

Sodena, desarrollo económico y valor añadido para Navarra

(Sodena, Economic Development and Added Value for Navarra)

Sociedad de Desarrollo de Navarra, S.L.

Sumario: 1. Navarra. Datos macroeconómicos . 2. Sociedad de desarrollo económico y empresarial de Navarra desde 1984 . 2.1. Áreas de actividad de Sodena. 2.2. La actividad del capital riesgo en Sodena. 2.2.1. Criterios generales de inversión en proyectos. 2.2.2. Proyectos innovadores en fase inicial o de arranque. 2.2.3. Proyectos en fase de crecimiento, lanzamiento y consolidación. 3. Informe de Impacto Socioeconómico de la actividad del capital riesgo de Sodena desde el año 1984. 4. Apoyos financieros concedidos por Sodena en el período 2015-2019. 5. Casos de éxito: Florette (VegaMayor), Acciona (EHN) y Grupo APEX. 6. Valor añadido aportado por Sodena. 7. Actuaciones de Sodena con motivo del COVID-19. 8. Conclusión.

Resumen: *El Gobierno de Navarra creó Sodena en 1984 para captar y desarrollar proyectos empresariales de valor añadido para la Comunidad Foral. A tal fin, una de sus principales líneas de trabajo ha consistido en impulsar la colaboración, el crecimiento y la competencia del tejido productivo local de tal forma que contribuya al desarrollo regional y a la creación de empleo de calidad en Navarra. Posteriormente, esta sociedad pública también se ha encargado de coordinar el diseño e implementación de la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra).*

A partir de ahí, Sodena facilita apoyo financiero a proyectos empresariales, tanto de origen local como captado del exterior, principalmente mediante participación en capital y préstamos participativos. Dichos proyectos, en todo caso, deben estar vinculados a Navarra, contribuyendo activa y significativamente al desarrollo equilibrado y sostenido de la región.

Sodena también aporta apoyo de tal forma que se coordina, acompaña y actúa de enlace con todos aquellos inversores y empresas que han decidido establecer y desarrollar su proyecto en Navarra. Fruto de esta labor, la sociedad pública participa actualmente en un total de 173 proyectos empresariales. De ellos, 96 lo hace de forma directa y otros 77, indirecta, a través de 12 fondos de capital riesgo especializados del sector.

Palabras clave: *Desarrollo económico, crecimiento empresarial, capital riesgo, apoyo financiero, captación inversión exterior, estrategia de especialización inteligente.*

Abstract: *The Government of Navarra founded Sodena in 1984 to attract and develop added value business projects in the Comunidad Foral. To this end, one of its main lines of work has been to foster the collaboration, growth and competitiveness of the local industrial fabric in a way that contributes to regional development and to the creation of quality employment in Navarra. Subsequently, this state company has also been in charge of coordinating the design and implementation of the Smart Specialization Strategy (S3 Navarra).*

From there, Sodena provides financial support to business projects, both indigenous and foreign, mainly through equity participation and participative loans. Such projects, in all cases, must be linked to Navarra, contributing to the balanced and sustained development of the region actively and significantly.

Sodena also provides support in such a way that it coordinates, accompanies and acts as a liaison with all those investors and companies that set up and develop their project in Navarra.

As a result of this work Sodena currently participates, through 12 specialized venture capital funds, in a total of 173 business projects, 96 in a direct way and 77 indirectly.

Key words: *Economic development, business growth, venture capital, private equity, financial support, inward investment, smart specialisation strategy.*

1. Navarra. Datos macroeconómicos

La Comunidad Foral de Navarra, pese a su pequeña extensión (10.391 m²), cuenta con una de las economías más avanzadas y competitivas de España.

En realidad, nuestro territorio se caracteriza por:

- Ser una de las regiones más ricas de Europa. En concreto, ocupa el puesto 69 entre las 128 más desarrolladas del “Viejo Continente”. Su nivel de riqueza, además, supera en un 12 % la media registrada dentro de este mismo grupo. (Año: 2018)

- Poseer un amplio tejido empresarial. En él, la industria supone cerca del 28 % del PIB regional, 13 puntos por encima de la media española. Por ello, Navarra es la región con un mayor peso específico de este sector dentro de España.
- Incentivar y apoyar la inversión en I+D+i. Solo en 2018, se destinaron a este apartado más de 344 millones de euros (1,68 % del PIB regional), lo que situó a Navarra como la tercera comunidad española en inversión.
- En septiembre de 2019, la agencia Standard & Poor's elevaba su calificación crediticia de Navarra a AA- desde A+, con perspectiva estable, lo cual supone dos escalones por encima de la calificación nacional.
- Su población de 652.526 habitantes (la decimoquinta en número a nivel nacional) presenta algunos de los mayores niveles de educación y cualificación de España (tres de cada 10 ciudadanos de la Comunidad Foral han alcanzado un nivel superior en educación) y su tasa de abandono escolar, además, se sitúa tres puntos por debajo de la media nacional.
- Amparada bajo el denominado "Convenio Económico", la Hacienda Foral de Navarra tiene la potestad para establecer y recaudar los impuestos correspondientes a su territorio y financiar así los servicios públicos de su competencia (sanidad, educación, políticas sociales, carreteras, etc.) y, mediante una contribución conocida como aportación económica, satisface al Estado el importe correspondiente a las competencias que no tiene asumidas y que, por tanto, la administración central presta en su territorio.

Las notas expuestas se completan, ya a nivel macro, con los siguientes datos referidos exclusivamente a la actividad económica y empresarial de la región:

- Desempleo. La EPA situó en el segundo semestre de 2019 el porcentaje de paro de la Comunidad Foral en apenas el 9 %, una de las tasas más bajas de toda España.
- PIB. A finales de 2019 fue de 20.282 millones de euros, lo que la sitúa como la decimo-cuarta de España por volumen. En cuanto al PIB per cápita, que es un buen indicador de la calidad de vida, en 2018 fue de 31.389 euros lo que coloca a sus habitantes entre los que tienen mejor nivel de vida a nivel nacional. Navarra ocupa, en concreto, el tercer puesto en PIB per cápita de todas las comunidades autónomas.
- Exportaciones. La alta tasa de cobertura y el elevado peso que tienen las exportaciones sobre el PIB regional (alrededor de un 44 % en los últimos años) reflejan el marcado perfil exportador de la economía navarra. Sus principales mercados "clientes" se localizan en Europa (Alemania, Francia y Reino Unido) y América, principalmente. Referido a este

último, los Estados Unidos constituyen el primer cliente de Navarra no europeo con una cuota del 4,9 % del total de exportaciones que realiza la Comunidad Foral y un incremento de las ventas en el último año del 29,5 %. En todo caso, la mayoría de las exportaciones que realiza Navarra están vinculadas a sectores como la automoción, los bienes de equipo y semimanufacturas.

A todo lo mencionado hay que sumar, igualmente, que Navarra afronta en este momento un proceso destinado a reforzar y poner en valor aquellos sectores estratégicos en los que pretende convertirse en referente de aquí al 2030. Así, las seis áreas económicas establecidas por la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra) en los que la Comunidad Foral quiere sobresalir dentro del espacio europeo son: automoción y mecatrónica, cadena alimentaria, salud, energías renovables, turismo integral e industrias creativas y culturales.

Medidas adoptadas y algunos datos macroeconómicos motivados por el COVID-19

Para hacer frente a la crisis social y económica derivada del COVID-19 que ha afectado a Navarra económica y socialmente, el Gobierno de Navarra ha puesto en marcha el plan “Reactivar Navarra - Nafarroa Suspertu 2020-2023” que contempla medidas extraordinarias en siete ámbitos de actuación: protección social, reactivación económica, marco de convivencia, transición energética, desarrollo territorial sostenible, servicios públicos y acción exterior.

Este plan buscará mejorar, entre otros parámetros, los últimos datos macroeconómicos publicados sobre Navarra a la fecha de redacción de este artículo. Así, durante el primer trimestre de 2020, el PIB ha bajado un 4,1 % y la estimación que baraja el Gobierno de Navarra para el año 2020 se sitúa entre un 6,4 % y un 9 %. Además, según cifras publicadas por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, el paro registrado en Navarra en mayo ha ascendido a 41.137 personas, lo que supone un crecimiento del 1,7% respecto al mes de abril, que a su vez había supuesto un incremento del 8,2% con relación a marzo. Por su parte, con respecto a mayo de 2019, supone un aumento del 31,6%.

2. Sociedad de desarrollo económico y empresarial de Navarra desde 1984

El Gobierno de Navarra creó Sodena en 1984 para captar y desarrollar proyectos empresariales de valor añadido para la Comunidad Foral. A tal fin, una de sus principales líneas de trabajo ha consistido en impulsar la colaboración, el crecimiento y la competencia del tejido productivo local de tal forma que contribuya al desarrollo regional y a la creación de empleo de calidad en Navarra. Posteriormente, esta sociedad pública también ha asumido

la encomienda del Gobierno de Navarra de coordinar el diseño e implementación de la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra).

A partir de ahí, Sodena facilita apoyo financiero a proyectos empresariales, tanto de origen local como captado del exterior, principalmente mediante participación en capital y préstamos participativos. Dichos proyectos, en todo caso, deben estar vinculados a Navarra, contribuyendo activa y significativamente al desarrollo equilibrado y sostenido de la región.

Sodena también aporta apoyo de tal forma que se coordina, acompaña y actúa de enlace con todos aquellos inversores y empresas que han decidido establecer y desarrollar su proyecto en Navarra.

Fruto de esta labor, la sociedad pública participa actualmente en un total de 173 proyectos empresariales. De ellos, 96 lo hace de forma directa y otros 77, indirecta, a través de 12 fondos de capital riesgo especializados.

En definitiva, Sodena trabaja para que ningún proyecto viable para la Comunidad Foral de Navarra deje de ver la luz por falta de financiación.

A continuación se detalla la visión y misión de Sodena:

Visión

Ser una sociedad pública referente en Europa por su contribución a la competitividad del tejido empresarial en la región.

Misión

Ser el instrumento del Gobierno de Navarra para la captación y desarrollo de proyectos empresariales de valor añadido, contribuyendo al desarrollo regional y a la creación de empleo de calidad, trabajando en:

- Coordinar el diseño e implementación de la Estrategia de Especialización inteligente (S3) que impulse la transformación y el desarrollo económico regional.
- Captar, identificar e impulsar la generación y desarrollo de proyectos empresariales para Navarra, tanto de origen local como atraídos del exterior, mediante el empleo de herramientas financieras, principalmente de capital riesgo y facilitando la implantación en la región de inversión exterior, ofreciendo servicios de asesoramiento y acompañamiento.
- Impulsar la competitividad empresarial mediante la aportación de valor, el fomento de la colaboración y el crecimiento empresarial.

Accionariado, equipo humano y órgano de gobierno

El capital social de Sodena pertenece al 100 % a la Corporación Pública Empresarial de Navarra (CPEN) y depende, por su área de actividad, del departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra.

Su equipo humano está constituido por 23 profesionales, repartidos en tres grandes áreas de trabajo: apoyo financiero (capital riesgo, préstamos y avales), captación de inversión exterior y estrategia regional.

El órgano de gobierno que rige la compañía es el consejo de administración, que está formado por tres cargos públicos del Gobierno de Navarra (consejero de Desarrollo Económico y Empresarial, directora general de Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3 y directora general de Política Económica, Proyección Internacional y Trabajo) y cuatro consejeros independientes que dirigen y en algún caso son propietarios de empresas que representan los sectores más relevantes de la Comunidad Foral y que aportan al consejo su experiencia por su dilatada carrera profesional.

2.1. Áreas de actividad de Sodena

Además de las áreas dedicadas al apoyo financiero a través del capital riesgo (que se abordarán en los epígrafes siguientes), Sodena también trabaja en:

Captación de inversión exterior

El Gobierno de Navarra, comprometido con la internacionalización de la región, tiene encomendada a Sodena la misión de consolidar y atraer la inversión exterior a la región; siendo para ello la ventanilla única para aquellas empresas interesadas en implantarse en la Comunidad Foral y para las que ya lo están.

Para hacer realidad esta misión, Sodena trabaja fundamentalmente en dos ejes:

- El primer eje se centra en la consolidación de las empresas de capital extranjero ya ubicadas en la región. Como si de una empresa se tratara, se apuesta por la fidelización del cliente a través del programa denominado "Aftercare". El objetivo principal es evaluar la situación de estas firmas multinacionales e identificar potenciales proyectos de inversión que pudieran llevar a cabo en Navarra para evitar así deslocalizaciones.
- El segundo eje de trabajo es la captación de inversión nueva para la región. Para ello, ofrece a los inversores potenciales que contactan con la Administración una amplia gama

de servicios de asesoramiento y acompañamiento profesionalizados, personalizados, gratuitos y confidenciales. Estos servicios cubren todas sus necesidades durante el proceso de toma de decisión de implantación en la región y contemplan la provisión de información sobre la calidad y coste del entorno de negocios navarro, la organización de visitas a la región, la búsqueda de terrenos e infraestructuras que mejor se adapten a sus necesidades, la identificación de proveedores potenciales, etc. Incluye, también, el acompañamiento durante la fase de implantación en coordinación con otras empresas públicas y servicios ofrecidos por el Gobierno de Navarra.

Por otra parte, y de manera muy focalizada, Sodena realiza actividades de captación proactiva de nuevos inversores. En este contexto, identifica empresas en expansión y les contacta para vender Navarra como destino de sus inversiones. Para ello orienta su actividad a los sectores con mayor potencial de creación de riqueza para la región, bien por las fortalezas del tejido productivo navarro bien por su efecto tractor sobre otros sectores. Esta focalización viene determinada por las prioridades y retos definidos en la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra), mencionada anteriormente y que desarrollamos a continuación con más detalle.

Estrategia de Especialización Inteligente, S3 Navarra

La Estrategia Europa 2020, desarrollada por la Comisión Europea en 2010, surgió con el fin de promover un crecimiento económico “inteligente, sostenible e integrador” y establece unos objetivos para la UE, así como el marco de actuación, en materia de innovación, empleo, educación, inclusión social y energía, destacando para su desarrollo a nivel regional el concepto de Especialización Inteligente.

La Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra) es un plan a medio y largo plazo impulsado por el Gobierno de Navarra, con el apoyo de Sodena, junto con el resto de los agentes económicos y del conocimiento, que busca la mejora socioeconómica de Navarra a través de la especialización de su economía en las áreas donde cuenta con ventajas competitivas y potencial de excelencia tecnológica. Las seis áreas consideradas como prioritarias son las ya citadas: automoción y mecatrónica, cadena alimentaria, energías renovables y recursos, salud, turismo integral e industrias creativas y digitales.

Desde el área de Estrategia Regional de Sodena se coordina el diseño e implementación de la Estrategia de Especialización inteligente (S3 Navarra) para impulsar la transformación y el desarrollo económico regional.

Sodena colabora, además, con el Gobierno de Navarra en la implementación de la política de fomento de los clústeres que supone orientarlos hacia sus retos competitivos de futuro,

consensuar una estrategia compartida y el desarrollo de proyectos de innovación, internacionalización y mejora del entorno regional para alcanzar esa visión. Actualmente en Navarra existen seis clústeres: (Acan-automoción, Enercluster-EERR, Nagrifood-agroalimentación, Functional Print, Clavna-audiovisual y Atana-TIC).

Otros apoyos financieros

Sodena trabaja y desarrolla otro tipo de apoyos financieros, diferentes al capital riesgo, que permiten la financiación de pymes y personal autónomo, emprendedores/as, e incluso grandes empresas implantadas en Navarra. Estos apoyos favorecen el crecimiento del tejido industrial navarro, permiten la viabilidad de los negocios e impulsan la expansión de las empresas.

Los instrumentos financieros que se utilizan a tal fin son los préstamos y avales concedidos de forma directa y, además, los avales otorgados en el marco de acuerdos de colaboración con las sociedades de garantía recíproca ELKARGI y SONAGAR. El objetivo de estos últimos es potenciar el acceso a la financiación bancaria de pymes y personal autónomo de Navarra.

2.2. La actividad del capital riesgo en Sodena

El capital riesgo es el principal instrumento financiero de Sodena para abordar los proyectos de inversión. Sodena es un socio de capital riesgo activo, que apoya la gestión de sus empresas participadas, se involucra en la toma de decisiones en los consejos de administración y pone a su disposición su amplia red de contactos.

2.2.1. Criterios generales de inversión en proyectos

Los criterios generales que deben cumplir los proyectos en los que Sodena invierte son:

- Localización del proyecto en Navarra o compromiso en el corto plazo de domicilio social y efectos en Navarra con equipo directivo presente en su mayoría en Navarra.
- Equipo promotor comprometido económicamente y con disposición a la cesión de participación temporal a terceros.
- Equipo directivo complementario en sus competencias y comprometido con el proyecto.
- Proyecto:
 - empresarial sólido, con perspectivas de crecimiento alto, soportado por un plan de negocio, sin competencia en Navarra y con visión global,

- innovador o diferencial que genere rentabilidad económica y social en Navarra,
- se valorará positivamente que el proyecto y/o empresa desarrolle su actividad dentro de los sectores considerados como prioritarios para Navarra en las políticas de desarrollo regional.

En función del tamaño del proyecto, el apoyo financiero se realiza mediante cofinanciación.

Y para regular la relación entre los socios, como procedimiento habitual se firma un pacto de socios para el caso de toma de participación, con un contenido claro, discutido antes de formalizar la entrada, sobre mecanismos de salida, plazo de permanencia, ajustes de participación, liquidaciones preferentes, cláusulas de disparo y opciones de venta, entre otros.

2.2.2. Proyectos innovadores en fase inicial o de arranque

El objetivo es cubrir las necesidades de financiación de proyectos empresariales de nueva o reciente creación, con alto potencial de crecimiento para Navarra, con un carácter innovador, con diferenciación respecto a productos o servicios ya disponibles en el mercado, que permita abordar nuevos nichos de mercado y la creación de empleo cualificado para Navarra.

Características de los proyectos susceptibles de apoyo financiero:

Los criterios generales antes mencionados se aplicarían también a estos proyectos y se añadiría las características de estar en etapas tempranas de desarrollo. Además, en estas fases cobran especial importancia el carácter innovador y la capacidad de crecimiento del proyecto.

Tipo de apoyo financiero en función de las necesidades, la fase de desarrollo y la tipología de los proyectos

- › **Proyectos en fase “semilla”:** préstamo participativo convertible en capital con el propio proyecto como única garantía.
 - Cuantía máxima: 100.000 € (salvo casos concretos, en los que se podrá superar esta cantidad).
 - Tipo de interés: fijo + variable en función de la actividad y los resultados. La suma de ambos intereses no superará el 10 %. Con comisión de apertura del 0,5 %.
 - Plazo total de 5 - 8 años y carencia de 1 - 3 años.
 - Aprobación: comité de dirección de Sodena.

- › **Proyectos en fase de arranque/startup:** participación minoritaria y transitoria en el capital a través de Sodena o Start Up Capital Navarra, S.L. (*):
 - Inversión máxima de 400.000 euros y mínima de 100.000 euros, que puede superarse en proyectos considerados como estratégicos, con gran potencial de crecimiento u otra característica que los haga relevantes.
 - La participación de Sodena o Start Up Capital Navarra en la empresa supondrá entre un 5 % y un 45 %.
 - La participación en el capital de las empresas es temporal por un período de tiempo de hasta 10 años.
 - Se firmará con los promotores un pacto de socios, prioritariamente con acuerdo de recompra de acciones.
 - Aprobación: consejo de administración de Sodena o de Start Up Capital Navarra, S.L.

() Desde Sodena se gestiona la sociedad Start Up Capital Navarra, una sociedad de promoción de empresas impulsada por el Gobierno de Navarra, en la que participan 20 sociedades, tanto privadas como públicas, de los ámbitos financiero, industrial, universitario y de promoción empresarial. Financia proyectos empresariales de nueva creación o en etapas tempranas, con alto potencial de crecimiento para Navarra.*

Además de los instrumentos anteriores, Sodena cuenta con otras dos iniciativas de apoyo a proyectos innovadores en fases tempranas:

Aceleradora Orizont

Orizont es una aceleradora de innovación para el sector agroalimentario de Navarra, promovida y gestionada por Sodena desde el año 2015. Fomenta y potencia la implantación de innovación disruptiva en el sector apoyando a emprendedores y *startups* de origen local, nacional o internacional que deseen desarrollarse por medio de la colaboración real con empresas líderes del sector.

Esta aceleradora tiene como objetivo generar oportunidades de negocio y sinergias en el sector agroalimentario al tiempo que mejora la competitividad futura de las empresas agroalimentarias, permitiendo que se desarrollen nuevos productos, servicios y estrategias más rentables y competitivas.

Tras 4 ediciones y 22 proyectos acelerados, en 2019 se presentó la V edición, Match Point, un nuevo concepto que facilita la conexión y colaboración entre *startups* y empresas del sector.

Para ello, empresas líderes del sector lanzan sus retos y las *startups* que puedan solucionarlos y resulten seleccionadas, accederán a un contrato mínimo de 25.000 euros.

En cada convocatoria se aceleran proyectos innovadores y escalables de todos los sub-sectores agroalimentarios, que se encuentren en una etapa temprana de desarrollo (*early stage*).

Principales características del programa:

- Financiación de hasta 400.000 euros a través de los instrumentos financieros de Sodena.
- Mentorización profesional.
- Programa de aceleración *ad hoc* de 5 meses, con sesiones de trabajo dirigidas por personal de CEIN (Centro Europeo de Innovación) y por profesionales expertos en las áreas a desarrollar.
- Acceso a un importante panel de empresas líderes, mentores especializados, centros de investigación y universidades, integrado por más de 50 importantes compañías del ámbito agroalimentario que apoyarán a los emprendedores con asesoramiento técnico y conocimiento del mercado.

Navarra tiene uno de los clústeres de agroalimentación líderes en España que promueve y facilita procesos innovadores. El sector agroalimentario es la segunda gran área de la economía navarra ya que está formado por más de 600 empresas que generan 13.500 empleos directos y alcanzan los 3.000 millones de euros de facturación.

Fondo Navarra Tech Transfer

En 2017, Sodena promovió la creación del fondo Navarra Tech Transfer con el objetivo de impulsar y dar apoyo a la creación de empresas con base tecnológica en la Comunidad Foral. Partiendo de la premisa de que la innovación es fundamental para alcanzar el desarrollo económico, y por consiguiente, la inversión en I+D+i pública y privada es esencial, se creó este fondo que redundará en la competitividad y en la riqueza de Navarra.

Así, el fondo Navarra Tech Transfer fue constituido e inscrito en la CNMV en junio de 2017 con un cierre definitivo de 4.717.000 euros, aportados por los denominados fondos FEDER de forma minoritaria (porcentaje cercano al 50 %) y por 11 empresas navarras. Actualmente, el fondo ha materializado tres inversiones.

2.2.3. Proyectos en fase de crecimiento, lanzamiento y consolidación:

El apoyo destinado a estos proyectos está pensando para cubrir las necesidades de financiación de empresas en sus procesos de lanzamiento, crecimiento o consolidación y anclaje al territorio.

Características de los proyectos susceptibles de apoyo financiero:

De igual manera, los criterios generales antes mencionados aplicarían también a estos proyectos y se añadirían las siguientes características:

- Avances en las etapas de desarrollo de sus productos hasta su llegada a mercado.
- Inversiones necesarias para incrementar actividad.
- Crecimiento de forma orgánica e incluso inorgánica que conlleve adquisiciones de otras empresas.
- Proyectos de integración con otras empresas o negocios.
- Relevo accionarial.
- Implantaciones de compañías extranjeras que precisen de un socio local.
- Adquisición de la empresa por equipos directivos (MBO) u otra empresa (MBI).

Deberán estar liderados por un promotor y equipo directivo complementario en sus competencias y comprometido con el proyecto, tanto en lo económico como en lo profesional.

Se busca que reúnan determinadas características relacionadas además de con la creación de valor desde un punto de vista financiero, con el impacto socioeconómico y capacidad de crecimiento del mismo.

Para ello se cuantifican y miden para su evaluación los siguientes factores:

EMPLEO	Volumen de empleo mantenido y generado, así como la calidad del mismo y momento temporal en el que es generado.	FISCALIDAD	Ingresos recibidos vía impuestos (IRPF, IVA e IS).
TIR DEL INVERSOR	Rentabilidad financiera esperada para el Sodena.	EFFECTO INDUCIDO EN NAVARRA	Creación de valor para Navarra (compras a proveedores navarros, ventas a clientes navarros, colaboraciones con centros tecnológicos y universidades, etc., empleo inducido).
TOTAL INVERSIÓN	Inversión total requerida por el proyecto.	INNOVACIÓN	Innovación o diferenciación del proyecto.
APORTACIÓN SODENA/ RESTO SOCIOS	Apoyo financiero de Sodena versus el resto de aportaciones (coinversión).	ESCALABILIDAD	Capacidad de crecimiento o réplica (crecimientos posibles de facturación y empleo, no necesariamente recogidos en el plan de negocio).

Tipo de apoyo financiero en función de las necesidades y la tipología de los proyectos:

- **Participación en capital**, para el apoyo a proyectos de crecimiento con rentabilidades financieras esperadas elevadas:
 - Inversiones por importes superiores a los 400.000 euros.
 - Entrada en capital con una participación minoritaria (hasta 45 %).
 - En régimen de coinversión buscando porcentajes de inversión en torno a un 30 %.
 - Participación minoritaria y temporal (máximo 12 años; media 5 o 6 años) en los proyectos.
 - Desarrollo empresarial de la empresa y proyecto con impacto significativo en Navarra.
 - Promotor y equipo directivo vinculado a su proyecto empresarial.
 - Proyectos innovadores o diferenciados que generen rentabilidad financiera económica y social en Navarra.
- **Préstamo participativo**, como herramienta flexible para aquellos proyectos que por sus características hacen que esta figura sea más adecuada que la toma de participación. Se trata de proyectos estratégicos en los que:

- La rentabilidad financiera para el accionista no es muy elevada y sin embargo son proyectos de cierto riesgo y con difícil financiación externa.
- Es difícil identificar potenciales compradores en una desinversión. La concesión de un préstamo evita la búsqueda de compradores de la participación y el retorno directo de la aportación viene de su amortización en la cancelación.
- Van a ser abordados por empresas con trayectoria histórica en su modelo de negocio, con un componente diferenciador o de diversificación, para los que no se contempla crear una nueva compañía para ello, hecho que dificulta un acuerdo de valoración y determinación del porcentaje de participación.
- Empresas cuya estructura corporativa es completa y es compleja la toma de participación y/o valoración.
- Las características principales son:
 - * Financiación superior a 400.000 euros
 - * En cofinanciación con las necesidades financieras totales.
 - * Con posibilidad de ser capitalizables.
 - * Plazo aproximado entre 5-8 años y carencia de 1-3 años.
 - * Tipo de interés: fijo + variables en función de la actividad y los resultados.
 - * Presencia de Sodena en el órgano de administración de la empresa con determinadas materias reguladas.

El análisis de apoyo financiero en esta área se realiza bajo criterios de confidencialidad y si el equipo promotor así lo demanda, se formalizan dichos criterios mediante documento firmado por las partes.

Resumen de la tipología de apoyos según la fase de desarrollo de los proyectos:

SEMILLA		
APOYO	CARACTERÍSTICAS	PLAZO
Hasta 100.000 €	Préstamo participativo convertible en capital con la garantía del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Plazo total entre 5-8 años. Interés fijo + variable según actividad.
START UP		
APOYO	CARACTERÍSTICAS	PLAZO
Hasta 400.000 €	<ul style="list-style-type: none"> Toma de participación entre 5% y el 45%. Presencia en el órgano de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación temporal hasta 12 años.
LANZAMIENTO / EXPANSIÓN		
APOYO	CARACTERÍSTICAS	PLAZO
A partir de 400.000 €	<ul style="list-style-type: none"> Toma de participación entre 5% y el 45%. Posibilidad de préstamo participativo convertible en capital. Presencia en el órgano de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación temporal hasta 12 años.

3. Informe de Impacto Socioeconómico de la actividad del capital riesgo de Sodena desde el año 1984

El capital riesgo es un mecanismo facilitador del crecimiento económico, que permite:

- › Acelerar el crecimiento de las empresas.
- › Generar empleo.
- › Fomentar la inversión.
- › Mejorar la innovación y la productividad.
- › Internacionalizar y globalizar las empresas.

Estos parámetros económicos fueron los que motivaron que el Gobierno de Navarra apostase en el año 1984 por Sodena como sociedad de capital riesgo.

En el año 2018 se publicó el informe “Impacto Socioeconómico de la Actividad del Capital Riesgo de Sodena (1984-2018)” que corrobora que el trabajo que desempeña Sodena contribuye a un crecimiento empresarial sostenido de la Comunidad Foral.

Datos más relevantes del informe

Las 180 empresas que fueron objeto del estudio son todas las sociedades a las que Sodena apoya o ha apoyado mediante capital riesgo entre los años 1984 y 2018, es decir toma de participación o préstamo participativo, y los datos están condicionados al periodo de tiempo en el que la entidad ha permanecido apoyando a sus firmas participadas.

Ventas

El estudio analiza las ventas de cada empresa justo antes de la entrada de Sodena y hasta el momento de su desinversión o, en el año 20168 en el caso de seguir en cartera. El resultado de ese trabajo es que las ventas se multiplicaron por 7 veces durante el período de apoyo de tal modo que las empresas pasaron de facturar 282 millones de euros a casi 2.018 millones, generando además un EBITDA de 213 millones de euros. Frente a esas estadísticas, según los datos del Instituto de Estadística de Navarra para ese mismo período, la producción a precios básicos de las empresas navarras se multiplicó por 5,47 veces mientras que, en términos de PIB, fue de 4,78 veces.

Empleo

Las empresas apoyadas por capital riesgo tienen unos ritmos de crecimiento de empleo muy superiores frente a las que no acceden a ese tipo de financiación, sobre todo entre aquellas que se encuentran en una fase inicial de lanzamiento o pertenecen a sectores tecnológicos. Como no se dispone de datos anteriores, el empleo absoluto en las sociedades respaldadas por Sodena se ha establecido para el período 1990-2018.

En consecuencia, en el momento de la desinversión o finalización del apoyo de Sodena, había 7.143 personas contratadas frente a las 3.684 del principio. Esto supone un incremento de 3.459 personas, un 94 % frente al 44 % calculado para el total de empresas navarras para ese mismo período de tiempo. De todas estas cifras cabe señalar que estamos hablando de empleo neto o directo; que se ha generado pese a que algunas de las empresas no tienen continuidad y, sobre todo, que el cálculo ha coincidido con años de un profundo deterioro en la generación de puestos de trabajo. Adicionalmente, habría que tener en cuenta el empleo indirecto generado por estas empresas en la comunidad a través de la compra de productos y servicios a otras empresas.

Internacionalización

En el momento de apoyo financiero de Sodena, el 12 % de las empresas eran exportadores habituales o con implantación en el exterior frente al 35 % que registraban esa misma

actividad en el momento de la desinversión. Se trata de una cifra muy elevada si se tiene en cuenta que el promedio de empresas navarras internacionalizadas es de un 4,8 %. En términos absolutos, se ha pasado de 22 a 63 empresas internacionalizadas lo que supone un incremento del 186 %.

Inversión

Las empresas apoyadas por capital riesgo invierten más y, lo que es más importante, su actividad inversora deja de estar condicionada por la capacidad de generar recursos con los que contaba la propia compañía.

Hablando en términos absolutos, las empresas participadas entre 1984 y 2018 recibieron de Sodena 404 millones de euros y captaron 716 millones de fondos propios por parte de terceros, lo que supone que, la presencia de la sociedad pública en el capital, supuso un efecto multiplicador total sobre los fondos propios de 1,77.

Innovación y tasa de supervivencia

El dato mencionado anteriormente también tiene una variante que es la inversión realizada en acciones de I+D+i. El 41 % de las empresas participadas entre 2001 y 2018 impulsó actividades de investigación, desarrollo e innovación que, en su conjunto, alcanzaron un volumen superior a los 76 millones de euros.

A estas cifras hay que añadir que la tasa de supervivencia de las empresas apoyadas por capital riesgo es más elevada de tal forma que, en los cinco primeros años de apoyo de Sodena, sobreviven un 87 % frente al 40 % de las empresas no apoyadas por Sodena según datos del INE (nov. 2017).

Los indicadores expuestos demuestran que el capital riesgo es un mecanismo facilitador del crecimiento y que estimula la economía de la región.

(nota: informe de elaboración propia)

4. Apoyos financieros concedidos por Sodena en el período 2015-2019

Durante los últimos cinco años Sodena, a través de los diferentes instrumentos con los que opera, ha facilitado el apoyo financiero que se muestra a continuación:

Millones de euros	2015	2016	2017	2018	2019
Inversiones en Capital	1,5	7,6	10,3	1,9	10,5
Préstamos Participativos	4,2	7,7	5	2,9	4,7
Préstamos Ordinarios	11,3	3,4	11,9	12,5	10,8
Avales	-	4,6	9,8	10,8	9,8
Totales	17	23,3	37	28,1	35,8

5. Casos de éxito: Florette (VegaMayor), Acciona (EHN) y Grupo APEX

La experiencia inversora a través del capital riesgo de Sodena, como se ha dicho anteriormente, se remonta al año 1984. En este período de más de treinta y cinco años en contacto con el mundo empresarial, Sodena ha participado en el arranque, expansión y crecimiento de muchas empresas navarras.

A continuación, se muestran tres ejemplos de casos de éxito en el apoyo financiero y acompañamiento:

Florette (anterior Vega Mayor)

Florette comenzó su andadura bajo el nombre de **Vega Mayor** en 1988. Dedicada a la elaboración de ensaladas y verduras frescas envasadas, es una de las empresas principales en el sector agroalimentario de Navarra y del estado. Dispone de seis centros de producción: dos de ellos en Navarra, en Milagro y Arguedas, dos en Castilla la Mancha, uno en Murcia y otro en Canarias. En todas ellas producen más de 60 variedades de lechugas y primeros brotes y se elaboran 750.000 ensaladas al día. Estos productos se comercializan a través de más de 14.000 puntos de venta y en 2018 facturó más de 200 millones de euros.

Entrada Sodena (1989)		→	Salida Sodena (2001)	
Capacidad de producción	10.000 Tn		Capacidad de producción	15.000 Tn
Volumen de ventas Vega Mayor	22,96 M€		Volumen de ventas Vega Mayor	39,60 M€
Plantilla	239		Plantilla	400

Aportación Sodena → 300.500 euros

TIR → 77,19%

Acciona (anterior EHN)

Energía Hidroeléctrica de Navarra (EHN) se constituyó en 1989 y en 1994 instaló el primer parque eólico de Navarra, pionero en Europa por su diseño y dimensiones. Entre los años 2003 y 2004 Acciona compra EHN y pasa a ser Acciona Energía, referencia mundial en el ámbito de las energías renovables.

Entrada Sodena (1989)		→	Salida Sodena (2004)	
Tasa de cobertura producción/consumo de energía eléctrica en Navarra	13,6 %		Tasa de cobertura producción/consumo de energía eléctrica en Navarra	159 %
Producción de electricidad por energías renovables en Navarra	272.511 MWh		Producción de electricidad por energías renovables en Navarra	2,7 millones de MWh
Plantilla	3		Plantilla	350
Facturación/EBITDA	Inicio actividad		Facturación/EBITDA	220,3/79,1 millones de €

Aportación Sodena → 72.139.187 euros

TIR → 42,719%

Grupo APEX

Constituida en el año 1993 (en 1979 inició su actividad bajo la marca ASPIL), se dedica a la elaboración de patatas fritas, aperitivos y frutos secos de alta calidad. Algunas de sus marcas más conocidas, que ha ido incorporando a lo largo de los años siguiendo un ambicioso plan de crecimiento orgánico e inorgánico, son: Jumpers, Popitas, Marinas, Vicente Vidal, Aspitos, Jojitos, Puntazos, entre otros. También comercializa sus productos principalmente en España en: grandes superficies, supermercados y en el Canal de Impulso y Horeca.

Toma de participación de Sodena. Año 2008		→	Desinversión de Sodena. Año 2015	
Facturación	10,7 M€		Facturación	49,7 M€
EBITDA	1,1 M€		EBITDA	5,2 M€
Plantilla	95		Plantilla	233
Otros	Inicia su plan de crecimiento orgánico e inorgánico		Otros	Líder nacional en el mercado de aperitivos y extrusionados

Aportación Sodena → 1,6 millones €

TIR → 26,39%

6. Valor añadido aportado por Sodena

Vinculada estrechamente con su visión y su misión, Sodena tiene encomendada la función de atraer y consolidar proyectos e iniciativas innovadoras, que puedan repercutir favorablemente en el crecimiento y desarrollo de la Comunidad Foral.

A tal fin, desde la sociedad pública se pone especial empeño en ofrecer lo que podríamos denominar un doble valor añadido, “tangible e intangible” a esas empresas con las que trabaja estrechamente.

Así, las siguientes tres iniciativas se consideran ejemplos de este valor añadido que ofrece Sodena.

Programa “Aftercare”

Esta actuación se promueve desde el área de captación de inversión exterior y se involucra en ella todo el personal de Sodena. Desde el año 2009 la sociedad realiza de forma bial visitas al centenar de empresas de capital extranjero implantadas en Navarra con el principal objetivo de evaluar la situación general de estas firmas multinacionales e identificar potenciales proyectos de inversión que pudieran llevar a cabo en Navarra. Todo ello para evitar así deslocalizaciones, detectar posibles problemas, además de facilitar información relevante sobre los diferentes instrumentos de apoyo al tejido productivo del Gobierno de Navarra y otros agentes relevantes de la región.

Además, este programa facilita promover los vínculos de negocio entre las diferentes empresas instaladas en la Comunidad Foral e identificar posibles proveedores que pudieran ser de interés para Navarra.

Según la base de datos de Sodena, existen 133 compañías activas con capital mayoritariamente extranjero, en las que destacan las del sector de automoción y mecatrónica (23 %, con 30 empresas) y agroalimentación (17 %, con 23), seguido por las del sector del caucho, plásticos y químicos. Los centros de decisión de las multinacionales asentadas en Navarra se sitúan principalmente en Francia (30), Alemania (26), EE. UU. (17), Italia (9), Japón y Luxemburgo (5), China y Holanda (4) y Bélgica y Reino Unido (3).

Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad

Desde el área de Estrategia Regional de Sodena se da apoyo a los principales sectores de la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra) a través de servicios de consultoría para la reflexión y planificación. Los análisis estratégicos siguen la metodología de la European

Foundation for Cluster Excellence, que definió un modelo de trabajo para las estrategias de clústeres que se denominan “Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC)”.

Con las IRC se realiza un trabajo de análisis para estudiar la situación competitiva de las cadenas de valor prioritarias de la región y trabajar con las empresas e instituciones en la mejora de su posición competitiva, con la finalidad de afrontar los retos clave de sus negocios.

Hasta la fecha se han completado las IRC de los sectores de automoción, energías renovables, agroalimentación y salud. Como resultado de estos análisis se han caracterizado cada uno de estos sectores en Navarra, identificando sus fortalezas y debilidades, el talento tecnológico y científico y el tejido empresarial existente. Además, se les ha comparado con otros territorios europeos avanzados para determinar la visión de futuro de estas industrias.

Convenios con Sociedades de Garantía Recíproca

A mediados del año 2016 el Gobierno de Navarra, a través de Sodena, suscribió sendos convenios de colaboración con las sociedades de garantía recíproca de mayor presencia en Navarra, ELKARGI y SONAGAR, para la concesión de reavales que garantizan parcialmente las operaciones de préstamo concedidas por las entidades financieras. Estos convenios tienen como objeto facilitar el acceso a la financiación al empresariado navarro (pymes y personal autónomo) y mejorar las condiciones de dicha financiación para inversiones y circulante, reduciendo el coste financiero.

Dichos acuerdos cuentan con el apoyo de Sodena que complementa el aval concedido por ambas SGR, mediante el reafianzamiento público y la consiguiente cobertura parcial de las operaciones fallidas por parte de Sodena.

Como resultado de dichos convenios, que fueron renovados en 2019 y estarán en vigor hasta 2021, a fecha 31 de diciembre de 2020 se concedieron un total de 823 avales a pymes navarras por un importe de 144 millones de euros.

Esta fue una iniciativa pionera en Navarra, en un contexto de estrechez en el acceso al crédito para las pymes navarras como consecuencia de la ralentización de la económica, lo que dificultó, a su vez, la inversión de las empresas, su crecimiento a través de nuevas líneas de negocio y su internacionalización.

Y en cuanto al valor añadido intangible, Sodena, además de atender, escuchar y facilitar las necesidades financieras, se preocupa por hacer un seguimiento de los proyectos para asegurar su continuidad y arraigo en el territorio o, en su caso, la apertura de nuevas líneas de

actividad y negocio que puedan suponer un beneficio extra en cuanto a creación de riqueza y empleo para la Comunidad Foral. En el caso del apoyo financiero, esta labor comienza analizando el plan de negocio presentado, cuestionando y validando con el equipo promotor todas las hipótesis en las que se sustenta.

Una vez decidido el apoyo financiero a la empresa, se realiza un seguimiento detallado de la misma, tratando de aportar experiencia, conocimiento y una amplia red de contactos (en la administración local, con otras empresas navarras, con la cartera de empresas apoyadas, etc.). Una cercanía y un acompañamiento que, por encima de los números, es muy valorado por las empresas y que, como se ha comentado, constituye ese 'valor intangible' que diferencia a Sodena.

7. Actuaciones de Sodena con motivo del COVID-19

La llegada y extensión de la pandemia del coronavirus (COVID-19) a la Comunidad Foral llevó al Gobierno de Navarra a aprobar una serie de medidas que trataban de paliar los terribles efectos económicos y empresariales generados por esta crisis sanitaria en el tejido productivo local.

Apoyo financiero a pymes, micropymes y personal autónomo a través de avales

Entre las medidas de apoyo financiero, el Gobierno de Navarra, a través de Sodena, firmó el pasado 31 de marzo nuevos convenios de colaboración con las sociedades ELKARGI y SONAGAR para facilitar a las empresas navarras liquidez a través del acceso a nuevas líneas de financiación por valor de 100 millones de euros.

El objetivo de esta ayuda es dotar a las pymes y personal autónomo que se acojan a ella, de la capacidad suficiente para financiar los gastos fijos de estructura en los que suelen incurrir en un periodo de tiempo ordinario de seis meses.

El 100 % del riesgo de la operación queda además cubierto, ya que la propia Sodena asume hasta el 20 % de las contragarantías que se suelen exigir, mientras que el 80 % restante corre a cargo de ELKARGI y SONAGAR junto a la sociedad de garantía estatal (CERSA). Además, las empresas beneficiarias quedan exentas de pagar los costes de mantenimiento de los avales, puesto que los mismos son soportados por las sociedades de garantía recíprocas y Sodena.

A fecha 30 de abril se recibieron un total de 1.254 solicitudes (de las cuales 977 correspondieron a pymes y 277 a personal autónomo) por un importe total de 224 millones de euros. De esa cantidad, fueron aprobadas 516 operaciones que suponen un total de 87 millones de euros mientras que (al cierre de este documento-resumen) quedaron en estudio 49 millones de euros.

Atendiendo a los sectores solicitantes de esta medida destaca en primer lugar el sector industrial con un 37 %, seguido del comercial con un 18 % y el de servicios con un 15 %. Los sectores de la hostelería, el sector primario, el transporte y otros completaron el 30 % restante.

Por otro lado, Sodena asume íntegramente los costes por las comisiones generadas para facilitar que las entidades financieras concedieran un período de carencia de entre seis meses y un año para las operaciones vivas que se formalizaron de acuerdo con el convenio suscrito con ELKARGI y SONAGAR en 2016 (desarrollado en el epígrafe anterior).

Gracias a este apoyo, también a 30 de abril, se aprobaron 155 operaciones por un importe total de 29 millones de euros (de los 50 millones de euros aprobados inicialmente en un primer paquete de medidas económicas impulsado por el Gobierno de Navarra frente a la pandemia del COVID-19).

El apoyo, que está previsto que aumente sus recursos, sigue vigente y continúa recibiendo solicitudes.

Apoyo en la adquisición de material de protección homologado

Junto a esta acción de apoyo financiero y económico anterior, Sodena también está colaborando en el enorme reto de apoyar a las infraestructuras sanitarias a combatir el COVID-19. En concreto, responsables del Servicio Navarro de Salud-Osasunbidea (SNS-O) solicitaron la asistencia de Sodena para crear un canal estable de compra en China de material sanitario homologado.

Sodena respondió a esa petición a través de su red de contactos, identificando empresas que operan en el sector salud y cuentan con las estructuras, los contactos, el conocimiento y la experiencia necesarios para localizar los productos y sus proveedores en el mercado nacional y/o internacional y gestionar el transporte y, en su caso, la importación de los productos para su entrega a los centros sanitarios determinados por el SNS-O. Dos de ellas, además, pertenecen a la cartera de empresas apoyadas por Sodena.

Todas estas gestiones están siendo lideradas por los principales responsables, a su vez promotores de dichas compañías, de forma totalmente altruista, aportando experiencia, conocimiento y comprometiendo, incluso al inicio, sus propios recursos financieros. Cabe consignar, asimismo, la total predisposición en cuanto al tiempo dedicado a estas gestiones puesto que se entendió desde el primer minuto que se trataba de una carrera contra el reloj.

Ante este escenario, y dada la exigencia de los fabricantes chinos de tener que pagar por adelantado, el consejo de administración de Sodena autorizó la concesión de un apoyo

financiero mediante la apertura de un sistema de línea de crédito puente por un importe de hasta 2,5 millones de euros que está facilitando a dichas empresas realizar el pago anticipado del material.

Además, para la vuelta a la actividad de las empresas e industrias navarras se estimó que también eran necesarios los mencionados EPI. Por ello, debido a la dificultad que para pymes, micropymes y personal autónomo pudiera tener conseguir este material por su cuenta y tomando como buena práctica la anterior iniciativa, se ha establecido un canal similar de compra seguro para facilitar el suministro de este material de protección a estas empresas a un precio asumible y en los mejores plazos posibles. Un sistema al que se pueden adherir de forma voluntaria las compañías navarras que lo deseen y que está siendo coordinado por la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN).

Para poner en marcha este nuevo canal de aprovisionamiento ha sido necesario articular también un sistema de financiación que asegurase su mantenimiento. De nuevo, el consejo de administración de Sodena autorizó entonces la concesión de un apoyo financiero de hasta 2 millones de euros que está facilitando la adquisición anticipada de dicho material.

Ambos canales siguen operativos y continuarán hasta que exista necesidad de suministrar material de protección homologado tanto a la sanidad navarra como a pymes, micropymes y personal autónomo.

Y en esta misma línea, se está realizando un estudio para analizar la posibilidad de fabricar en Navarra algunos de los materiales de protección de mayor demanda para evitar la dependencia de países asiáticos y asegurar su suministro de forma local y sostenible en el tiempo, bien creando nuevos centros productivos, a tal efecto, o bien dotando a algún centro existente de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

8. Conclusión

La exposición anterior ha pretendido resumir la extensa actividad que Sodena lleva a cabo en favor de Navarra y de su desarrollo sostenible. Una labor vinculada, fundamentalmente, a tres grandes líneas de trabajo: la apuesta por el capital riesgo principalmente como medio para favorecer el crecimiento de las empresas, su inversión en I+D+i, su internacionalización o generación de puestos de trabajo, así como las labores de captación, acompañamiento y seguimiento de todos aquellos proyectos empresariales que pueden aportar valor añadido para la Comunidad Foral, además de la coordinación del diseño e implementación de la Estrategia de Especialización Inteligente (S3 Navarra).

En todo lo descrito anteriormente subyace un elemento fundamental en el que Sodena siempre ha puesto la nota distintiva a lo largo de sus más de treinta y cinco años de historia: la relación y el trato con las personas que gestionan las compañías apoyadas por esta sociedad pública. Dicho factor diferencial es el que convierte la labor que desempeña Sodena en un elemento clave para afrontar desde su experiencia y conocimiento del tejido empresarial y económico de Navarra, tanto en la actual situación de incertidumbre generada por el coronavirus como, sobre todo, en el progreso futuro de la Comunidad Foral.

