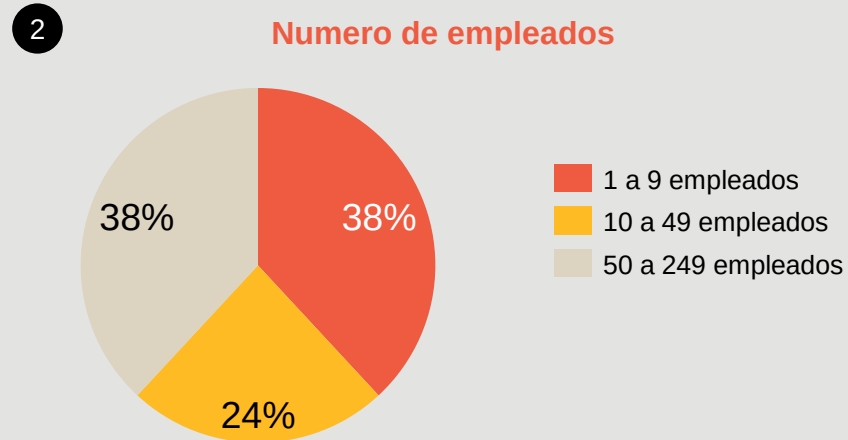
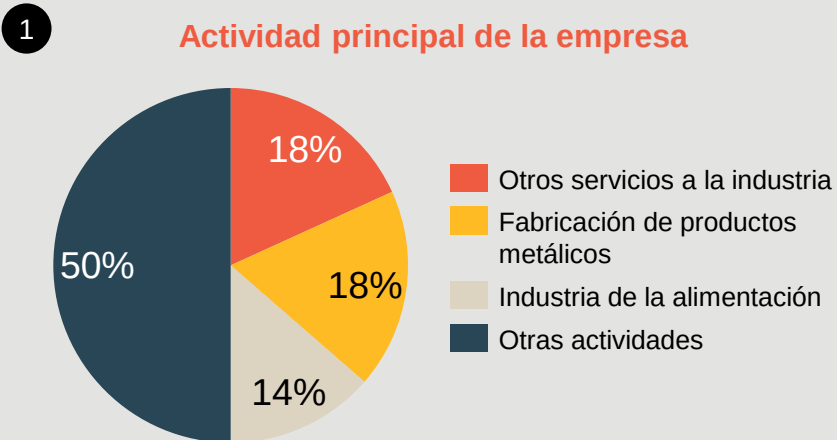


Caracterización de empresas participantes

El perfil de empresas que han participado en el cuestionario es bastante heterogéneo, asegurando así una mayor **diversidad de casuísticas y representatividad** de la industria que opera en Sakana.

En la encuesta han participado empresas de los sectores metal-mecánico, agroalimentario, y una amplia diversidad de actividades industriales (50% de los encuestados).

En cuanto al tamaño de las empresas la muestra incluye desde microempresas hasta industrias en el tramo de 50-250 trabajadores. Siendo también muy diverso el volumen de facturación de los encuestados.





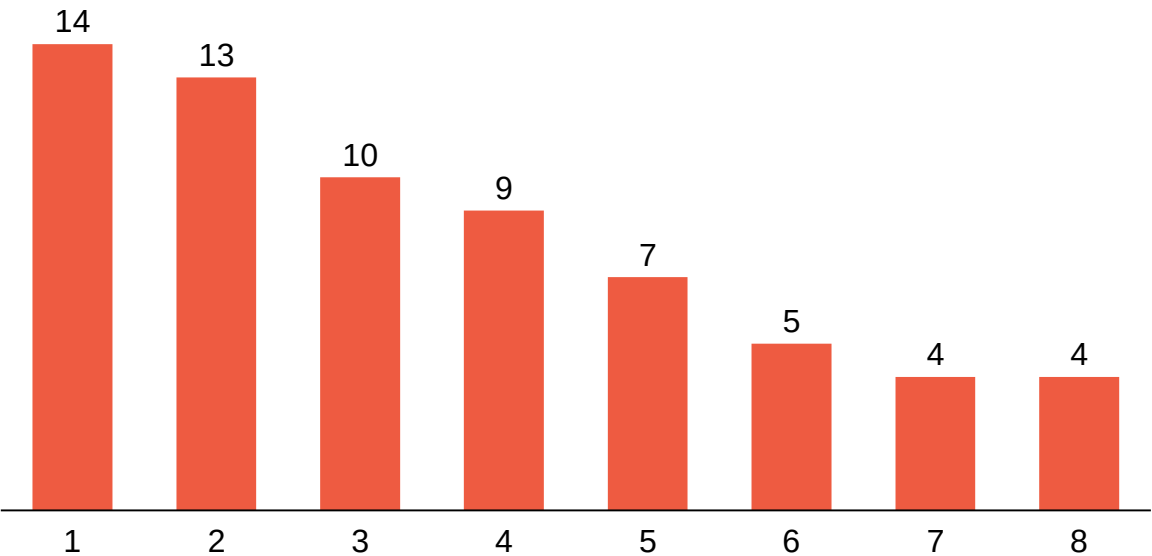
Eje 1. Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor

Este eje busca reforzar la cooperación entre empresas, impulsar la especialización y diversificación, y mejorar la integración en cadenas de valor.

Seleccionar las tres líneas de actuación que, en su opinión, deberían ser prioritarias dentro de este eje:

22 respuestas válidas

Las empresas destacan la necesidad de apoyo al crecimiento y continuidad mediante mecanismos de financiación y programas de relevo generacional. Le siguen en interés los programas de refuerzo de cadenas de valor y el fomento de alianzas y cooperación entre empresas.



Selección de líneas de actuación

	#	%
1. Financiación y apoyo a la inversión empresarial, incluyendo procesos de relevo generacional.	14	63,6
2. Atracción de empresas estratégicas para reforzar las cadenas de valor locales.	13	59,1
3. Fomento de alianzas entre empresas para mejorar la integración vertical y horizontal.	10	45,4
4. Apoyo a la cooperación entre pymes para compartir recursos y capacidades.	9	40,9
5. Promoción del territorio como destino industrial competitivo.	7	31,8
6. Impulso a la internacionalización, facilitando la participación en ferias, misiones comerciales y cadenas de valor globales.	5	22,7
7. Programas de innovación abierta entre empresas consolidadas y startups.	4	18,2
8. Otras medidas: Incentivas la creación de empresas con personal local, Impulso para consultoría en IA, procesos, mejora continua, Medidas para asegurar el relevo generacional: no perder empresas por falta de relevo, personal formado y con ganas de trabajar.	4	18,2



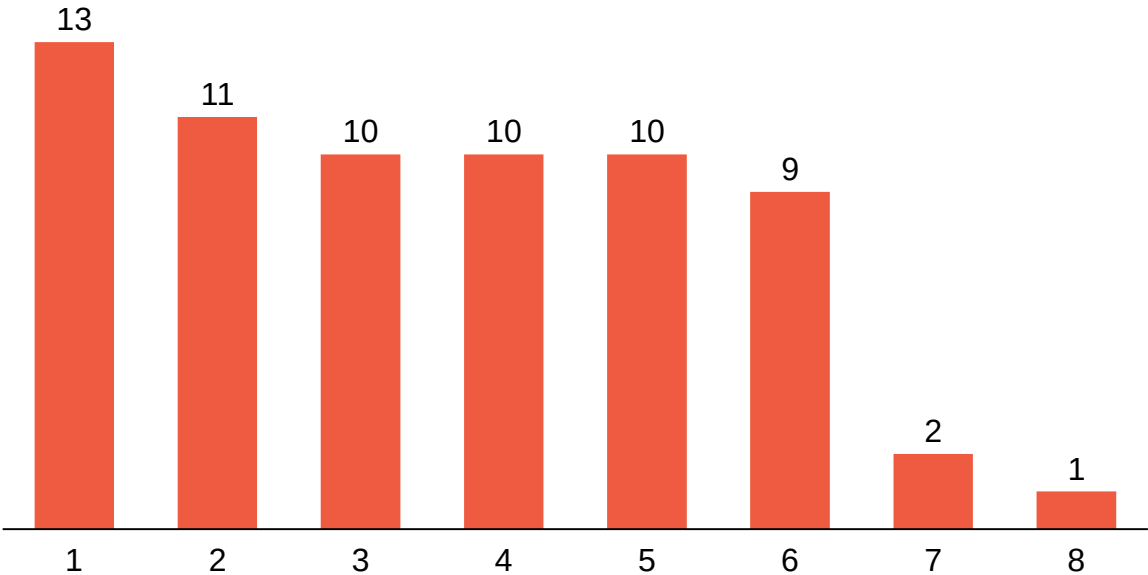
Eje 2. Innovación, digitalización y sostenibilidad

Este eje pretende impulsar la transformación tecnológica, la innovación y la sostenibilidad en la industria.

Seleccionar las tres líneas de actuación que, en su opinión, deberían ser prioritarias dentro de este eje:

22 respuestas válidas

Destaca el interés por el desarrollo de mecanismos de apoyo a la financiación de proyectos estratégicos de I+D, bonos tecnológicos y apoyo a la transformación digital.



Selección de líneas de actuación

	#	%
1. Financiación de proyectos estratégicos de I+D+i, especialmente en empresas emergentes y sectores tractores.	13	58,1
2. Diagnostico y asesoramiento a pymes industriales para identificar necesidades en innovación, internacionalización y sostenibilidad.	11	50
3. Apoyo a la transformación digital mediante soluciones de industria 4.0 y plataformas colaborativas para la gestión eficiente de cadenas de suministro.	10	45,5
4. Bonos tecnológicos para la adquisición de software, hardware y servicios de digitalización.	10	45,5
5. Fomento del autoconsumo renovable y desarrollo de comunidades energéticas en el tejido empresarial.	10	45,5
6. Impulso de la economía circular y medidas de eficiencia energética en procesos industriales.	9	40,9
7. Creación de entornos de prueba regulatoria (sandbox) para facilitar la experimentación con nuevas tecnologías y modelos de negocio.	2	9,1
8. Otras medidas: Apoyo a las PyMES para la mejora de la competitividad.	1	4,5



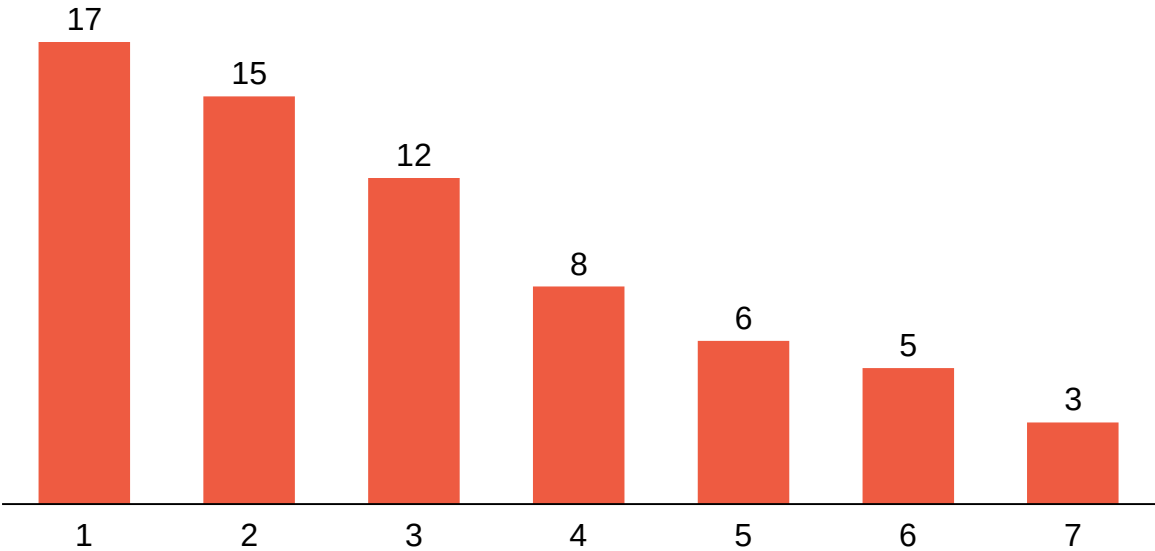
Eje 3. Talento, formación y empleo

Este eje busca garantizar la disponibilidad de talento cualificado y fomentar la formación adaptada a las necesidades industriales..

Seleccionar las tres líneas de actuación que, en su opinión, deberían ser prioritarias dentro de este eje:

22 respuestas válidas

Destaca el interés por incrementar la disponibilidad de trabajadores cualificados mediante la promoción de las formaciones profesionales en industrial y el refuerzo de la formación dual. Para muchas empresas, la captación de talento es un eje fundamental sobre el que focalizar esfuerzos.



Selección de líneas de actuación

	#	%
1. Fortalecimiento de los centros formativos especializados, con recursos y personal técnico cualificado.	17	77,3
2. Refuerzo de la Formación Profesional Dual, en colaboración con centros educativos y empresas.	15	68,2
3. Promoción del interés por la industria a través de acciones de divulgación y orientación vocacional.	12	54,5
4. Fomento de la incorporación de jóvenes, mujeres e inmigrantes al empleo industrial, mediante becas, orientación y programas específicos.	8	36,4
5. Desarrollo de infraestructuras y programas de conciliación para mejorar la integración laboral.		
6. Difusión de las oportunidades laborales y calidad de vida del territorio para atraer y retener talento.	6	27,3
7. Programas de recualificación y capacitación digital para trabajadores en transición o afectados por cambios industriales.	5	22,7
	3	13,6

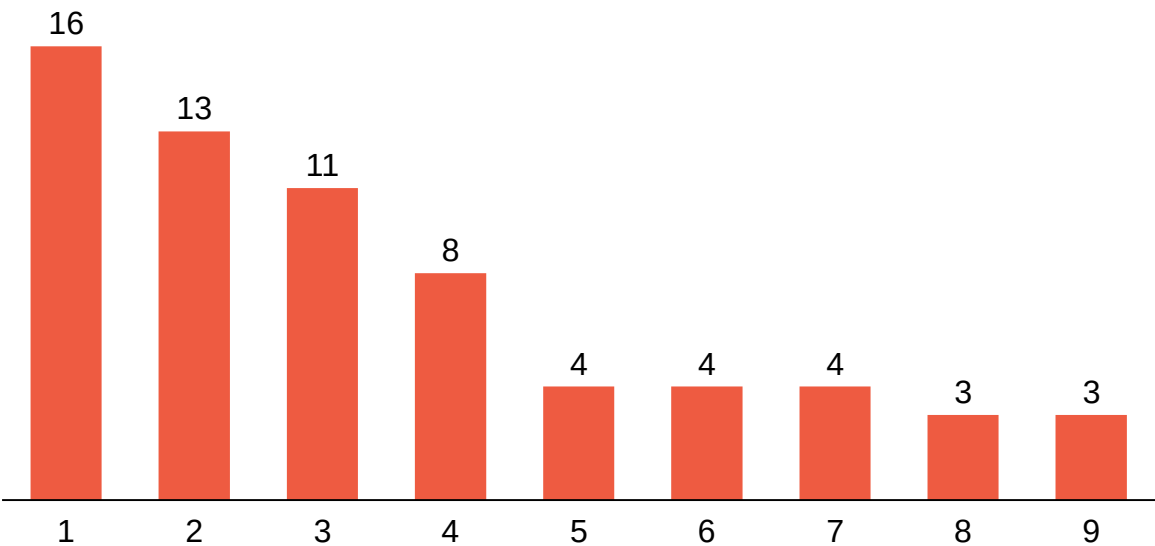


Eje 4. Infraestructuras, logística y entorno industrial

Este eje se centra en mejorar las infraestructuras y servicios que faciliten la competitividad industrial **Seleccionar las tres líneas de actuación que, en su opinión, deberían ser prioritarias dentro de este eje:**

22 respuestas válidas

Las empresas coinciden en la necesidad de mejorar los accesos y servicios básicos en los polígonos industriales. Además, destaca el interés por la rehabilitación de naves industriales en desuso y la promoción de nuevos espacios industriales.



Selección de líneas de actuación

	#	%
1. Mejora de accesos y servicios básicos en polígonos industriales (viales, alumbrado, movilidad).	16	72,7
2. Rehabilitación de naves industriales en desuso y promoción de nuevos espacios industriales.	13	59,1
3. Incremento de la capacidad de las infraestructuras eléctricas, para facilitar la implantación de nuevas industrias y ampliación de las existente	11	50
4. Promoción de comunidades energéticas industriales y financiación de instalaciones colectivas de autoconsumo.		
5. Impulso a la conectividad digital en zonas industriales.	8	36,4
6. Fomento de la movilidad sostenible en entornos industriales (cargadores, carriles bici, servicio comarcal de autobús) para facilitar los desplazamientos de los trabajadores.	4	18,2
7. Desarrollo de plataformas digitales de logística colaborativa entre empresas.	4	18,2
8. Creación de hubs logísticos y viveros de empresas para dinamizar el ecosistema industrial.	4	18,2
9. Despliegue del Tren de Alta Velocidad como factor de la mejora en la competitividad de las empresas.	3	13,6
	3	13,6



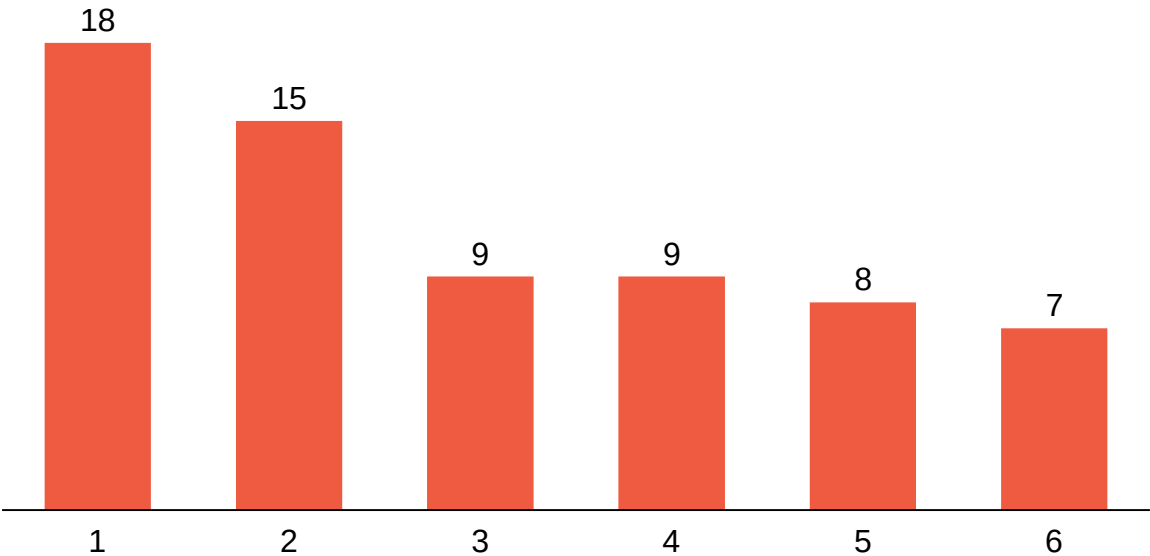
Eje 5. Gobernanza, cooperación y promoción territorial

Este eje busca reforzar la coordinación institucional y la proyección de la comarca como polo industrial.

Seleccionar las tres líneas de actuación que, en su opinión, deberían ser prioritarias dentro de este eje:

22 respuestas válidas

*Más del 80% de las empresas destacan la necesidad de impulsar programas de apoyo a empresas en crisis o reestructuración.
En segundo lugar, se apuesta por la creación de un fondo comarcal de innovación y revitalización industrial.*



Selección de líneas de actuación

1. Programas de apoyo a empresas en crisis o reestructuración.
2. Creación de un fondo comarcal de innovación y revitalización industrial.
3. Promoción de la marca "Industria Sakana" y participación en ferias y eventos sectoriales.
4. Programas de participación en redes europeas y proyectos transfronterizos.
5. Programas de fijación y atracción de población al territorio.
6. Creación de un observatorio comarcal de competitividad industrial.

#	%
18	81,8
15	68,2
9	40,9
9	40,9
8	36,4
7	31,8



Pregunta abierta

¿Qué otras necesidades, retos u oportunidades considera prioritarias para el desarrollo industrial de la Comarca de Sakana que no se hayan mencionado en las preguntas anteriores?

En este apartado las empresas han podido proponer otros retos y medidas para el desarrollo de la industria en Sakana



1. Promover una percepción positiva y equilibrada sobre la actividad empresarial y el liderazgo empresarial.
2. Facilitar la colaboración con agentes sociales y asociaciones empresariales para impulsar el desarrollo y atender las necesidades del tejido empresarial, actuando como enlace operativo entre las empresas y las distintas organizaciones, entidades gubernamentales y administraciones locales. Además, ofrecer acompañamiento en el cumplimiento de la normativa vigente.
3. Mejora de las comunicaciones con Pamplona (transporte colectivo de pasajeros y conexiones ferroviarias de mercancías)
4. Promoción e impulso del emprendimiento en el entorno.
5. Refuerzo de los servicios de autobuses interurbanos, con incremento de frecuencias y adecuación de horarios a la entrada/salida de las fábricas.
6. Acciones dirigidas a la mejora de las habilidades directivas y de planificación estratégica y administración de los recursos para pequeñas empresas (programa de profesionalización de gerentes o directivos de pequeñas empresas, que habitualmente no tienen fácil acceso a la formación o reciclaje de sus capacidades de desempeño directivo).

1

Proceso de contraste territorial

2

Cuestionario a empresas - resultados

3

Workshops y entrevistas

4

Necesidades y retos identificados

Workshops y entrevistas

Adicionalmente a las encuestas, se ha puesto en marcha un proceso de contraste con empresas, ayuntamientos y sindicatos mediante workshops y entrevistas personales, con el objetivo de **recoger la visión directa** de los **actores clave** del territorio. Estas dinámicas permitieron profundizar en aspectos como infraestructuras, empleo, formación, innovación y gobernanza, complementando el análisis técnico con la experiencia práctica de quienes operan en la zona.

Este proceso se ha desarrollado en dos formatos complementarios:



Workshops: sesiones grupales con representantes de los ayuntamientos, donde se trabajaron de forma colaborativa los retos y oportunidades para la industria local.



Entrevistas en profundidad: realizadas con sindicatos y empresas, con el fin de obtener información cualitativa sobre sus prioridades, expectativas y propuestas.

Mediante ambas mecánicas de recogida de información se ha obtenido un feedback directo de los principales agentes del territorio en relación a las necesidades y retos de la industria en Sakana.

A continuación, se presenta, de forma anónima y agregada un resumen de las conclusiones obtenidas en cuanto a **retos y necesidades** identificados en cada ámbito, organizados en torno a los cinco ejes estratégicos del Plan de Acción Industrial.



Workshop con Ayuntamientos



Eje 1 Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor

- Fomento de la colaboración entre empresas con intereses comunes para desarrollar proyectos conjuntos.
- Impulso de consorcios y alianzas estratégicas entre empresas de pequeño tamaño para mejora de su competitividad.
- Apoyo a los procesos de relevo generacional en dirección de empresas.

Eje 2 Innovación, digitalización y sostenibilidad

- Potenciación de la innovación en pymes mediante programas específicos y apoyo técnico para procesos de I+D.
- Asesoramiento sobre subvenciones públicas para innovación, reforzando capacidades organizativas y técnicas.
- Promoción de programas disponibles en DINABIDE y otras instituciones para facilitar la digitalización y la adopción de tecnologías avanzadas.

En el marco del proceso de Diagnóstico del Ecosistema Industrial en Sakana, el 9 de octubre de 2025 se celebró en Sakana una sesión de trabajo (workshop) a la que fueron invitados todos los **ayuntamientos del territorio**.

Durante la sesión se compartió con los representantes de los ayuntamientos las principales conclusiones del estudio de diagnóstico que hasta ese momento estaba basado exclusivamente en datos estadísticos. El objetivo de la sesión era contrastar dichos resultados con la visión de los ayuntamientos.

A continuación, se presentan los **principales retos y necesidades** identificados durante dicha sesión:

Eje 3 Talento, formación y empleo

- Consolidación y promoción de la oferta actual de Formación Dual Profesional
- Promoción de la incorporación femenina en la industria mediante programas específicos o medidas de conciliación.
- Mejora de la oferta de servicios de conciliación familiar (guarderías) con recursos suficientes para garantizar su funcionamiento.

Eje 4 Infraestructuras, logística y entorno industrial

- Rehabilitación de los suelos industriales urbanizados y naves en desuso, mejorando su mantenimiento.
- **Reordenación de polígonos industriales**, especialmente el de Etxarren.
- Garantizar el suministro eléctrico en polígonos industriales para evitar limitaciones operativas.
- Mejora de los servicios e infraestructuras de movilidad (autobuses, trenes y carriles bici)
- Programas de acceso a vivienda para trabajadores y servicios de apoyo /acompañamiento a personas extranjeras.
- Mejora de las conexiones/servicios de transporte ferroviario de mercancías.

Eje 5 Gobernanza, cooperación y promoción territorial

- Simplificación de los tramites administrativos para la implantación de nuevas empresas. Reducción de barreras regulatorias.
- Impulso de programas de desarrollo territorial que fomenten una distribución equilibrada de las nuevas inversiones industriales y reduzca la concentración en la comarca de Pamplona.
- Programas de fijación de población en el ámbito rural.

Entrevistas con sindicatos

Las principales **organizaciones con representación sindical** en el tejido industrial de Sakana han sido también invitadas a participar en este proceso de contraste del estudio de diagnóstico del territorio.

De este modo, los representantes de los principales sindicatos han podido aportar su visión mediante entrevistas individuales.

A continuación, se presentan de forma agregada los **principales retos y necesidades** que los sindicatos han señalado durante dichas entrevistas:

Eje 1 Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor

- Aprovechamiento de los suelos industriales disponibles para atraer inversión y generar empleo en la zona.
- Impulso de sinergias entre empresas en proceso de expansión para revitalizar la actividad industrial.
- Apoyo a la creación de empleo estable y con condiciones laborales atractivas.

Eje 2 Innovación, digitalización y sostenibilidad

- Promoción y apoyo a la inversión en I+D en pymes para mejora de la competitividad.
- Desarrollo de competencias digitales entre los trabajadores mediante planes de formación específicos.

Eje 3 Talento, formación y empleo

- Adaptación de la oferta formativa (FP y otros) a las necesidades reales del mercado, especialmente en áreas como robótica.
- Apoyo a la formación continua y reskilling para mejorar la reincorporación laboral.
- Fomento de la FP Dual e impulso de para una mayor participación empresarial en esta modalidad.
- Apoyo a la contratación de perfiles cualificados y programas de retorno de talento joven.
- Programas de impulso de la conciliación para trabajadores, acceso a vivienda y movilidad.

Eje 4 Infraestructuras, logística y entorno industrial

- Mejorar de las conexiones mediante transporte público (tren y autobús) con Pamplona y otras ciudades del entorno.
- Recuperación de servicios colectivos de transporte para trabajadores y garantizar movilidad asequible.
- Diseño de planes de movilidad sostenible para municipios y polígonos, alineados con normativa europea.
- Promoción y apoyo a la transición a medios de movilidad sostenible.

Eje 5 Gobernanza, cooperación y promoción territorial

- Fortalecimiento de los mecanismos de participación sindical para mejora de la interlocución con empresas e instituciones.
- Impulso de la negociación colectiva y reducción de la dependencia de subvenciones en la planificación estratégica.
- Refuerzo de los programas de apoyo institucional en la zona para equilibrar el desarrollo territorial.

Entrevistas con empresas

Entre finales de octubre y principios de noviembre de 2025, se han realizado entrevistas a diversas empresas industriales instaladas en Sakana. Para asegurar la pluralidad de perfiles, se han seleccionado empresas dentro de los tres siguientes grupos; 1) empresas grandes consolidadas, 2) empresas pequeñas y medianas en crecimiento y 3) empresas en crisis.

Por razones de confidencialidad, no se divulgan los nombres de las empresas y las aportaciones particulares de cada una.

A continuación, se presentan de forma agregada los **principales retos y necesidades** de las empresas identificados durante dichas entrevistas:

Eje 1 Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor

- **Refuerzo de cadenas de valor industriales** (agroalimentario, automoción, energía, maquinaria especial, fabricantes de envase, etc.) como palanca de resiliencia competitiva.
- **Disponibilizar suelo industrial y naves en desuso** para la instalación de nuevos proyectos industriales.
- Desarrollo e impulso de **programas de colaboración entre empresas** del territorio con actividades afines.
- Programas de **apoyo al relevo generacional** en pequeñas empresas para evitar cierres por falta de sucesión.
- Desarrollo de **soluciones de economía circular** y refuerzo de servicios de reciclaje para empresas industriales.
- Promoción de **Sakana como territorio de excelencia agroalimentaria**.

Eje 2 Innovación, digitalización y sostenibilidad

- **Impulso de la digitalización** de las empresas industriales para la mejora de la competitividad y **apoyo a implantación de soluciones de IA**.
- **Redefinición de los programas de apoyo** (p. ej., DINABIDE) hacia tecnologías alineadas con las necesidades de las empresas del entorno.
- **Impulso de comunidades energéticas** industriales como instrumento de competitividad.

Eje 3 Talento, formación y empleo

- Fortalecimiento de los programas de **colaboración entre centros de formación y empresas para captación de talento y retención en el territorio**. Y refuerzo de los sistemas de seguimiento de alumnos en formación dual.
- **Promoción de la oferta formativa de FP** para incrementar la captación de alumnos, especialmente en robótica.
- Impulso de **programas de mejora de las condiciones de vida en Sakana** (servicios de movilidad, guarderías, acceso a vivienda) para incrementar el atractivo para trabajadores.
- **Programas de retorno al territorio de universitarios** que han salido a formarse fuera.
- Programas de **impulso de la incorporación de mujeres al empleo industrial**.

Eje 4 Infraestructuras, logística y entorno industrial

- **Refuerzo de la capacidad eléctrica** de la comarca ante demanda creciente y limitaciones de estar al final de la línea.
- **Revitalización de los polígonos industriales** (alumbrado, señalización y servicios) y mejora de accesos donde existan carencias.
- Mejorar el sistema de **autobuses** e impulsar el aprovechamiento del **ferrocarril** para asistir la movilidad.
- Mejorar las **infraestructuras logísticas y conexión del corredor ferroviario** con el puerto de Bilbao.
- **Clarificación del trazado del TAV** y planificar medidas de mitigación de potenciales impactos.
- **Mejora de acceso a fibra** en determinadas localizaciones.
- **Apoyo a las empresas en el diseño de sus planes de movilidad** (obligatorio para empresas >200 trabajadores).

Eje 5 Gobernanza, cooperación y promoción territorial

- **Promoción de Sakana como territorio industrial** atractivo para empresas y trabajadores.
- Apoyo a la industria mediante **diseño de paquetes de incentivos fiscales** y otras medidas de atracción de empresas.
- **Visibilización y acercamiento de los servicios públicos de apoyo empresarial** (aftercare) disponibles.
- Fomentar **espacios de cooperación y aprendizaje compartido** entre empresas del territorio.
- **Agilización de procesos administrativos** para obtención de autorizaciones y licencias.

1 **Proceso de contraste territorial**

2 **Cuestionario a empresas - resultados**

3 **Workshops y entrevistas**

4 **Necesidades y retos identificados**

Necesidades y retos identificados

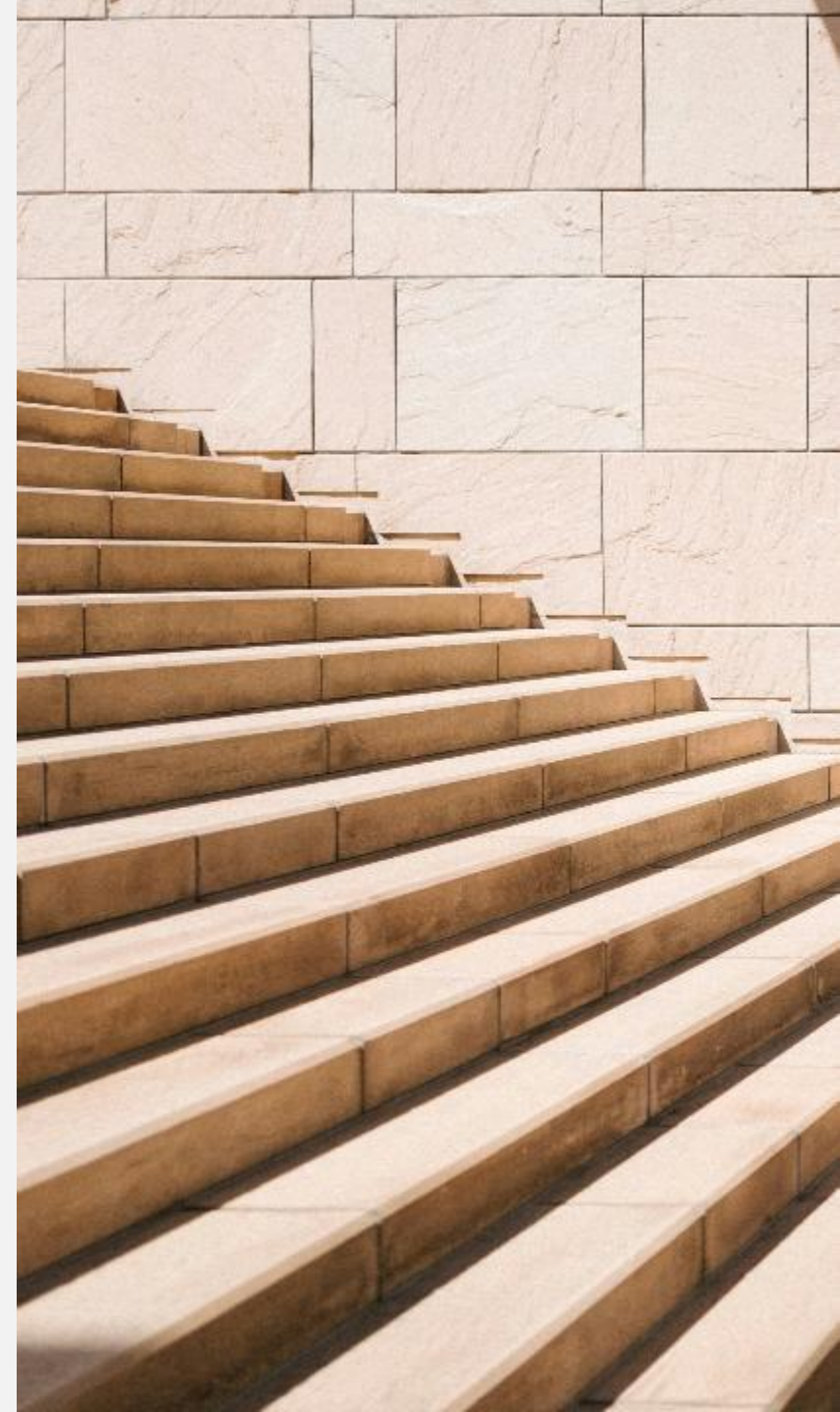
A modo de resumen de conclusiones, en este epígrafe se presentan de forma integrada y estructurada las necesidades y retos identificados **a lo largo del proceso participativo** desarrollado con ayuntamientos, sindicatos y empresas del territorio.

La información procede de los **workshops**, **entrevistas individuales** y del **cuestionario online** dirigido a empresas, y se presenta organizada en torno a los cinco ejes estratégicos del futuro Plan de Acción Industrial:

- **Eje 1. Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor**
- **Eje 2. Innovación, digitalización y sostenibilidad**
- **Eje 3. Talento, formación y empleo**
- **Eje 4. Infraestructuras, logística y entorno industrial**
- **Eje 5. Gobernanza, cooperación y promoción territorial**

El objetivo es ofrecer una visión **consolidada y priorizada** que sirva como base para la definición de las actuaciones del Plan de Acción Industrial.

A continuación, se presenta una ficha por eje con el detalle de las necesidades y retos identificados.



Eje 1. Fortalecimiento del tejido empresarial y cadenas de valor

Batería de propuestas destacadas durante el proceso participativo con agentes de Sakana

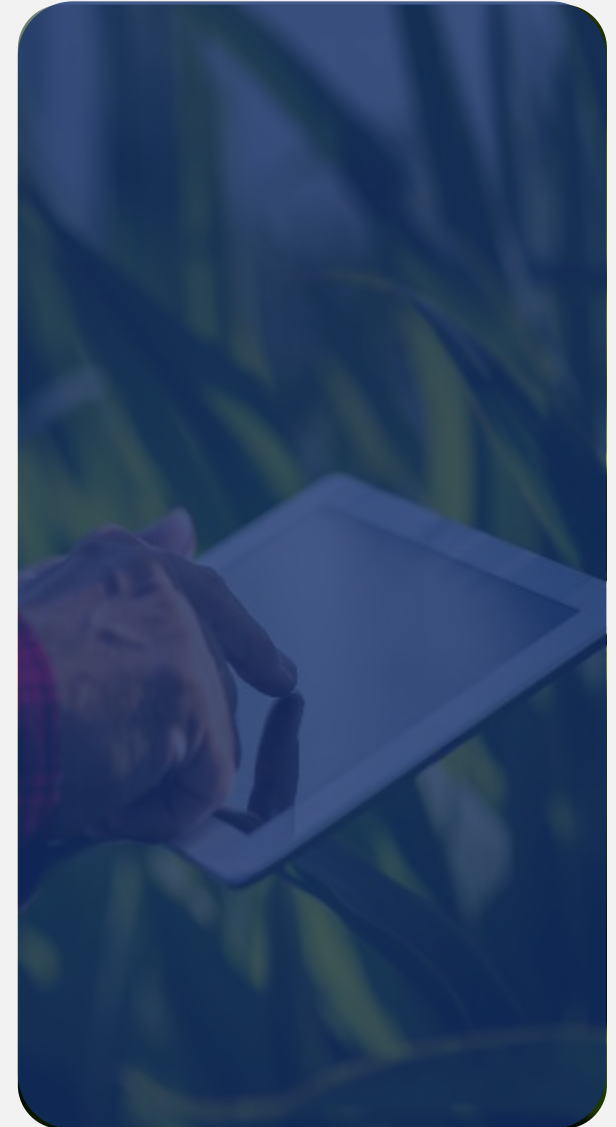
- Fomentar la **colaboración entre empresas** con intereses comunes para desarrollar proyectos conjuntos.
- Impulsar **consorcios y alianzas estratégicas entre empresas de pequeño tamaño** para mejorar su competitividad.
- Apoyar los **procesos de relevo generacional** en la dirección de empresas, evitando cierres por falta de sucesión.
- **Dotar de servicios y promocionar los suelos industriales disponibles** para atraer inversión y generar empleo en la zona.
- **Promocionar el uso de naves industriales vacías** para la implantación de nuevos proyectos industriales.
- Impulsar programas para **fomentar la colaboración entre empresas** del territorio.
- Impulsar la conformación de alianzas estratégicas orientadas a la **integración vertical u horizontal de empresas de menor tamaño**
- Apoyar la **creación de empleo estable** y con condiciones laborales atractivas.
- **Atracción de empresas en actividades estratégicas** para el refuerzo de las cadenas de valor industriales de Sakana (agroalimentario, automoción, energía, maquinaria especial, envase, etc.) como palanca de resiliencia competitiva.
- Facilitar **financiación y apoyo a la inversión empresarial**, incluyendo procesos de relevo generacional.



Eje 2. Innovación, digitalización y sostenibilidad

Batería de propuestas destacadas durante el proceso participativo con agentes de Sakana

- **Financiar proyectos estratégicos de I+D+i**, especialmente en empresas emergentes y sectores tractores.
- Diagnosticar y asesorar a pymes industriales para **identificar necesidades en innovación, digitalización y sostenibilidad**.
- Apoyar la **transformación digital mediante soluciones de industria 4.0 y plataformas colaborativas** para la gestión eficiente de cadenas de suministro.
- Asesorar sobre **subvenciones públicas para innovación y digitalización**, reforzando capacidades organizativas y técnicas.
- **Promocionar programas disponibles en DINABIDE** y otras instituciones para facilitar a las empresas el acceso a los mismos.
- **Redefinir los programas de apoyo (p. ej., DINABIDE)** hacia tecnologías alineadas con las necesidades de las empresas del entorno.
- **Impulsar comunidades energéticas industriales** como instrumento de competitividad y sostenibilidad.
- **Promover soluciones de economía circular y reforzar servicios de reciclaje** para empresas industriales.



Eje 3. Talento, formación y empleo

Batería de propuestas destacadas durante el proceso participativo con agentes de Sakana

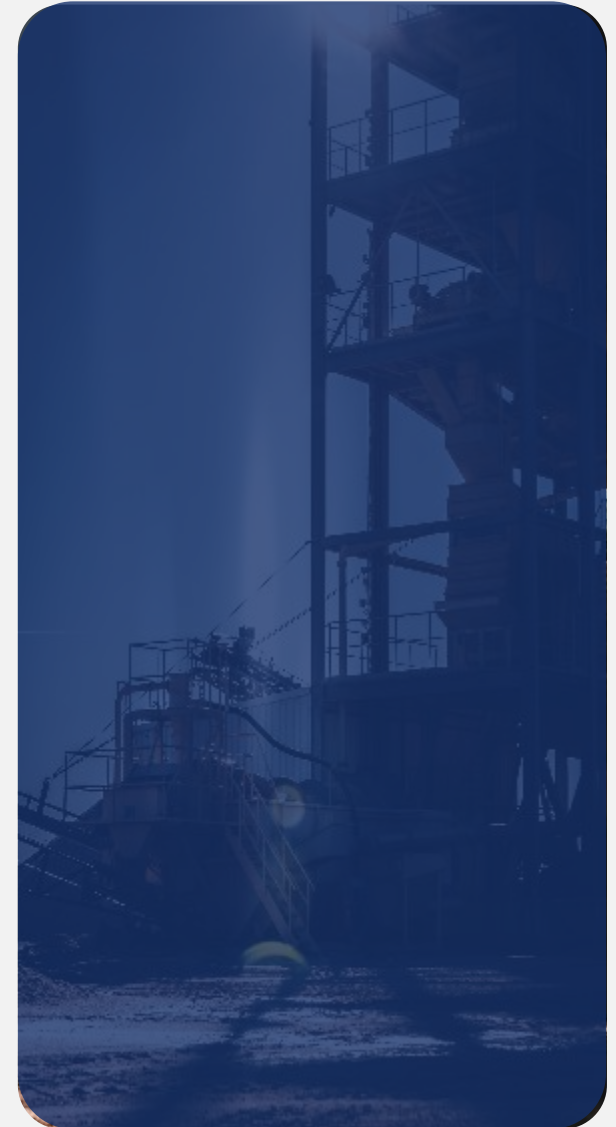
- Fortalecer los centros formativos especializados, dotándolos de **recursos y personal técnico cualificado**.
- Reforzar la oferta actual de **Formación Profesional Dual**, con mayor colaboración entre centros educativos y empresas.
- Reforzar los **sistemas de seguimiento del alumnado en Formación Profesional Dual**.
- Reforzar la **oferta formativa en los campos de robótica y automatización**.
- **Promocionar la oferta formativa (FP)** para incrementar la captación de alumnos.
- Impulsar **programas de divulgación y orientación vocacional para despertar el interés por la industria**.
- **Promover la incorporación femenina en la industria** mediante programas específicos y medidas de conciliación.
- **Mejorar la oferta de servicios de conciliación familiar** (guarderías y otros) con recursos suficientes para garantizar su funcionamiento.
- Incrementar los **programas de formación continua y reskilling** para mejorar la reincorporación laboral, especialmente en colectivos afectados por cierres.
- Desarrollar **programas de retorno de talento joven** (ciudadanos que han salido a formarse fuera del territorio)
- Impulsar **programas para mejorar las condiciones de vida en Sakana** (movilidad, acceso a vivienda, servicios) para incrementar el atractivo para trabajadores.



Eje 4. Infraestructuras, logística y entorno industrial

Batería de propuestas destacadas durante el proceso participativo con agentes de Sakana

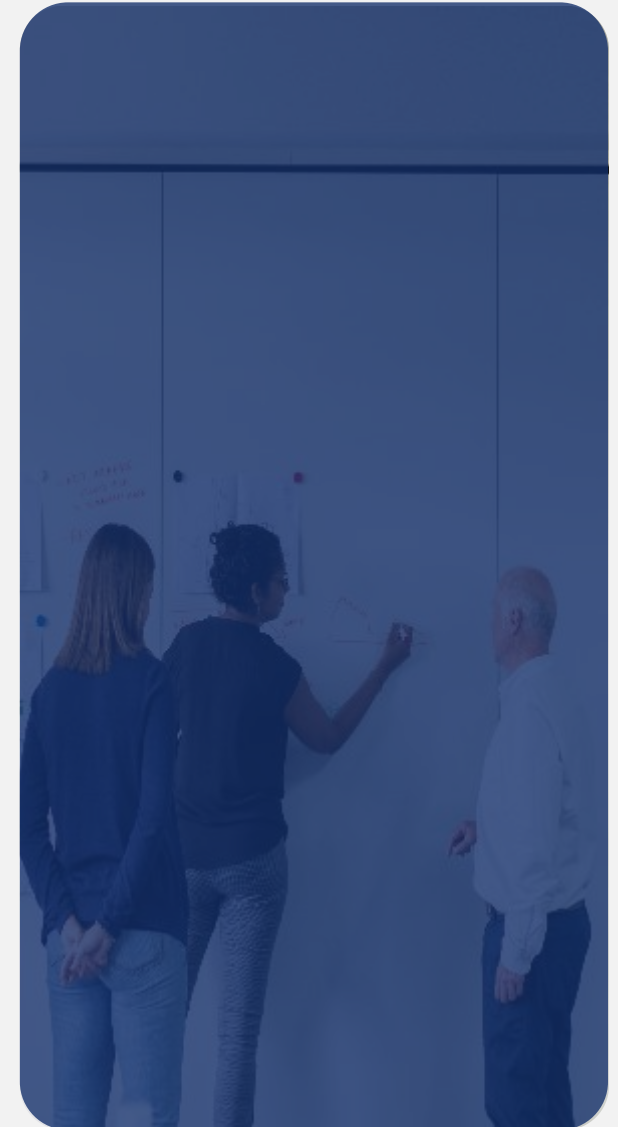
- **Mejorar accesos y servicios básicos en polígonos industriales** (viales, alumbrado, señalización y servicios).
- **Rehabilitar naves industriales en desuso** y promover nuevos espacios industriales.
- **Reordenar los polígonos industriales**, especialmente aquellos con potencial de crecimiento
- Incrementar la capacidad de las **infraestructuras eléctricas** y ampliar puntos de conexión para facilitar nuevas implantaciones y ampliaciones.
- Diseñar **planes de movilidad sostenible para municipios y polígonos**, alineados con normativa europea.
- **Mejorar el sistema de transporte público** (autobuses y ferrocarril) y recuperar servicios colectivos para trabajadores.
- Clarificar el **trazado del TAV** y planificar medidas de mitigación ante posibles impactos.
- Mejorar la **conexión ferroviaria de mercancías** con Pamplona, Bilbao y resto de península, y reforzar la conexión logística con el puerto de Bilbao.
- **Apoyar a las empresas en el diseño de planes de movilidad** obligatorios para compañías con más de 200 trabajadores.
- Mejorar el **acceso a fibra óptica** en polígonos y parcelas industriales.
- Desarrollar **programas de acceso a vivienda** para trabajadores y **servicios de reubicación (relocation)** para trabajadores procedentes de otros países o territorios.



Eje 5. Gobernanza, cooperación y promoción territorial

Batería de propuestas destacadas durante el proceso participativo con agentes de Sakana

- Implementar programas de apoyo a empresas en crisis o procesos de reestructuración.
- Crear un fondo comarcal para innovación y revitalización industrial.
- Promocionar la marca “**Industria Sakana**” y reforzar la presencia en ferias y eventos sectoriales.
- Posicionar **Sakana como territorio de excelencia agroalimentaria**.
- Simplificar trámites administrativos para la implantación de nuevas empresas y reducir barreras regulatorias.
- Impulsar programas de desarrollo territorial que fomenten una distribución equilibrada de inversiones industriales, evitando la concentración en la comarca de Pamplona u otros territorios.
- Implementar programas para la fijación de población en el ámbito rural.
- Fortalecer los mecanismos de participación sindical para mejorar la interlocución con empresas e instituciones.
- Impulsar la negociación colectiva y reducir la dependencia de subvenciones en la planificación estratégica.
- Reforzar los programas de apoyo institucional en la zona para equilibrar el desarrollo territorial.
- Diseñar paquetes de incentivos fiscales y otras medidas para atraer nuevas empresas.
- Fomentar espacios de cooperación y aprendizaje compartido entre empresas del territorio.





OFICINA
DE ANÁLISIS Y
PROSPECTIVA
DE NAVARRA

NAFARROAKO
ANALISI ETA
PROSPEKTIBA
BULEGOA

Financia:

**Gobierno
de Navarra**



**Nafarroako
Gobernua**

