

# Plan Estratégico Sector Automoción en Navarra

**icaro** innovation car opportunity



EUROPEAN UNION  
European Social Fund  
Article 6 Innovative Measures



Gobierno  
de Navarra

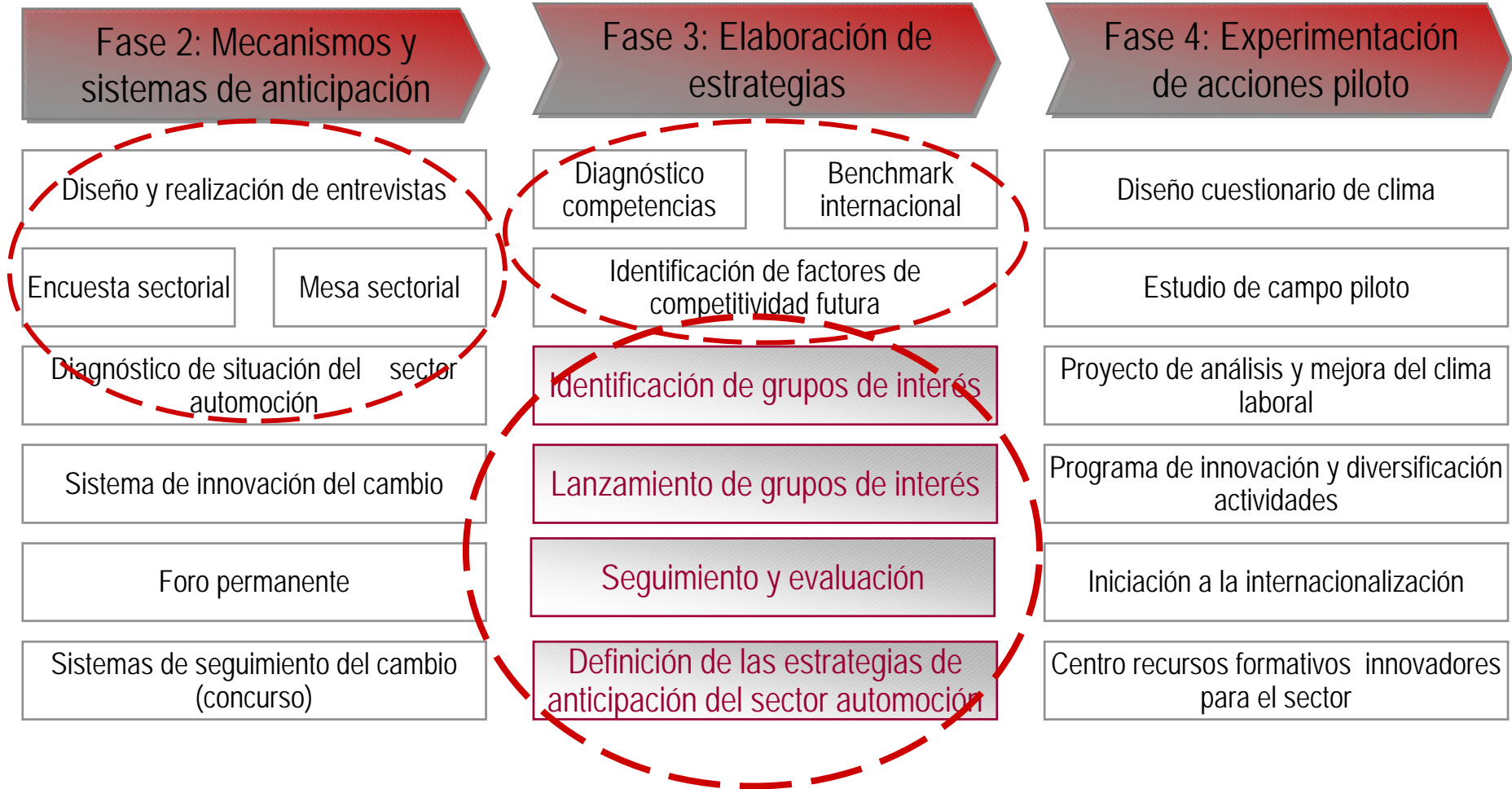
16 de abril de 2007

# Plan Estratégico del Sector Automoción en Navarra

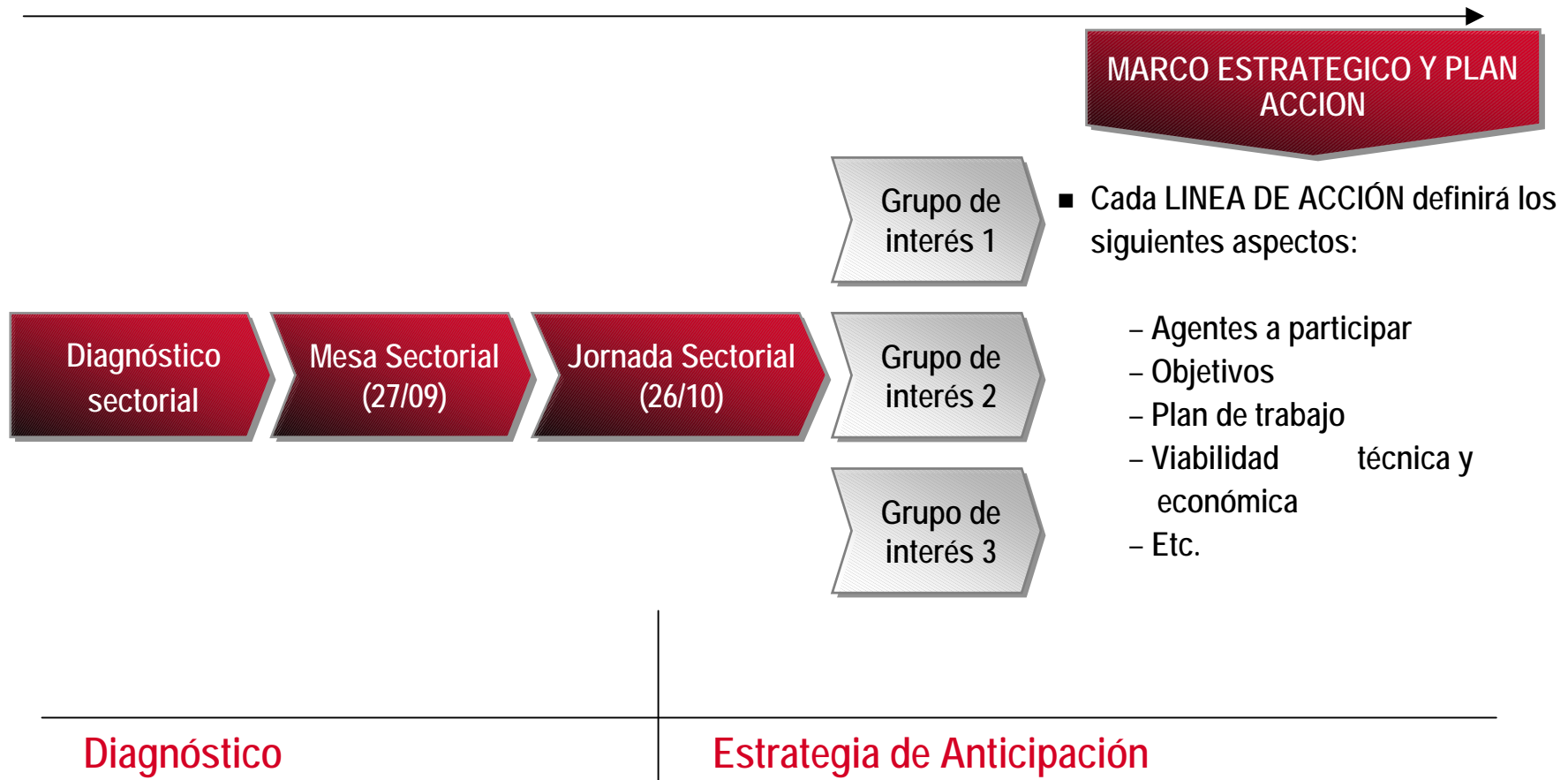


- ➡ El *Plan Estratégico del Sector Automoción en Navarra*, con un horizonte temporal de 36 meses para su puesta en marcha, contempla y define una serie de Líneas de Actividad y Proyectos Estratégicos para la Mejora de la Competitividad y Desarrollo del Sector de Automoción de Navarra en su conjunto.
- ➡ El *Plan Estratégico del Sector Automoción en Navarra* ha sido desarrollado principalmente sobre la base de la información aportada por un profundo trabajo de Diagnóstico Sectorial y un Benchmarking Internacional, avalado por la implicación activa de los representantes del sector. Además, se han valorizado las reflexiones, aportaciones, sugerencias y el consenso de más de 60 personas y expertos relacionadas con el sector (pertenecientes a empresas y agentes de la cadena de valor), que han trabajado a lo largo de un período de 5 meses en la identificación de proyectos estratégicos, agrupados en tres mesas de trabajo con diferentes temáticas (Ejes o Grupos de Interés), siendo coordinados en sus actuaciones y trabajos por un Comité de Coordinación creado al efecto.
- ➡ El proyecto ICARO ha sido el marco que ha permitido al sector poder trabajar y desarrollar el Plan Estratégico del Sector.

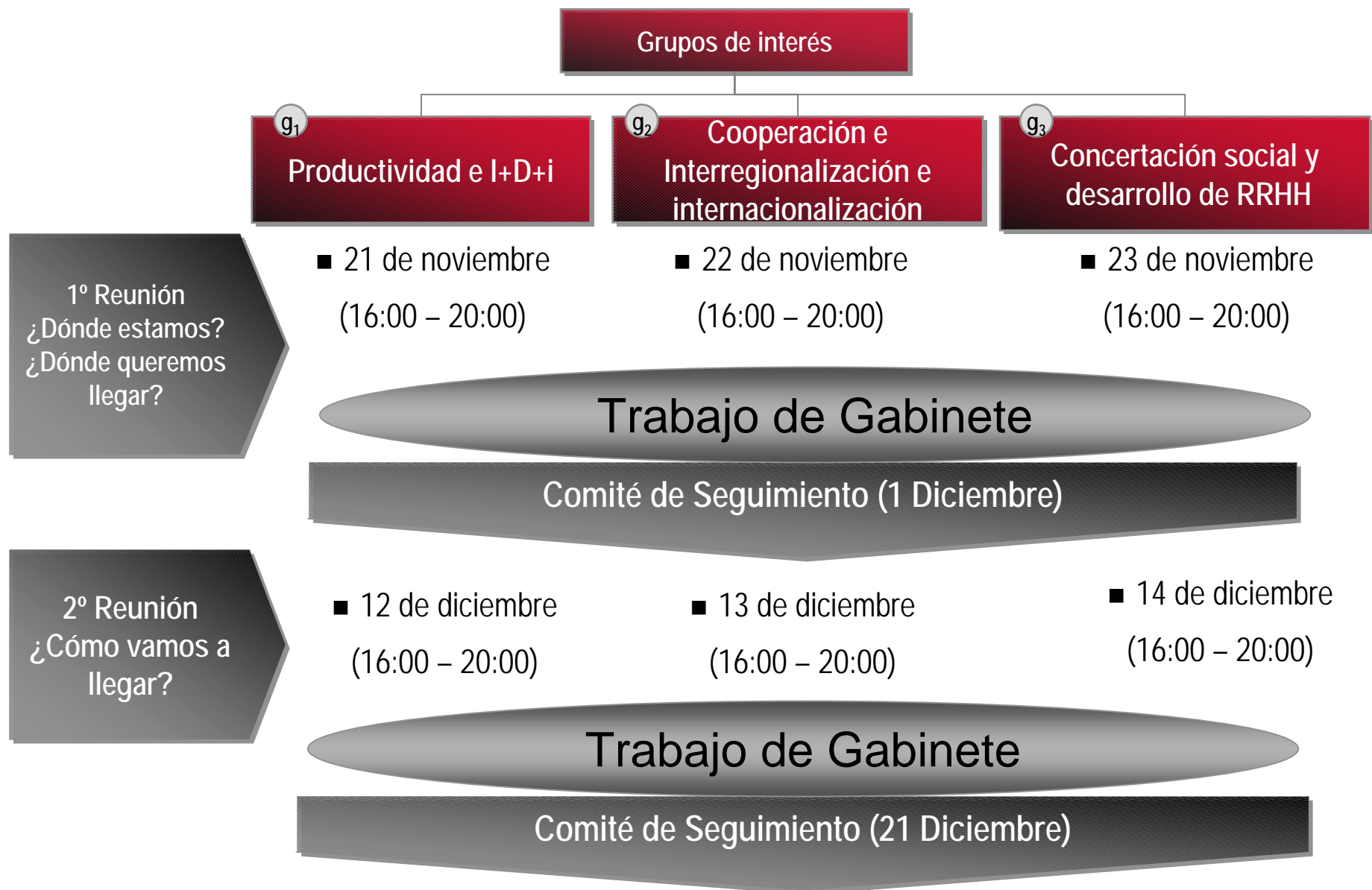
# Antecedentes del Plan Estratégico del Sector de Automoción en Navarra: El Proyecto Icaro



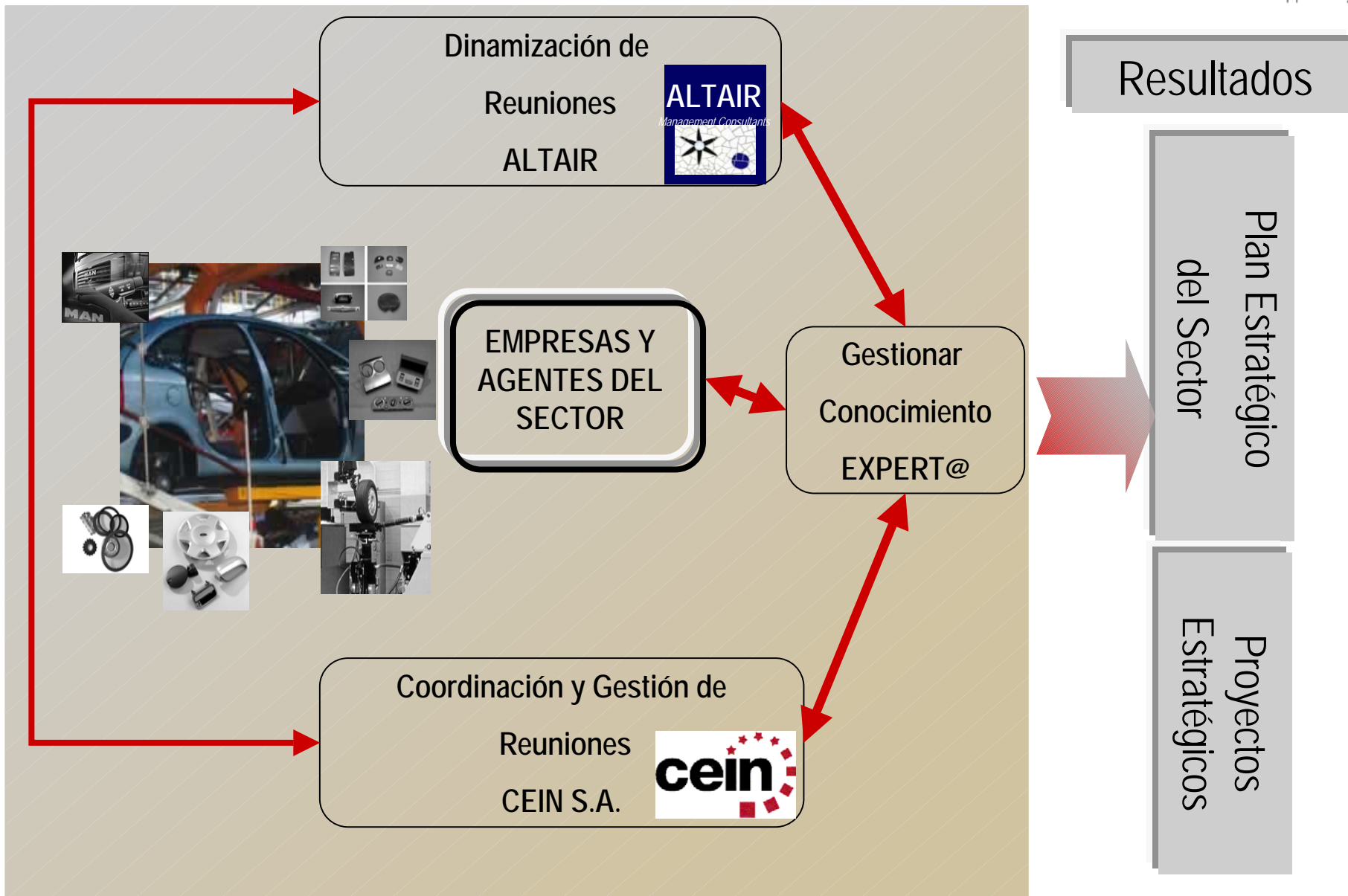
# Proceso de desarrollo del Plan Estratégico: Diagnóstico >>> Estrategia de Anticipación



# Proceso de Trabajo para los grupos de Interés



# Roles participantes y equipo Coordinador Mesas



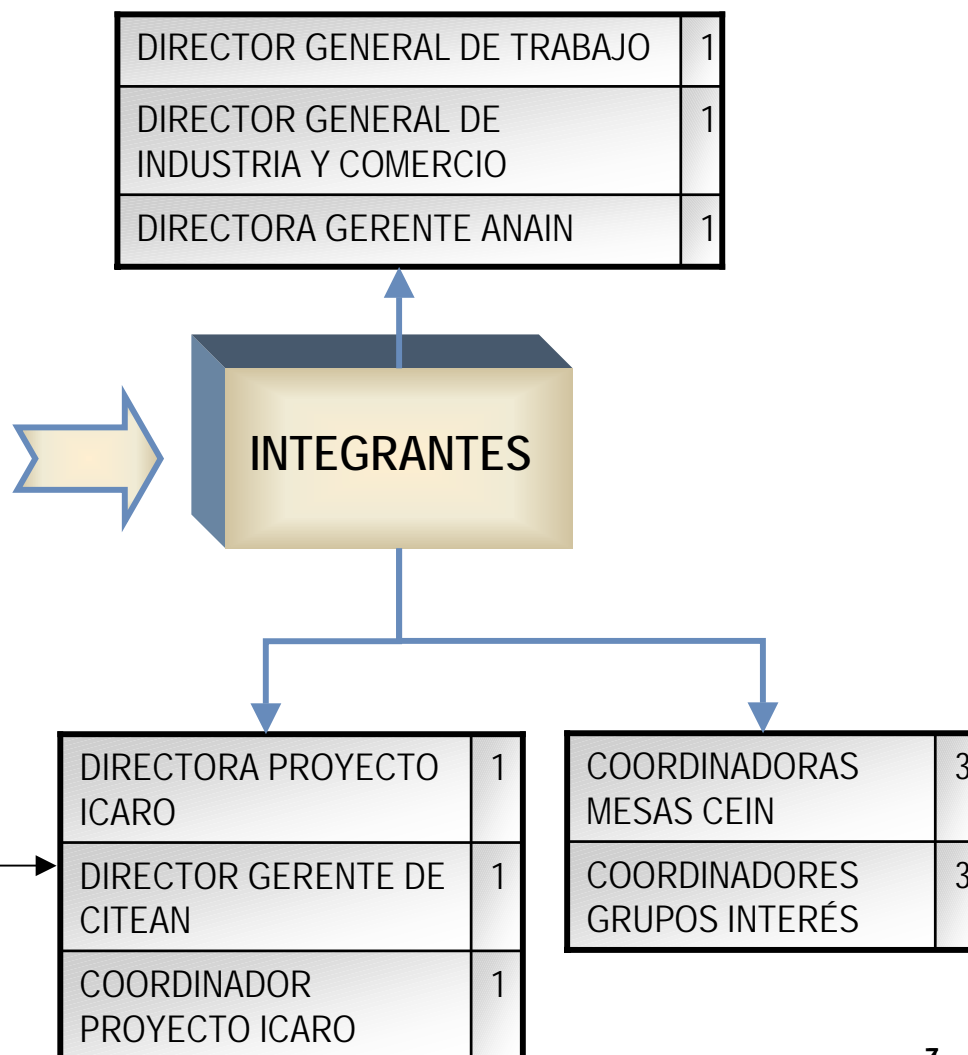
## Comité de Coordinación

- Se reúne dos veces, con posterioridad a las reuniones de todos los Grupos de Interés.

### COMITÉ DE COORDINACIÓN

- Coordinar los avances de los diferentes Grupos de Interés
- Evitar los solapamientos de los Retos, Objetivos, e Iniciativas propuestas en cada uno de los Grupos .
- Realizar orientaciones y recomendaciones sobre Retos, Objetivos e Iniciativas complementarias, determinadas en base a una visión global, y criterios de factibilidad.

CONSULTORA ALTAIR	1
-------------------	---



## Objetivos Iniciales Grupos de Interés



1. Definir los mecanismos necesarios para **mejorar la productividad y los sistemas de gestión de las empresas**, y **fomentar la actividad de innovación en el sector**, actuando desde la perspectiva de la demanda y de los agentes del sistema científico-tecnológico y de innovación en la región.
2. Aumentar el grado de cooperación entre todos los agentes relacionados con el sector automoción; desarrollando planes estratégicos de salida interregional e internacional con el objetivo de aumentar o diversificar la cartera de clientes y/o proveedores, y de la deslocalización de productos de bajo valor añadido.
3. Potenciar el **grado de concertación social** en el conjunto de empresas de la región, para abordar de manera conjunta entre empresas y agentes sociales temas como la **flexibilidad-flexiseguridad**, la **mejora de las condiciones de los trabajadores y trabajadoras**, la **mejora de la cualificación** dirigida a mejorar la empleabilidad de los trabajadores o avances en materia de conciliación.

## Resultados participación en Grupos de Interés

### Grupos de Interés:

- *Nº total de personas implicadas en el proyecto: 61*
- *Nº total de participantes en los Grupos de Interés: 50*

### Plan Estratégico:

- *Nº total de Líneas de Actividad: 8*
- *Nº total de Objetivos: 16*
- *Nº Proyectos Estratégicos: 11*

### Proyectos Estratégicos:

- *Inversión total: 4.467.040 euros*
- *Aportación Privada: 36%*
- *Aportación Icaro: 10%*
- *Aportación Pública: 54%*
  
- *Nº Proyectos prioridad Alta: 6*
- *Nº Proyectos prioridad Media: 5*

### LINEA DE ACTIVIDAD Nº 1: MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y PROCESOS

- Objetivo 1: Mejorar los sistemas de Gestión de las empresas del sector
- Objetivo 2: Mejorar los sistemas de Gestión de la Innovación

### LINEA DE ACTIVIDAD Nº 2: MEJORA DE LA RENTABILIDAD

- Objetivo 3: Aumentar la competitividad para hacer frente a las necesidades del cliente en cada momento y optimizar costes en el sector mediante la obtención de sinergias entre las empresas del sector
- Objetivo 4: Fomentar el desarrollo de infraestructuras y proyectos orientados a mejorar la competitividad del sector mediante la mejora de los procesos logísticos.

### LINEA DE ACTIVIDAD Nº 3: POTENCIAR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CUALIFICADA EN EL SECTOR MEDIANTE LA COOPERACIÓN Y LA COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES, ENTIDADES Y REDES TECNOLÓGICAS

- Objetivo 5: Fomento de las colaboraciones entre empresas, y entre empresas y entidades a través de proyectos de I+D+i; así como potenciación de la inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica
- Objetivo 6: Incremento de productos y recursos financieros específicos para el apoyo a procesos de I+D+i radical, diversificación y nuevos negocios.

## **LINEA DE ACTIVIDAD N° 4: AUMENTO DE LA COOPERACIÓN**

- ➡ Objetivo 7: Potenciar la colaboración entre empresas, y entre empresas y agentes mediante proyectos colaborativos para dar respuesta a necesidades y carencias del sector
- ➡ Objetivo 8: Promoción del sector

## **LINEA DE ACTIVIDAD N° 5: IDENTIFICACIÓN DE POLOS DE EXCELENCIA, Y PROYECCIÓN AL EXTERIOR:**

- ➡ Objetivo 9: Desarrollo de negocio en nuevos mercados nacionales e internacionales
- ➡ Objetivo 10: Externalización de procesos de menor valor para potenciar los procesos de valor en la región y la consolidación del empleo
- ➡ Objetivo 11: Diversificación aprovechando oportunidades de procesos de excelencia y oportunidades regionales

## **LINEA DE ACTIVIDAD N° 6: FORTALECER LAS RELACIONES ENTRE LA ADMINISTRACIÓN, EMPRESAS Y AGENTES SOCIALES**

- ➡ Objetivo 12: Fomentar mecanismos de encuentro de carácter permanente que favorezcan el dialogo social.
- ➡ Objetivo 13: Definir un marco o modelo de empleo.

## **LINEA DE ACTIVIDAD N° 7: INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

- ➡ Objetivo 14: Fomentar la cultura de participación y definición de un modelo de relaciones conjunto.

## **LINEA DE ACTIVIDAD N° 8: ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EN UNA ATENCIÓN INTEGRAL DE RRHH**

- ➡ Objetivo 15: Optimizar los recursos formativos (información y eficiencia).
- ➡ Objetivo 16: Desarrollar una oferta formativa integral.

# Mapa de Proyectos Estratégicos

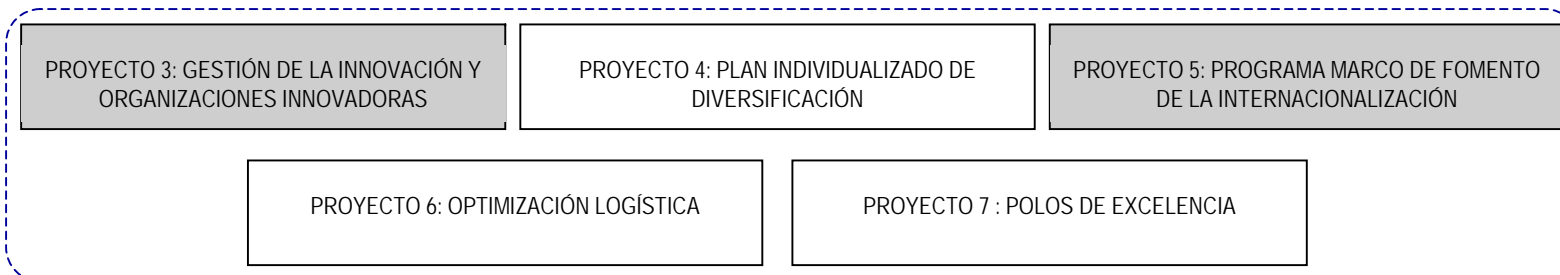
PROYECTO DE  
COORDINACIÓN  
Y  
DINAMIZACIÓN

PROYECTO 1: ENTIDAD DINAMIZADORA DEL CLUSTER DE AUTOMOCIÓN EN NAVARRA

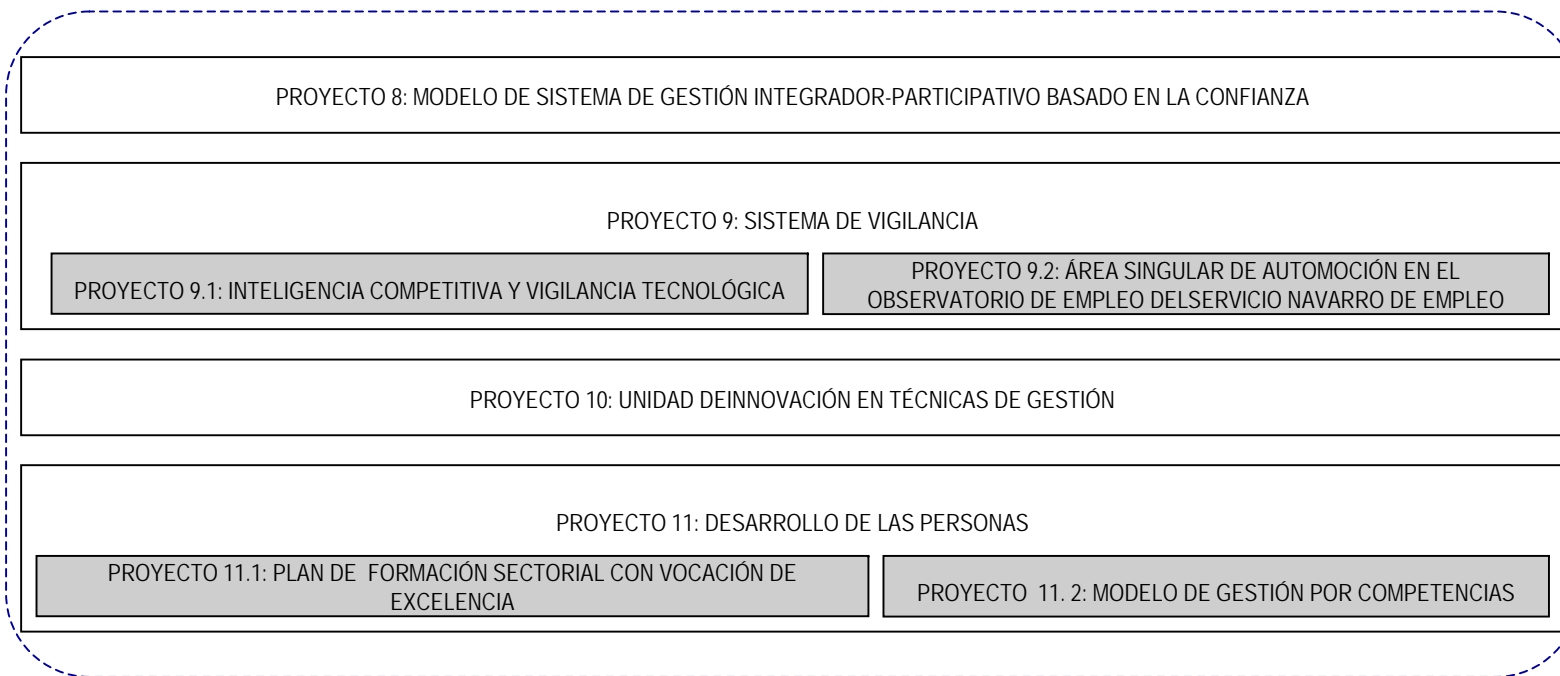
PROYECTO DE  
MEJORA DE LAS  
RELACIONES  
LABORALES

PROYECTO 2: FORO PERMANENTE SECTORIAL DE LAS RELACIONES LABORALES

PROYECTOS DE  
DESARROLLO  
DEL SECTOR



PROYECTOS DE  
APOYO



## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 1 : Entidad Dinamizadora del Cluster de Automoción de Navarra



Línea de actividad nº 4: Aumento de la cooperación.

**Duración:** 24 meses

**Presupuesto:** 150.000 €

**Propuesta Líder:**

ANAIN

**Descripción:** Entidad que aglutine y coordine al sector, obtenga sinergias entre empresas y agentes, aumente la cooperación entre las empresas, fomente proyectos colaborativos entre empresas, agentes y otros clusters de España / Europa, promocioe el sector de automoción navarro en otros foros nacionales e internacionales y por último, garantice la puesta en marcha de los Proyectos Estratégicos determinados en este Plan y de los futuros que se puedan plantear.

**Prioridad:** ALTA

**Financiación:** Pública (33%) y Privada (66%)

**Fases / Tareas:**

<Nº 1.1> Coordinación de la puesta en marcha de los Proyectos Estratégicos del cluster, integración en redes nacionales e internacionales.

<Nº 1.2> Apoyo a la puesta en marcha del cluster, constitución jurídica, detectar servicios comunes.

# PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 2 : Foro Permanente Sectorial de las Relaciones Laborales



**Línea de actividad Nº 6: Fortalecer las relaciones entre la Administración, Empresas y Agentes Sociales.**

**Descripción:** Constitución de una Mesa para el Sector Automoción con CEN, UGT y CCOO, como organizaciones empresariales y sindicales más representativas, con el objetivo de propiciar la coordinación y convergencia de posiciones en materia de relaciones laborales y de facilitar la realización de acuerdos de base que posteriormente se puedan articular en los diferentes pactos de la negociación colectiva.

**Duración:** 18 meses

**Presupuesto:** 16.000 €

**Líder:**  
CEN, UGT y CCOO. Tribunal Laboral.

**Prioridad:** ALTA

**Financiación:** Pública

- Fases / Tareas:**
- <Nº 2.1> Integración del Foro Permanente en el Tribunal Laboral
  - <Nº 2.2> Establecimiento del Plan de Trabajo y temas a tratar o trabajar.
  - <Nº 2.3> Desarrollo de las actividades del Foro. Ejemplo: Flexibilidad, Modelo Marco de Empleo, etc.
  - <Nº 2.4> Elaboración de un informe de actividad o memoria del trabajo del Foro y valoración de avances o acuerdos del Foro Permanente.

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 3 : Gestión de la Innovación y Organizaciones Innovadoras



### Línea de actividad Nº 1: Mejora de los Sistemas de Gestión y Procesos

**Duración:** 10 meses

**Presupuesto:** 140.000 €

**Líder:**

CEIN

**Descripción:** Desarrollo de actuaciones orientadas principalmente a potenciar las capacidades endógenas de innovación de las empresas del sector evolucionando hacia modelos de organizaciones innovadoras, y a la generación de nuevas oportunidades de negocio en las empresas del sector mediante técnicas de identificación de intangibles e innovación aplicada.

**Prioridad:** ALTA

**Financiación:** ICARO (100%)

### Fases / Tareas:

- <Nº 3.1> Desarrollo de metodologías en 3 áreas: (Gestión de Intangibles, Comités de Innovación y nuevas oportunidades, e Innovación Aplicada)
- <Nº 3.2> Prueba piloto con 14 empresas del sector
- <Nº 3.3> Informes de valoración de resultados
- <Nº 3.4> Difusión, propuesta de extensión a otras empresas del sector

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 4: Plan Individualizado de Diversificación



### Línea de actividad Nº 2: Mejora de la rentabilidad

**Descripción:** Identificar las ventajas competitivas de las empresas , así como su posibilidad de aplicación o desarrollo en el mismo sector, en otros sectores industriales excelentes en la región y en otros ámbitos geográficos.

**Duración:** 25 meses

**Presupuesto:** 244.000 €

**Líder:**

Departamento de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo , ANAIN

**Prioridad:** Media

**Financiación:** Pública (51%) y Privada (49%)

**Fases / Tareas:**

<Nº 4.1> Jornadas de sensibilización, presentación de casos prácticos, y difusión de programas de ayudas que pueden financiar la actuación.

<Nº 4.2> Realización de actuaciones estratégicas individualizadas en empresas para la diversificación producto / sector que permita la realización de una reflexión estratégica con identificación de competencias clave, la generación de ideas y escenarios de diversificación, y la evaluación y aplicabilidad de esas ideas, estudios de viabilidad, y lanzamiento de proyectos.

## Línea de actividad Nº 5: Identificación de polos de excelencia y proyección al exterior

**Descripción:** Conjunto de acciones que satisfagan las demandas y necesidades concretas del sector de automoción en actuaciones de comercio exterior, potenciando en la región aquellos procesos de alto valor añadido, la competitividad global y la sostenibilidad del empleo.

**Duración:** 36 meses

**Presupuesto:** 503.000 €

**Líder:**

Comercio Exterior, Cámara Navarra, Cein, Sodena

**Prioridad:** Media

**Financiación:** Pública (63%) y Privada (17%), ICARO (20%)

### Fases / Tareas:

<Nº 5.1> Creación de una Plataforma web de exportación y Plataforma web de compra

<Nº 5.2> Organización de un encuentro de compradores para el sector de automoción: búsqueda de 30 compradores potenciales para empresas del sector y organización de un encuentro.

<Nº 5.3> Identificación de potenciales mercados de destino (regiones, países, legislación, fiscalidad, tipología de producto) prioritarios de implantación para el sector, que sirviera de marco de referencia para las actuaciones en el sector.

<Nº 5.4> Identificación de potenciales mercados internacionales (regiones, países, tipología de producto) prioritarios para externalizar procesos de poco valor, que sirviera de marco de referencia para las actuaciones en el sector, potenciando en la región aquellos procesos de alto valor añadido, la competitividad global y la sostenibilidad del empleo.

<Nº 5.5> Acción Piloto (36 meses) para el impulso y apoyo a la creación de nuevas multinacionales navarras (implantación de procesos productivos en el exterior a empresas sin experiencia), potenciando en la región aquellos procesos de alto valor añadido, la competitividad global y la sostenibilidad del empleo. Incluye la experiencia piloto y resultados de la acción de internacionalización del proyecto I CAR O. Combinado con el apoyo de herramientas financieras (eje capital riesgo...) y de asesoramiento a la inversión (promotores en países de destino, RRHH, etc.)

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 6: Optimización Logística



### Línea de actividad Nº 2: Mejora de la Rentabilidad

**Duración:** 12 meses

**Presupuesto:** 85.000 €

**Líder:**

ANAIN, ANET, y Dirección General de Transporte

**Descripción:** Proyecto integrado para la puesta en marcha de proyectos colaborativos en el área de logística del sector de automoción en Navarra, mediante actuaciones orientadas a la detección de necesidades compartidas, y la identificación, selección, estructuración y puesta en marcha de proyectos colaborativos.

**Prioridad:** Media

**Financiación:** Pública (76%) y Privada (24%)

### Fases / Tareas:

- <Nº 6.1> Benchmarking de mejores prácticas en el campo logístico y en proyectos colaborativos en otros lugares y sectores, especialmente en automoción.
- <Nº 6.2> Análisis y detección de necesidades compartidas entre empresas en el campo de la logística mediante mesas de trabajo.
- <Nº 6.3> Identificación de proyectos colaborativos sobre optimización de costes y procesos logísticos para el sector. Planteamiento de alternativas. Selección de proyectos en función de interés para las empresas.
- <Nº 6.4> Definición y puesta en marcha de proyectos colaborativos.

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 7: Polos de Excelencia



**Línea de actividad Nº 3: Potenciar la innovación tecnológica cualificada en el sector mediante la cooperación y la colaboración con instituciones, entidades y redes tecnológicas**

**Duración:** 33 meses

**Presupuesto:** 2.320.000 €

**Líder:**

Dirección General de Industria y Comercio

ANAIN, CITEAN

**Descripción:** Proyecto integrado para dinamizar la transferencia y colaboración entre toda la oferta tecnológica regional (y si procede del exterior) y las empresas del sector automoción en Navarra, especialmente a través de proyectos colaborativos Ciencia-Tecnología-Empresa (C-T-E), con el objetivo de crear polos de excelencia en campos tecnológicos clave y de alto valor añadido como medio ambiente, seguridad pasiva, electrónica, materiales, biocombustibles....

**Prioridad:** Alta

**Financiación:** Pública (52%) y Privada (48%)

### **Fases / Tareas:**

<Nº 7.1> Recopilación y análisis y difusión de informes marco de referencia tecnológica, y necesidades del sector e identificación de actores, agentes y empresas referencia tecnológica y en el sector.

<Nº 7.2> Celebración de mesas de trabajo temáticas centradas en el sector con objeto de identificar proyectos colaborativos excelentes en los campos temáticos identificados que implique al sistema C-T-E

<Nº 7.3> Identificación y propuesta de proyectos en cooperación C-T-E en las áreas estratégicas identificadas como polos de excelencia.

<Nº 7.4> Desarrollo y puesta en marcha de proyectos colaborativos entre empresas e instituciones tecnológicas (C-T-E) en las áreas más estratégicas demandadas y con mayor proyección de futuro con metodología existente y testada dentro de los polos de excelencia : 1) Medioambiente (combustión, energía, optimización de motores....) 2) Seguridad pasiva (conjunto y elementos del vehículo) 3) Electrónica 4) Materiales (plásticos, polímeros, metales etc...) 5) Biocombustibles.

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 8: Modelo de Sistema de Gestión Integrador-Participativo basado en la Confianza



**Línea de actividad Nº 6: Fortalecer las relaciones entre la Administración, Empresas y Agentes Sociales**

**Línea de actividad Nº 7: Incrementar la participación de los trabajadores en los modelos de gestión empresarial**

**Duración:** 24 meses

**Presupuesto:** 120.000 €

**Líder:**

CEN, UGT, CCOO y CEIN (dinamizador/técnico)

**Descripción:** Diseño, desarrollo, experimentación y difusión de prácticas participativas en diferentes áreas de gestión, para experimentar y promover un nuevo modelo empresarial de carácter participativo que “supere o elimine” las barreras o dificultades en materia de gestión existente actualmente en las empresas y que generalmente están vinculadas a modelos tradicionales de entender la gestión.

**Prioridad:** Alta

**Financiación:** Pública (60%) y Privada (40%)

### **Fases / Tareas:**

<Nº 8.1.> Diseño del Proyecto

<Nº 8.2.> Identificación de expertos que trabajen en el campo de la gestión innovadora para empresas, definición del grupo de trabajo (con participación de representantes de las empresas, Administración –áreas de gestión identificadas-) y definición del trabajo a desarrollar.

<Nº 8.3.> Trabajo de campo: desarrollo del modelo y “puesta en marcha” de diferentes prácticas concretas en diferentes áreas de la gestión de las empresas participantes (productividad, medio ambiente, formación, innovación, seguridad y salud, etc.)

<Nº 8.4.> Valoración y difusión del modelo al resto de empresas del sector / región recogiendo las buenas prácticas desarrolladas.

# PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 9: Sistema de Vigilancia

## 9.1 Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica



**Línea de actividad Nº 6: Potenciar la innovación tecnológica cualificada en el sector mediante la cooperación y la colaboración con instituciones, entidades y redes tecnológicas.**

**Duración:** 19 meses

**Presupuesto:** 75.000 €

**Líder:**  
CITEAN y ANAIN

**Descripción:** Desarrollo de herramientas y recursos que permita a las empresas y agentes tecnológicos del sector de automoción conocer en todo momento y de forma sostenida las tendencias en materia de innovación, mercados y tecnología, con el objeto de poder planificar, diseñar y ejecutar sus actuaciones de innovación en producto y tecnología.

**Prioridad:** Alta

**Financiación:** Privada (80%) y Pública (20%)

- Fases / Tareas:**
- <Nº 9.1.1> Diagnóstico recursos y actuaciones existentes. Determinación del Sistema de Vigilancia e Inteligencia Estratégica (VIE) óptimo para el sector, y necesidades actuales y futuras en materia de VIE.
  - <Nº 9.1.2> Desarrollo a medida de un sistema VIE.
  - <Nº 9.1.2> Implantación, formación y entrenamiento del sistema VIE personal responsable en CITEAN.
  - <Nº 9.1.4> Acción piloto, difusión de la información entre empresas y agentes tecnológicos del sector.

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 9: Sistema de Vigilancia

### 9.2 Áreas Singulares de Automoción en Observatorio de Empleo del Servicio Navarro de Empleo



Línea de actividad Nº 6: Fortalecer las relaciones entre la Administración, Empresas y Agentes Sociales

Línea de actividad Nº 8: Asegurar los requerimientos del sector en una atención integral de Recursos Humanos

**Duración:** 24 meses

**Presupuesto:** 142.340 €

**Líder:**

Servicio Navarro de Empleo y Dirección General de Trabajo

**Descripción:** Dotar al Observatorio de Empleo de SNE de recursos y líneas de servicio de información dirigidas específicamente al sector automoción: Cuadro de Indicadores Sectorial y Vigilancia Estratégica en Materia Laboral, Relaciones Laborales, etc

**Prioridad:** Alta

**Financiación:** Pública (52%) e ICARO (48%)

#### Fases / Tareas:

<Nº 9.2.1> Análisis de los recursos existentes (Observatorio de Empleo), identificación de necesidades y propuesta para la introducción de (humanos, técnicos, etc.)

<Nº 9.2.1> Definición de las nuevas líneas de trabajo: automoción e información laboral. Establecimiento nuevas fuentes de información y explotación e informes.

<Nº 9.2.1> Plan de trabajo conjunto y distribución de recursos y responsabilidades.

Diseño e implantación Sistema de Vigilancia en materia laboral y relaciones laborales, etc.

<Nº 9.2.1> Obtención y difusión de información: Análisis e innovación, cuadro de mando, clima laboral y relaciones laborales y evaluación.

<Nº 9.2.1> Evaluación de la experiencia teniendo en cuenta el público objetivo. Valoración de fondos documentales.

Relación con observatorios y entidades de información.

## PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 10: Unidad de Innovación en Técnicas de Gestión



**Línea de actividad Nº 1: Mejora de los sistemas de gestión y procesos.**

**Duración:** 34 meses

**Presupuesto:** 400.000 €

**Líder:**

Dep. Gestión Empresas Universidad Pública de Navarra  
ANAIN

**Descripción:** Unidad de "Conocimiento e Innovación" especializada en técnicas de gestión, con alto grado de especialización en el sector de automoción y con trascendencia multisectorial, liderado por la Universidad Pública, y con la participación de otras universidades, centros, consultoras de gestión y empresas con altas capacidades de gestión.

**Prioridad:** Media

**Financiación:** Pública (88%), Privada (12%)

### Fases / Tareas:

<Nº 10.1> Benchmarking en centros de conocimiento e innovación en técnicas de gestión, y redes de trabajo en esta área.

<Nº 10.2> Presentación del proyecto a grupos de interés para sondear un posible interés en el proyecto, conocer demanda, grado de cobertura de necesidades, orientaciones sobre primeras áreas de conocimiento a desarrollar y de necesidades concretas de las empresas y consultoras.

Plan de Negocio / Estrategia / Posicionamiento

<Nº 10.3> Benchmarking para las empresas del sector, para presentar las "buenas prácticas" en aspectos de gestión que se realizan.

<Nº 10.4> Creación de una Cátedra/ Instituto de investigación que aglutine los recursos y plantee proyectos de investigación, formación, sensibilización e innovación.

<Nº 10.5> Identificación y desarrollo de proyectos de I+D, e I+d+i, creación de conocimiento y apoyo a proyectos de innovación aplicada mediante proyectos colaborativos y experiencias piloto con consultoras y empresas. Participación en programas europeos. Acciones de difusión y sensibilización.

# PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 11: Desarrollo de las Personas



## 11.1 Plan Sectorial de Formación con Vocación de Excelencia

Línea de actividad Nº 8: Asegurar los requerimientos del sector en una atención integral de Recursos Humanos.

**Descripción:** Plan de formación que integre, coordine y adapte los recursos formativos públicos y privados existentes abarcando las diferentes especialidades relacionadas con las necesidades formativas del sector.

**Duración:** 30 meses

**Presupuesto:** 229.700€

**Prioridad:** Media

**Líder:**

Servicio Navarro de Empleo

**Financiación:** Pública (53%) e ICARO (47%)

### Fases / Tareas:

<Nº 11.1.2> Análisis de experiencias internacionales, nacionales, y regionales en materia de Planes/ Centros de Formación de carácter sectorial.

<Nº 11.1.2> Diseño inicial de la estructura y coordinación de recursos existentes y reorganización de los recursos y plan de trabajo para el Plan sectorial.

<Nº 11.1.2> Definición de servicios /actividades y recursos (oferta formativa e impartición, innovación en formación, acreditación, prácticas en empresas, participación en redes y coordinación con otras entidades).

<Nº 11.1.2> Difusión de servicios / actividades del Plan.

<Nº 11.1.2> Valoración de la experiencia desde la perspectiva de todos los agentes del sector: empresas, Administración, agentes sociales, formativos, etc.

# PROYECTO ESTRATÉGICO Nº 11: Desarrollo de las Personas



## 11.2 Modelo de Gestión por Competencias

Línea de actividad Nº 8: Asegurar los requerimientos del sector en una atención integral de Recursos Humanos.

**Duración:** 20 meses

**Presupuesto:** 42.000 €

**Propuesta Líder:**

Servicio Navarro de Empleo

**Descripción:** Diseño, testaje y valoración del diagnóstico de necesidades formativas basado en el Modelo de gestión por competencias como herramienta para la elaboración del Plan de formación en empresas.

Potenciar la implantación de nuevos modelos de identificación y gestión de la formación basado en el modelo de competencias.

**Prioridad:** Alta

**Financiación:** ICARO (100%)

### Fases / Tareas:

- <Nº 11.2.1> Analizar los recursos / metodologías existentes en materia de diagnósticos para la identificación de necesidades de formación sobre la base del modelo de competencias.
- <Nº 11.2.2> Elaboración inicial del plan de trabajo y recursos existentes.
- <Nº 11.2.3> Estudio / Viabilidad sobre la implantación o potenciación de este modelo en la región.
- <Nº 11.2.4> Acción de implantación, mantenimiento y testaje en empresas de la región.
- <Nº 11.2.5> Valoración de las acciones realizadas.

## Resumen: Proyectos Estratégicos, puesta en marcha, Prioridad, Presupuesto y Financiación



PROYECTOS ESTRATÉGICOS	DURACIÓN PROYECTO(*)	PRIORIDAD		PRESUPUESTO	FINANCIACIÓN					
		Media	Alta		Privado	%	Público	%	ICARO	%
1: Entidad dinamizadora del cluster de automoción de Navarra	24 meses		Alta	150.000 €	100.000 €	67%	50.000 €	33%		0%
2: Foro Permanente Sectorial de Relaciones Laborales	18 meses		Alta	16.000 €			16.000 €	100%		
3: Gestión de la Innovación y Organizaciones Innovadoras	10 meses		Alta	140.000 €					140.000 €	100%
4: Plan Individualizado de Diversificación	25 meses	Media		244.000 €	120.000 €	49%	124.000 €	51%		
5: Programa Marco de Fomento de la internacionalización	36 meses	Media		503.000 €	84.000 €	17%	319.000 €	63%	100.000 €	20%
6: Optimización Logística	12 meses	Media		85.000 €	20.000 €	24%	65.000 €	76%		
7: Polos de Excelencia	33 meses		Alta	2.320.000 €	1.125.000 €	48%	1.195.000 €	52%		
8: Modelo de Sistema de Gestión Integrador-Participativo basado en la Confianza	24 meses	Media		120.000 €	48.000 €	40%	72.000 €	60%		
9.1: Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica	19 meses		Alta	75.000 €	60.000 €	80%	15.000 €	20%		
9.2 Área singular de Automoción en el Observatorio de Empleo de SNE	24 meses		Alta	142.340 €			74.640 €	52%	67.700 €	48%
10: Unidad de Innovación en Técnicas de Gestión	34 meses	Media		400.000 €	50.000 €	13%	350.000 €	88%		
11.1: Plan Sectorial de Formación con vocación de excelencia	30 meses		Alta	229.700 €			122.000 €	53%	107.700 €	47%
11.2: Modelo de Gestión por Competencias	20 meses		Alta	42.000 €					42.000 €	100%
		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4.467.040 €</b>	<b>1.607.000 €</b>	<b>36%</b>	<b>2.402.640 €</b>	<b>54%</b>	<b>457.400 €</b>	<b>10%</b>
(*) Puesta en marcha										

## Resumen: Líneas de actividad y proyectos estratégicos

Proyectos Estratégicos	Líneas de Actividad							
	1 Mejora de los sistemas de gestión y procesos	2 Mejora de la rentabilidad	3 Potenciar la innovación tecnológica cualificada en el sector mediante la cooperación y la colaboración con instituciones, entidades y redes tecnológicas	4 Aumento de la cooperación	5 Identificación de polos de excelencia, y proyección al exterior	6 Fortalecer las relaciones entre la administración, empresas y agentes sociales	7 Incrementar la participación de los trabajadores en los modelos de gestión empresarial	8 Asegurar los requerimientos del sector en una atención integral de RRHH.
1 Entidad dinamizadora del cluster de automoción en Navarra								
2 Foro permanente sectorial de las relaciones laborales								
3 Gestión de la innovación y organizaciones innovadoras								
4 Plan individualizado de diversificación								
5 Programa marco de fomento de la internacionalización								
6 Optimización logística								
7 Polos de excelencia								
8 Modelo de Sistema de gestión participativo basado en la confianza								
9.1 Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica								
9.2 Areas singulares de automoción en Observatorio de Empleo del Servicio Navarro de Empleo								
10 Unidad de innovación en técnicas de gestión								
11.1 Plan sectorial de formación con vocación de excelencia								
11.2 Modelo de gestión por competencias								

Proyecto Estratégico orientado a Obtener los Objetivos de la Línea de Acción

Se constituirá un Comité de seguimiento del Plan estratégico del sector automoción en Navarra integrado por representantes del Gobierno de Navarra, Servicio Navarro de Empleo, CEN, UGT, CC.OO. y CEIN

## Resumen: Propuesta de indicadores de resultados 2007 / 2009



PROYECTOS ESTRATÉGICOS	Indicadores de Resultados 2007 / 2009	
	Concepto	Objetivo
1. Entidad dinamizadora del cluster de automoción de Navarra	Nº de proyectos estratégicos puestos en marcha	11
	Integración del Cluster en redes nacionales e internacionales	4
	Nº de empresas y agentes adheridos al Cluster	50
2. Foro Permanente Sectorial de Relaciones Laborales	Integración del Foro Permanente de Relaciones Laborales en el Tribunal Laboral	1
	Plan de trabajo y Memoria actividad	1
3.: Gestión de la Innovación y Organizaciones Innovadoras	Nº de empresas del sector participantes en actuaciones piloto en gestión de la innovación y organizaciones innovadoras	14
4. Plan Individualizado de Diversificación	Nº de jornadas de sensibilización y difusión	2
	Nº de empresas del sector participantes en actuaciones estratégicas de diversificación	10
5. Programa Marco de Fomento de la internacionalización	Estudios e informes de apoyo a actuaciones de comercio exterior	2
	Organización encuentro de compradores para el sector de automoción	1
	Participación de compradores potenciales para empresas del sector	30
	Nº de "nuevas multinacionales navarras" con centros productivos en el exterior	11
6. Optimización Logística	Mesa de trabajo logística de automoción	1
	Identificación proyectos colaborativos en área logística	3
	Puesta en marcha de proyectos colaborativos en área logística	1

## Resumen: Propuesta de indicadores de resultados 2007 / 2009

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	Indicadores de Resultados 2007 / 2009	
	Concepto	Objetivo
7. Polos de Excelencia	Mesas de trabajo en polos de excelencia	4
	Identificación de proyectos colaborativos C-T-E	8
	Puesta en marcha de proyectos colaborativos C-T-E	3
	Inversión en proyectos colaborativos (€)	2.250.000
8. Modelo de sistema de gestión Integrador-Participativo basado en la confianza	Empresas que implantan el modelo	2
	Acciones de sensibilización y difusión del modelo	2
9.1. Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica	Puesta en marcha de un sistema VIE	1
	Empresas y agentes del sector usuarios del sistema	40
9.2. Área singular de automoción en el Observatorio de Empleo del Servicio Navarro de Empleo	Cuadros de mando del sector elaborados y publicados	3
	Empresas y agentes del sector usuarios del Sistema de vigilancia en materia laboral y relaciones laborales	40
10. Unidad de innovación en técnicas de gestión	Puesta en marcha de la Unidad	1
	Nº de proyectos de I+D, I+D+i	4
	Acciones de sensibilización y difusión	4
11.1. Plan sectorial de formación con vocación de excelencia	Puesta en marcha del Plan Sectorial de formación y plan de trabajo.	1
	Participación en redes nacionales e internacionales.	2
	Nº de nuevos cursos innovadores dirigidos al sector	7
11.2. Modelo de gestión por competencias	Desarrollo de la metodología	1
	Formación a personas y empresas interesadas en la metodología	20
	Empresas que experimentan / implantan el Modelo	6

## Anexo nº 1: Participantes

## Composición Comité de Coordinación

- D. Enrique Díaz (Director General de Industria y Comercio)
- D. José María Roig (Director General de Trabajo)
- D. Gerardo Fernández (Agencia Navarra de Innovación y Tecnología)
- D. Alfredo Lecumberri (Presidente Mesa nº 1 I+D+i y Productividad)
- D. Jose Antonio Espinosa (Presidente Mesa nº 2 Cooperación, Interregionalización e Internacionalización)
- D. Fernando Llera (Presidente Mesa nº3 Concertación Social y Desarrollo de RRHH)
- Dña. Cristina Urdánoz (Directora Proyecto Icaro)
- D. César Usoz (Coordinador General Proyecto Icaro)
- D. Jesús Arraiza (Director Técnico Proyecto Icaro)
- Dña. Begoña Vicente (Coordinadora Mesa nº1)
- Dña. Amaya Sanz (Coordinadora Mesa nº 2)
- Dña. Begoña Alecha (Coordinadora Mesa nº3)
- D. Eric González (Asistencia Técnica Altair)

## Grupo de Interés N° 1: Productividad e I+D+i



### Relación de participantes: 21

ANAIN (Gerardo Fernández)

**ARVINMERITOR ( Alfredo Lecumberri) - Presidente**

ASESORÍA INDUSTRIAL ZABALA ( Javier Iriarte)

ASIENTOS ESTEBAN (Jose Miguel Iragui, Miguel Ángel Carrero)

CITEAN (Jesús Arraiza)

CCOO (Sergio Larrea)

ESTAMPACIONES ARSAN S.L. ( Francisco Artero)

ESTAMPACIONES MAYO S.L. ( José Javier Mayo)

FUNDACIÓN CETENA (CEMITEC) ( Xabier Troyas)

GOBIERNO DE NAVARRA (ÁREA INNOVACIÓN) (Rafael Muguerza)

GONVAUTO NAVARRA (Jesús Mayo Ezquer)

HUMAN (Delfín San Millán)

KYB SUSPENSIONES EUROPE S.A. (Daniel Iriarte)

SEINSA (Jose Antonio Espinosa)

SUNSUNDEGUI (Vidal Martínez)

TI AUTOMOTIVE (Filemón Losantos)

TRW AUTOMOTIVE (Fernando Azcona)

UGT (Ladislao Pérez)

UPNA (Javier Fernández de Muniáin)

USCAL S.L. (Miguel Díaz)

VOLKSWAGEN NAVARRA S.A. (Luis Ocein)

## Grupo de Interés N° 2: Cooperación, Interregionalización e Internacionalización



Relación de participantes totales: 14

ASIENTOS ESTEBAN (Miguel Ángel Carrero)

ARVINMERITOR ( Jose Luis Eguizabal)

CÁMARA NAVARRA DE COMERCIO (Amaya Ariz)

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO (Lola Miranda)

HUMAN (Nuria Senosiain)

IND. COUSIN FRÈRES (José García)

MAIER (Iosu Basaras)

**SEINSA (Jose Antonio Espinosa) - Presidente**

SIP LOGISTICS (Christoph Carnol)

SODENA (Javier Berazaluce)

UGT (Lorenzo Rios)

USCAL, S.L. (María José Ruiz)

VIALOGOS (Esteban Pardo)

VOLKSWAGEN NAVARRA S.A. (Josetxo Martínez)

## Grupo de Interés N° 3: Concertación Social y Desarrollo de RRHH



Relación de participantes: 13

AIN (Juan Biurrun)

AUTOMOTIVE MODULAR SYSTEMS (Esther Zúñiga)

CCOO (José Jesús Rodríguez)

**CEN (Fernando Llera) - Presidente**

DELPHI (Juan Carlos Tainta)

DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO (José María Andueza)

DOGA NAVARRA (José Luis Villar)

ESTAMPACIONES MAYO (Ana Mayo)

KYB SUSPENSIONES EUROPE (Pablo Urdíroz)

SERVICIO NAVARRO DE EMPLEO (Cruz Martínez)

UGT (José Luis Manías y Martín Zabalza)

VICTORIO LUZURIAGA- TAFALLA (Óscar Sanz)

VW (Ignacio Arenas)