

INFORME ADEFAN PROPUESTAS EMPRESA FAMILIAR



ADEFAN

Asociación para el Desarrollo
de la Empresa Familiar Navarra

INFORME PROPUESTAS EMPRESA FAMILIAR

PREÁMBULO

La empresa familiar ocupa la mayor parte del tejido empresarial español, contribuye a la generación del 60% del valor añadido bruto y representa el 70% del empleo. Mejorar las condiciones que favorecen su crecimiento y perdurabilidad deben ser uno de los principales objetivos de aquellos territorios que quieran prosperar y desarrollarse.

El presente informe ha sido elaborado por ADEFAN, en colaboración con ARPA Abogados Consultores, con el objeto de, partiendo de las circunstancias en las que se encuentra la empresa familiar en la Comunidad Foral y, desde una perspectiva constructiva, proponer una serie de medidas cuya puesta en marcha mejoraría la consolidación y desarrollo de dichas Empresas.

Es imprescindible una buena planificación a corto, medio y largo plazo, a la que se le dé una continuidad para que vayan apareciendo los resultados esperados. No basta con plantar la semilla de la secuoya, es necesario regarla todos los días con esmero, para que, con el tiempo, sea un árbol robusto y fuerte que contribuya con sus frutos y su cobijo al desarrollo y bienestar de nuestra Comunidad Foral.

INFORME

1. PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 UN OBJETIVO IRRENUNCIABLE: Conservación de la Empresa por el valor que ésta tiene para la sociedad, actora esencial en la creación de riqueza y en el mantenimiento de bienestar social.

La mejor forma de conservar algo es pensar en su crecimiento y desarrollo. Se debe conservar las Empresas Familiares para desarrollarlas y hacerlas crecer en tamaño y servicios.

Por lo tanto, no hay conservación si no se piensa a la vez en desarrollo y en crecimiento. Son dos caras de la misma moneda. Hay un refrán en la zona de la Ribera de Navarra que dice: “camarón que se para, se lo lleva la corriente”.

Conservar lo que se tiene es bueno, pero no es suficiente. Hacerlo crecer y desarrollarlo es nuestra obligación. La continuidad de una empresa es un reto permanente, y sólo las empresas que se plantean retos subsisten.

1.2 ¿Qué se puede hacer para conseguir ese objetivo?

Se pueden llevar a cabo acciones de diversa índole, cuya ejecución corresponderá realizar a cada persona individualmente en el entorno que a cada una de ellas corresponda, a los agentes sociales (asociaciones de empresarios, sindicatos), a las universidades, a la administración pública, y desde luego, también, a las empresas.

Unas acciones desplegarán sus efectos con cierta rapidez, mientras que los efectos de otras se verán con el paso del tiempo.

Unas podremos acometerlas cada individuo, mientras que en otras necesitaremos la colaboración e intervención de terceros.

Por otra parte, el enfoque de estas acciones es de carácter general, pudiendo ser complementadas con otras acciones según el sector al que se refieran.

1.3 ¿Cuáles podrían ser esas acciones?

Hay múltiples acciones que podrían ponerse en práctica. No obstante, todas ellas se pueden resumir en una: **promover e impulsar la creación y el desarrollo de empresas para que podamos crear riqueza, que redunde en la empresa como conjunto, en la creación de empleo, en nuestros proveedores y clientes y, con ello, mantener y desarrollar nuestro estado de bienestar en una sociedad comprometida y responsable.**

A continuación, enumeramos algunas de ellas

2. ACCIONES PROPUESTAS

2.1 Las acciones que tendrán efecto a largo plazo.

2.1.1 Un cambio de posicionamiento, casi de ciento ochenta grados, de la opinión que tienen algunos sectores sociales acerca de la empresa.

No podemos permanecer inmóviles mientras algunos piensan que la empresa es un escenario de intereses confrontados. Es una visión trasnochada que no tiene ningún efecto positivo y cuyas consecuencias para el crecimiento y desarrollo de la empresa y, por ende, para el mantenimiento del Estado de bienestar, son nocivas. Obviamente, también son nocivas para las regiones donde las empresas asientan sus actividades.

Debe aplaudirse el reto que supone ser empresario; debe de haber un día en el calendario que sea el día del empresario; debe poder decirse con orgullo y satisfacción: yo soy empresario y junto con todos los que me acompañan, creo riqueza, y soy partícipe en el desarrollo y crecimiento de la ciudad o país en el que vivo. Es un gran objetivo.

La realidad de hoy, es la utopía de ayer, un conjunto de ideas puestas en marcha con el propósito de mejorar lo que está establecido.

PROPUESTA: *Elaborar una estrategia con acciones concretas, a desarrollar por las empresas y la administración, en la que el objetivo sea colocar la figura de la empresa y del empresario en el justo lugar que le corresponde en la sociedad, como paradigma y ejemplo de esfuerzo, constancia, resiliencia y creación de valor para su entorno.*

2.1.2. Contemplar en los programas educativos, desde el comienzo de nuestra formación en la niñez y en todos los demás niveles, incluida la formación profesional y los estudios universitarios, esta realidad social, que, junto a otras, va a ser una de las bases esenciales de nuestro bienestar.

La educación debe ser un lugar para la transmisión de los valores que constituyen nuestra organización social, entre los que deben estar presentes la empresa y los empresarios. Creemos que este aspecto ha sido totalmente descuidado en nuestra realidad educativa. Es esencial que desde la escuela se enseñe el verdadero significado e importancia de las empresas, de las personas que forman parte de ellas, y de lo que aportan a sus miembros (propietarios, trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente, etc.), y en definitiva, a la sociedad por entero. Acabar con muchos prejuicios y dar la imagen real de lo que es la empresa y el empresario y de sus valores, es algo esencial, y ello, como casi todo, empieza en la escuela. Transmitir este mensaje a través de la muestra de actividades empresariales reales, a través del ejemplo de empresarios concretos, de sus experiencias y vivencias, es fundamental. Poner énfasis en la formación de las personas que se van a formar en esta materia, se antoja algo imprescindible. La educación es siempre una apuesta a largo plazo, pero sus resultados son siempre los más consistentes. Debemos conseguir que la sociedad esté orgullosa de sus empresarios desde el primer momento de la formación educativa.

Después, todos desempeñaremos nuestro papel: unos en unos sitios, otros en otros, cada uno con arreglo a sus capacidades, posibilidades y deseos. A colación, esta inspiradora frase; “Todos somos genios. Pero si juzgas a un pez por su habilidad de trepar árboles, vivirá toda su vida pensando que es un inútil”.

PROPUESTA: *Elaborar conjuntamente con la administración, y con su impulso y toma de decisiones, un plan para introducir en los diferentes ciclos educativos un espacio dedicado a transmitir el auténtico conocimiento de la realidad de la empresa y el empresario, a través de la exposición de ejemplos concretos y vivencias, de visitas a empresas reales, de jornadas de puertas abiertas, y de ejecución de casos prácticos empresariales sencillos. Además, acompañarlo de un plan para la formación de formadores en estas materias.*

2.2. Las acciones que tendrán efecto a medio plazo.

2.2.2. Políticas de orientación laboral a los jóvenes.

Navarra cuenta con una tasa de desempleo juvenil del 34,3% en el segundo trimestre del año 2017. A su vez, los expertos auguran que, en el año 2020, la cifra de puestos sin cubrir, por falta de formación, alcanzará en España los 1'9 millones.

Otros datos revelan un claro desajuste entre la oferta y la demanda en el ámbito laboral, y este desajuste, si no se toman medidas urgentes desde ya, parece que irá a más.

Es muy común “dirigir” a los jóvenes directamente hacia estudios universitarios, sin apenas valorar la posibilidad de hacer formación profesional. Sin embargo, la formación profesional tiene una amplia empleabilidad y, en muchas ocasiones, se adapta mejor al propio individuo y al trabajo que quiere realizar en el futuro. Mejorar el modelo de formación profesional en Navarra y, por supuesto, en España, evitaría muchas frustraciones a jóvenes que, a pesar de un gran esfuerzo por acabar carreras que no les apasionan, se ven abocados al paro o acaban desarrollando empleos diferentes a lo que han estudiado, o por falta de motivación o por falta de oportunidades. Es urgente alinear la preparación y formación de los alumnos con la demanda de las empresas.

PROPUESTA: *Realización de un plan por parte de la administración, en colaboración con el resto de agentes, para la detección de la demanda insatisfecha de determinados perfiles de trabajadores. Implantación de medidas que aseguren la satisfacción de dicha oferta, impulsando en mayor medida la formación profesional orientada a lo que demandan las empresas y los nuevos negocios empresariales.*

2.2.3. Mayor interacción de las universidades y los centros de formación profesional con el mundo de la empresa. Cátedra de Empresa Familiar.

Como ya se ha hecho referencia, es preciso que universidades, centros educativos y empresas armonicen sus respectivas acciones en aras a conseguir el objetivo deseado. Sólo así podrán trasladarse las necesidades que existen para que la formación evolucione a la par que las necesidades de la empresa y de la sociedad.

El Instituto de Empresa Familiar (IEF) cuenta con una importante Red de Cátedras de Empresa Familiar, en colaboración con diversas universidades, empresas, entidades

financieras, gobiernos autonómicos y asociaciones de empresas familiares. Sin embargo, Navarra no dispone de su propia Cátedra de Empresa Familiar adscrita al IEF.

¿Una Cátedra en Navarra de Empresa Familiar?

A través de la Cátedra, podría facilitarse la participación de los empresarios dentro del mundo académico, con el fin de que puedan impartir formación y compartir sus experiencias personales. Sería interesante la creación de una asignatura sobre “empresa familiar” para diferentes grados, o incluso, de un máster donde se recojan los conocimientos necesarios para entender su complejo universo.

Se podrían también generar espacios de networking y coworking, valiosos para la cooperación entre los diferentes agentes en la creación y desarrollo de nuevas ideas. Además, puede ser un espacio idóneo para apoyar el emprendimiento o para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo.

En definitiva, la creación de una Cátedra de Empresa Familiar dentro del IEF, junto a la cooperación de los agentes que la conformen, puede servir de núcleo cohesionador, catalizador y propulsor de desarrollo para Navarra.

PROPUESTA: *Impulsar la creación de una cátedra de empresa familiar en colaboración con los agentes que puedan aportar para ello (ADEFAN, UPNA, otros agentes que conocen o participan en el mundo de la empresa familiar), como núcleo de desarrollo y transmisión de conocimiento en la materia, además de lugar de encuentro de todos los actores, coadyuvando al desarrollo e impulso de la empresa familiar.*

2.2.4. Conservación del talento.

El capital humano es el principal elemento para el progreso y el avance de una sociedad. El talento es un bien escaso y a la sociedad, (con nuestros impuestos) le cuesta mucho conseguirlo y formarlo, por lo que la atracción, desarrollo y retención del mismo se perfila como el mayor reto que tienen y van a seguir teniendo las empresas. Talento y competitividad van de la mano.

Un talento particularmente cotizado es el de los *millennials*, generación que se adapta fácil y rápido a los cambios, pues han vivido desde niños la transformación tecnológica, son «nativos digitales» y, además, han sido gravemente afectados por esta recesión. Se

estima que en 2025 pasarán a ser el nuevo motor de trabajo y consumo del mundo, por lo que es preciso conocerlos bien.

La atracción de *millennials* está siendo objeto de numerosos quebraderos de cabeza entre los grandes directivos de empresas que siguen modelos tradicionales. Sus hábitos de compra, y de vida, son singulares y distintos; valoran el uso más que la propiedad; han incorporado los smartphones a su vida laboral y cotidiana, desconfían de los agentes tradicionales; esperan feedbacks frecuentes e instantáneos; necesitan sentirse valorados y escuchados, etc.

Se ha pasado de un concepto de vivir para trabajar, a otro de trabajar para vivir, donde el trabajo es un medio y no un fin en sí mismo. Saber adaptarse a esta nueva generación va a ser clave para captar a los mejores, y así ser más competitivos. Al tradicional salario, se le une el salario emocional, los *millennials* prefieren trabajar en empresas donde se sientan felices, aunque tengan sueldos más bajos.

Así mismo, hay un gran grupo de jóvenes bien formados que tuvieron que salir fuera a consecuencia de la crisis. Estos jóvenes, tienen una experiencia de valor incalculable, pues además de haber tenido que afrontar serias dificultades para salir adelante, han visto modelos de trabajo diferentes que enriquecen su visión profesional. La repatriación y captación de todo ese talento, es una gran oportunidad para las empresas navarras que quieran internacionalizarse, crecer y explorar nuevas perspectivas. Desde las instituciones se debería facilitar la vuelta de estos jóvenes, y ayudar al encuentro entre los mismos y las empresas familiares navarras.

PROPUESTA: *Implantar medidas, fundamentalmente por parte de la administración, para la retención del talento y, en especial, para el retorno del talento que, en su estancia en el exterior, no solo no ha decrecido, sino que se ha enriquecido enormemente. Sistemas de reconocimiento personal, económico y social a ese retorno, ampliación de medidas fiscales que favorezcan esa “vuelta a casa” y que ya existen en algunos colectivos, que atraigan a determinados perfiles especialmente valorables, etc.*

2.3. Las acciones que provocarán efectos inmediatamente.

2.3.1. Fomentar una cultura de gestión positiva de conflictos.

Desde los diferentes ámbitos de la sociedad navarra, se debe potenciar el uso de mecanismos que generen espacios de confianza, comunicación y diálogo, donde se puedan prevenir y resolver las disputas de una manera más positiva para todas las partes. El buen uso de herramientas como la mediación, con enfoques centrados en el *win-win* (gana-gana), pueden evitar que se llegue a situaciones que afecten al normal funcionamiento de la empresa y lastren su competitividad.

La ausencia o deficiencia de la comunicación dentro de las empresas es la mayor fuente de conflictos internos. Mejorando la comunicación y abriendo espacios para tratar abiertamente las diferentes opiniones que puedan existir, se mejorará el clima laboral, lo que sin duda ayudará a que los empleados rindan mejor y la empresa consiga ser más competitiva.

PROPUESTA: *Impulsar la difusión de lo que son y suponen las nuevas estrategias e instrumentos de resolución de conflictos, y en concreto de la mediación, incidiendo en la utilidad que pueden aportar en la gestión externa e interna de las empresas familiares.*

2.3.2. Mejorar la adaptación al cambio y promover la colaboración entre empresas.

El mundo cambia a una velocidad vertiginosa. Los modelos de negocio que funcionaban hace una década ya no funcionan ahora y nos dicen que los de ahora no funcionarán dentro de una década. El consumidor cambia, las dinámicas competitivas cambian, y las empresas se ven obligadas a seguir el ritmo de ese cambio.

Pero el cambio siempre viene acompañado de nuevas oportunidades. Saber desarrollar ideas que se adapten, o sean protagonistas de esos cambios, es clave para aprovechar todo ese potencial para el crecimiento de las empresas familiares.

Se están desarrollando nuevas meta-organizaciones que parten de alianzas estratégicas entre empresas (consorcios, piggyback o subcontratas son algunos ejemplos de ellas), de las que se derivan importantes sinergias que han permitido una mejora de la

productividad y facilitado la internacionalización de las mismas. Vivimos una época en la que para alcanzar grandes metas es imprescindible la colaboración. Hay que incentivar y promover que se desarrollen alianzas entre las diferentes empresas familiares de Navarra, de tal forma que puedan crecer todas juntas.

De igual manera, se debe invertir en I+D+I, favoreciendo el desarrollo y aprovechando el talento emprendedor e intra-emprendedor. Sólo así se podrán desarrollar nuevas líneas de negocio que se adapten a las demandas del consumidor actual y futuro.

PROPUESTA: *Impulsar el conocimiento y la práctica de lo que significa la economía colaborativa, de su importancia actual y futura, y de los instrumentos que pueden utilizarse. Proponer la implantación de medidas fiscales y ayudas para tal fin, además de seguir intensificando los incentivos para la I+D+I y para la internacionalización.*

2.3.3. Tomar conciencia de la necesidad de planificar la sucesión en las empresas familiares.

Es ampliamente conocida la dificultad que tienen las empresas familiares para transmitir su legado a las nuevas generaciones, lo que supone un gran lastre para su crecimiento, pues longevidad y dimensión de la empresa van unidas.

El principal escollo a la hora de afrontar la sucesión es la falta de planificación de la misma. Para llevar a cabo una buena planificación sucesoria deben de conjugarse las condiciones propicias en la familia y en la empresa, se debe hacer con la suficiente antelación y en un momento en que la familia coincida en la conveniencia de regular sus relaciones con el negocio.

La preparación de sucesores que han de liderar la empresa, la separación de los órganos de gobierno empresariales y familiares, y los mecanismos para prevenir futuros conflictos en el seno de la familia empresaria, son algunos de los puntos que se han de trabajar con mucho rigor para mantener una armonía que de tranquilidad a los diferentes *stakeholders* y permita traspasar la empresa familiar de la mejor manera posible, sin dejar mella en las relaciones familiares y empresariales.

Una herramienta muy importante para planificar de forma eficaz la transmisión de la empresa, evitando los riesgos que supone que sucesos imprevistos lleven a tomar decisiones precipitadas, es el *Protocolo familiar*. El desarrollo y puesta en marcha del *Protocolo familiar* implica un periodo de profunda reflexión de todos los miembros de

la familia, con el objetivo de consensuar un plan estratégico familiar sobre asuntos clave que sean trascendentes para el futuro de cada familia empresaria y sus empresas.

PROPUESTA: *Intensificar las acciones de concienciación de la necesidad de abordar los procesos de sucesión empresarial. Proponer a la administración la implantación de ayudas o deducciones fiscales para las empresas que acometen estos procesos, como ya existe en varias comunidades autónomas, justificado en los beneficios sociales que supone la continuidad de una empresa familiar.*

2.3.4. Mejorar las estrategias de comunicación de las empresas familiares con el objetivo de aumentar su valor añadido.

El consumidor de hoy en día es cada vez más exigente, quiere engancharse a empresas con valores, que se preocupan por su comunidad, que respetan el medio ambiente, y con objetivos más allá de la exclusiva rentabilidad del accionista. En definitiva, se han elevado mucho los criterios de fidelidad, demandándose altos estándares éticos.

Las malas prácticas se penalizan, y en una era de máxima transparencia, donde internet facilita ingentes cantidades de información, se acaban sabiendo.

Los empresarios familiares han sido siempre un ejemplo de valores, de generosidad, de arraigo en la propia tierra y compromiso con sus trabajadores. En épocas de crisis, se han erigido como los grandes estandartes que han mantenido el trabajo y la riqueza de los navarros, en ocasiones poniendo en riesgo e incluso sacrificando su propio patrimonio.

Todo ese esfuerzo debe hacerse visible mediante estrategias de comunicación apropiadas. Debe servir para generar orgullo de pertenencia entre sus propios trabajadores y entre las nuevas generaciones familiares y, además, para aumentar el valor añadido de sus productos y servicios. Un valor intangible, pero cada vez más demandado por los consumidores y que satisface mejor las expectativas de los empleados talentosos sobre la empresa.

PROPUESTA: *Impulsar actividades para la concienciación de las empresas respecto de la importancia de la comunicación externa e interna como factor clave en la nueva cultura de las empresas.*

2.3.5. Mejorar la eficiencia de la administración pública. Simplificación de los trámites, especialmente los relacionados con la agilización de creación o ampliación de proyectos empresariales. Implantación de la cultura de la “legalidad eficiente”.

Todos sabemos el enorme protagonismo que la actividad de la administración pública tiene en la vida social y económica de nuestra Comunidad. Autorizaciones, trámites, ayudas, beneficios fiscales, inspecciones. Constantemente lo público interviene en lo privado, con arreglo a la ingente cantidad de regulaciones que, en todos los ámbitos y sectores, están presentes. Es verdaderamente complejo ya sólo conocer todas las normativas que afectan a una empresa.

En este sentido, la administración navarra, administración pequeña y cercana, y que tradicionalmente ha tenido un nivel profesional importante, debería convertirse, siempre dentro de su papel de incentivo del cumplimiento y control del incumplimiento, en un factor diferencial a favor de las empresas navarras. Una administración que:

- Cumpla y haga cumplir las normas
- Entienda la actividad empresarial e interprete y exija con arreglo a esa empatía.
- Facilite los trámites, autorizaciones, ayudas, y lo haga de manera eficiente, en breves plazos.
- Unifique las tramitaciones en puntos únicos, simplificando los procesos.
- No regule más que lo estrictamente necesario
- Y, en definitiva, dentro del marco de la ley, ayude a las empresas a cumplir con sus obligaciones y funciones y facilite su actividad normal.

Todo ello puede constituir una ventaja competitiva de las empresas de nuestra comunidad, y en Navarra, con una tradición de muchos años de autogobierno y sin grandes estructuras, este objetivo puede ser más fácilmente alcanzable.

PROPUESTA: *Proponer a la administración una batería de medidas para la simplificación de trámites, acortamiento de plazos, generalización de los silencios positivos, ventanillas únicas reales y eficientes, apoyo a los emprendedores en la creación de nuevas empresas, etc. Propuesta para que la administración implante una cultura favorable a la resolución de los problemas de las empresas y ciudadanos, dentro del marco legal, y no hacia la imposición de trabas, implantando medidas desde la transmisión de esa cultura en el ejercicio de sus funciones a través de la formación, así como incentivos para hacerla efectiva.*

2.3.6. Fiscalidad navarra.

Como todos sabemos, Navarra cuenta con una extensa potestad tributaria para establecer, mantener y conservar sus propios impuestos. Además, cuenta con una administración propia con gran experiencia, para garantizar su aplicación. Esta facultad constituye una enorme ventaja competitiva para nuestra comunidad y, en especial, para las empresas navarras.

No obstante, dicha potestad no puede ser desplegada sin limitación. Navarra puede establecer un sistema tributario propio, pero debe a su vez mantener un equilibrio en la presión fiscal que sea equivalente a la del resto de España. Es una limitación lógica, pero que permite a Navarra tener un régimen fiscal más beneficioso, y equilibrar dicha presión fiscal con una mayor eficiencia en la aplicación por parte de la administración.

Por otra parte, hay un consenso generalizado de que la política tributaria relacionada con la empresa familiar debe ser neutral, no beligerante. Debe propiciar la continuidad de la empresa familiar en el tiempo, sin que las cuestiones fiscales induzcan a tomar o no tomar decisiones que afecten al devenir normal y continuado de la empresa familiar. Especialmente protegida está la sucesión y la propiedad de los elementos empresariales creadores de riqueza, de inversión y de empleo. Y estos principios se proclaman desde las más altas instancias europeas.

En este sentido, las propuestas se centran fundamentalmente en el mantenimiento de aquellas medidas tributarias actuales que procuran esa neutralidad fiscal para la empresa familiar, en la exoneración completa de gravamen de los patrimonios empresariales familiares creadores de actividad económica, empleo e inversión, y en el estudio de algunas mejoras en la fiscalidad que ya tienen algunos territorios vecinos y que facilitan la continuidad de la empresa familiar y su arraigo al territorio (fiscalidad pactos sucesorios).

En definitiva, en Navarra tenemos la competencia legislativa necesaria para tener una fiscalidad de la empresa familiar neutral y favorecedora del desarrollo de estas empresas, de su continuidad y de su arraigo al territorio. Las empresas familiares son clave en la generación de riqueza, de actividad, de inversión y de empleo.

PROPUESTA: *Continuar en la línea actual de constantes propuestas y contactos para mejorar la fiscalidad de las empresas navarras en general, y de las familiares en particular. Elaboración de un nuevo informe de fiscalidad de la empresa familiar en Navarra y propuesta al gobierno, con mantenimiento de algunas medidas actuales, cambios en otras y propuestas de nuevas medidas.*

3. CONCLUSIÓN

Como se ha dispuesto desde el principio, las propuestas que planteamos requieren de una continuidad, porque afectan a diferentes estamentos sociales entre los que destaca el educativo, desde la etapa escolar hasta la universitaria e inserción en el mundo laboral. Pero también porque se requieren una serie de cambios que deben irse consolidando con el tiempo como son la implantación de herramientas de gestión positiva de conflictos, la conciencia de la necesidad de planificar la sucesión empresarial, y por supuesto, aquellos que afectan directamente a la administración pública como son la eficiencia en su gestión, y una fiscalidad menos gravosa, que permita a las empresas desarrollarse, y seguir generando empleo y riqueza para Navarra.

Si bien estas propuestas son las que se han considerado en este momento adecuadas para la elaboración del presente informe, existen muchas otras que pueden resultar interesantes, y cuya aplicación supondría una mejora sustancial para las empresas familiares navarras, y por ende, para toda la Comunidad Foral.

Desde ADEFAN, esperamos que estas propuestas no caigan en saco roto, y que sirvan de estímulo, para que todos aquellos agentes implicados, las incorporen como propósitos a desarrollar en el nuevo año que empieza.

En Pamplona, a 20 de diciembre del 2017.

Han colaborado en la elaboración de este informe;

José Antonio Arrieta Garnica

Jose Ignacio Perez de Albeniz Andueza

Luis Javier Vidán Peña