“Diagnóstico y Análisis Interno y Externo de las Empresas de Inserción Social (EI) de Navarra”

Cristina del Río, Ferdaous Zouaghi y Teresa García Marco

Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra e Institute for Advanced Research in Business and Economics (INARBE)

Índice

CAPÍTULO 1 — ENTORNO MACROECONÓMICO Y SOCIAL DE NAVARRA

1.1. Introducción y justificación del análisis 3
1.2. Evolución económica y del empleo (2020–2024)....4
1.3. Pobreza y vulnerabilidad social....6
1.4. Las Empresas de Inserción en España y Navarra 7
1.5. Retorno económico y social 8
1.6. Síntesis: relevancia estratégica de las Empresas de Inserción 8

CAPÍTULO 2 — ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN DE NAVARRA

2.1. Introducción y justificación del análisis 10
2.2. Situación actual del sector 10
2.3. Evolución de las EI de Navarra (2018–2024)....12
2.4. Encuesta a las empresas de inserción de Navarra....15
2.5. Entorno externo 23
2.6. Entorno interno 28
2.7. Cooperación y acciones para mejorar el posicionamiento....32
2.8. Características idiosincrásicas de las EI navarras....36

CAPÍTULO 3 — ANÁLISIS DAFO DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN DE NAVARRA

3.1. Síntesis DAFO 39
3.2. Acciones para mejorar según el análisis DAFO....40
3.3. Conclusiones 43

REFERENCIAS 46

ANEXO — CUESTIONARIO 48

Capítulo 1

Entorno macroeconómico y social de Navarra

1.1. Introducción y justificación del análisis

Las Empresas de Inserción (EI) son entidades con forma mercantil integradas en la Economía Social y cuyo objeto principal es la integración sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social. Las EI realizan una actividad económica o de prestación de servicios con el fin de posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, para que, tras aplicar medidas sociales y de adaptación profesional, puedan incorporarse al mercado laboral ordinario. Su razón de ser no puede entenderse al margen del contexto socioeconómico en el que operan: la evolución del empleo, la pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad social determinan tanto la demanda de sus servicios como la pertinencia de su modelo de intervención, así como el marco de políticas públicas que les da soporte.

El desarrollo de las Empresas de Inserción en Navarra se sustenta en un doble nivel normativo. En el plano estatal, la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, establece el marco legal común: define la figura jurídica, fija los requisitos de calificación, regula los itinerarios de inserción sociolaboral y establece las modalidades de apoyo público. A este marco normativo añadir la reciente Ley 1/2026, de 8 de abril, integral de impulso de la economía social, que actualiza y refuerza el régimen de las empresas de inserción —modificando la propia Ley 44/2007— y consolida el marco estatal de promoción de la economía social como instrumento de inclusión sociolaboral.

En el plano foral, el Decreto Foral 94/2016, de 26 de octubre, regula el régimen de calificación, registro y ayudas de las Empresas de Inserción Sociolaboral de Navarra, adaptando el marco estatal a la realidad de la Comunidad Foral y transformando los anteriores Centros de Inserción Sociolaboral en la figura actual de Empresa de Inserción. Este decreto fue posteriormente modificado por el Decreto Foral 340/2019, de 27 de diciembre, con el objetivo de facilitar la creación de nuevas entidades —eliminando el requisito de operar dos años sin acceso a ayudas— y de suprimir la restricción en el número de técnicos subvencionables por entidad, medidas orientadas a ampliar la capacidad del sector. En paralelo, la Ley Foral 15/2016, de 11 de noviembre, por la que se regulan los derechos a la Inclusión Social y la Renta Garantizada, refuerza el marco de protección social en el que operan las EI, definiendo los colectivos prioritarios y los itinerarios de activación para el empleo. este entramado normativo sitúa a Navarra entre las comunidades autónomas con un marco de apoyo a las EI más desarrollado, articulando incentivos a la creación, financiación del acompañamiento técnico y protección social de los colectivos destinatarios.

El presente capítulo analiza el entorno macroeconómico y social de Navarra durante el período 2020–2024, con el objetivo de contextualizar la actividad de las Empresas de Inserción de la Comunidad Foral. Se examinan cuatro dimensiones clave: la evolución del tejido empresarial y del empleo; la dinámica de la pobreza y la exclusión social; el crecimiento del sector de las EI a nivel nacional y en Navarra; y una panorámica sectorial de la actividad de las EI navarras.

Nota metodológica: los datos proceden de fuentes oficiales primarias (INE, EAPN, FAEDEI, Nastat, SEPE) y del archivo de datos FAEDEI 2011–2024. Los datos sectoriales sobre las EI navarras proceden del Catálogo EINA 2025 y del Balance Social FAEDEI.

1.2. Evolución económica y del empleo en Navarra (2020–2024)

1.2.1. Panorámica general

Navarra es una de las comunidades autónomas con mejor desempeño económico y laboral de España. Su estructura productiva destaca por una especialización industrial que la sitúa a la cabeza del conjunto nacional: la industria manufacturera aporta el 24,4% del PIB navarro, el porcentaje más alto de todas las regiones (frente al 11,9% de media nacional), con peso relevante en automoción, agroalimentaria, energías renovables y farmacéutica. Con una población de 678.333 habitantes en enero de 2024 (incremento del 2,79% respecto a 2020), la Comunidad Foral presenta además una tendencia demográfica positiva. Con 39.076 euros, Navarra ocupa el tercer puesto en PIB per cápita en el año 2024 de todas las comunidades autónomas, solo por detrás de Madrid y País Vasco.

Esta especialización industrial queda reflejada también en las exportaciones de mercancías que representan el 38% del PIB regional, uno de los porcentajes más altos del país frente al 24,1% de media nacional, con la automatización liderando el 37,5 % de las ventas al exterior (CaixaBank Research, 2025, sección “Situación macroeconómica”).

1.2.2. Evolución de la tasa de desempleo

La tasa de paro en Navarra ha experimentado una evolución muy favorable durante 2020–2024, pasando de cifras en torno al 9,8% en la etapa pandémica a un mínimo del 6,60% en el IV trimestre de 2024 la tasa más baja de todas las comunidades autónomas (INE, 2024) según la Encuesta de Población Activa (EPA) (ver Tabla 1 y Figura 1).

El número de personas ocupadas superó las 313.000 en 2024, la cifra más elevada de la serie histórica (INE, 2024). Sin embargo, esta realidad positiva no elimina la existencia de bolsas de exclusión laboral persistentes: a finales de 2024 el paro registrado alcanzó las 30.355 personas, y las mujeres representaban el 60,72% de las personas desempleadas registradas (SEPE, 2024).

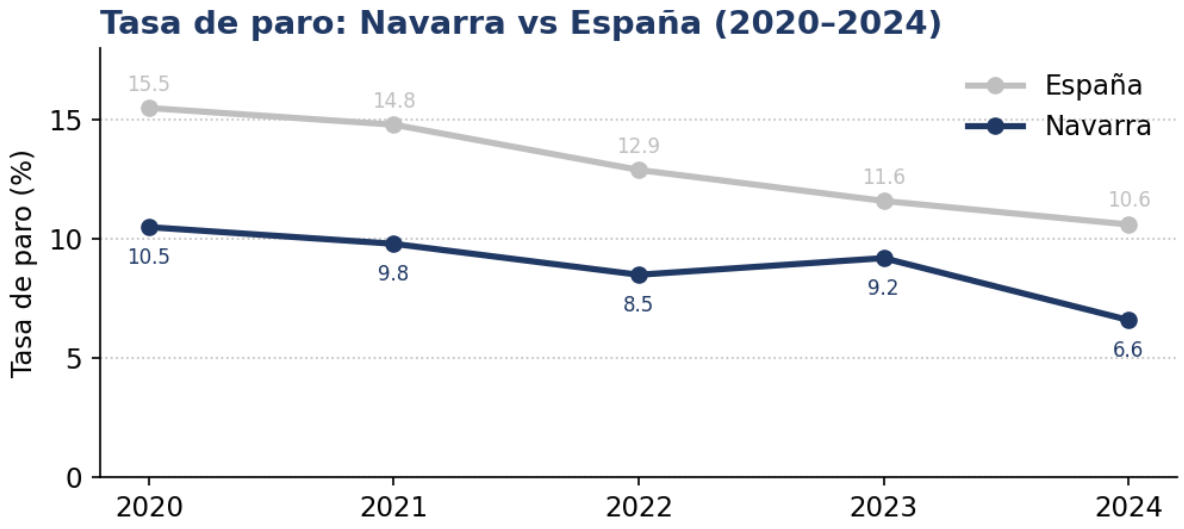

Figura 1. Tasa de paro: Navarra frente a España (2020–2024). Fuente: INE, EPA

Año	Navarra (%)	España (%)	Dif. (p.p.)	Posición relativa
2020	10,5	15,5	-5,0	2ª más baja
2021	9,8	14,8	-5,0	2ª más baja
2022	8,5	12,9	-4,4	1ª-2ª más baja
2023	9,2	11,6	-2,4	1ª más baja
2024 (T4)	6,6	10,6	-4,0	1ª más baja

Tabla 1. Tasa de paro Navarra-España. Fuente: INE, EPA.
Nota: «Posición relativa» indica el puesto que ocupa Navarra en el ranking de las 17 comunidades autónomas ordenadas de menor a mayor tasa de paro. «1ª más baja» = la tasa de paro más baja de España; «2ª más baja» = la segunda más baja; «1ª-2ª» = Navarra alternó entre el primer y el segundo puesto según el trimestre del año.

1.2.3. Colectivos en situación de especial vulnerabilidad laboral

Más allá de la tasa agregada, determinados colectivos concentran una vulnerabilidad laboral que justifica la existencia de instrumentos específicos como las EI (SEPE, datos 2024). El Plan de Empleo de Navarra 2025-2028 reconoce expresamente esta realidad al identificar grupos de intervención prioritaria cuya situación de paro tiende a cronificarse con mayor intensidad:

- Jóvenes de 16 a 24 años: La tasa de paro juvenil en Navarra se situó en torno al 25% en 2024, superando en más de 16 puntos la tasa de paro general de la comunidad. Esta brecha revela que el buen comportamiento del mercado laboral navarro no alcanza por igual a todos los tramos de edad, y que los jóvenes siguen siendo uno de los colectivos con mayor dificultad de acceso al empleo estable (Navarra Capital, 2024).
- Personas mayores de 55 años: A medida que avanza la edad, la salida del desempleo se vuelve más difícil. Los mayores de 45 años representan casi el 73% del paro de larga duración en España, una tendencia que se replica en Navarra y que convierte a este colectivo en uno de los más expuestos a la exclusión laboral permanente (SEPE, 2025).
- Personas con estudios primarios o sin titulación: La formación sigue siendo el principal predictor de empleabilidad. Las personas con menor nivel educativo presentan las tasas de desempleo de larga duración más elevadas, acumulando desventajas que difícilmente se resuelven sin acompañamiento personalizado.
- Población extranjera (12,66% del total en 2024): Navarra se sitúa como la cuarta comunidad con mayor tasa de paro entre la población extranjera, con un 18,98%, lo que evidencia una brecha relevante respecto a la tasa general. Esta desigualdad se agrava en las condiciones de trabajo: la tasa de temporalidad entre personas migrantes en Navarra alcanza el 57%, frente al 21% de media general, y su salario es un 45% inferior al de las personas autóctonas (UGT Navarra, 2026).
- Mujeres: representan el 60,72% del paro registrado en Navarra a cierre de 2024. Su vulnerabilidad es además interseccional: el porcentaje de paradas de larga duración es superior al de hombres —49,83% frente al 41,14%—, y entre las causas de inactividad, el 15,1% de las mujeres inactivas lo son por cuidado de niños y familiares, frente al 3,5% de los hombres (SEPE, 2025)

La confluencia de estos factores —edad, origen, nivel educativo, género y duración del desempleo— genera perfiles de exclusión laboral múltiple que el mercado ordinario difícilmente absorbe sin mediación. Es precisamente en este espacio donde las Empresas de Inserción despliegan su función más estratégica. En esta línea, EINA colabora actualmente con el Servicio

Navarro de Empleo (SNE-NL) mediante una asistencia técnica orientada a contribuir a la consecución de los objetivos del Plan de Empleo de Navarra 2025-2028.

1.3. Evolución de la pobreza y la vulnerabilidad social (2020–2024)

1.3.1. La tasa AROPE: situación relativa de Navarra

El indicador AROPE (*At Risk Of Poverty and/or Exclusion*) es la medida europea de referencia. Navarra se sitúa sistemáticamente entre las comunidades con menor tasa AROPE de España, junto al País Vasco. Según se muestra en la Figura 2 y en la Tabla 2, durante el período 2020-2022 este indicador se mantiene estable. En 2022, Navarra era la región con la menor tasa AROPE del país, con el 14,5% de su población en riesgo de pobreza o exclusión social. No obstante, la evolución reciente muestra una tendencia preocupante al alza, especialmente desde 2022–2023. En 2023, la tasa AROPE en Navarra alcanzó el 17,2%, siendo la región en la que más aumentó ese año: 2,7 puntos porcentuales, equivalentes a cerca de 20.000 personas más en situación de riesgo. En 2024 existe una recuperación parcial, Navarra con una tasa de AROPE del 16,5% se convierte de nuevo en una de las tres comunidades con menor riesgo de pobreza o exclusión social del país (INE, 2024).

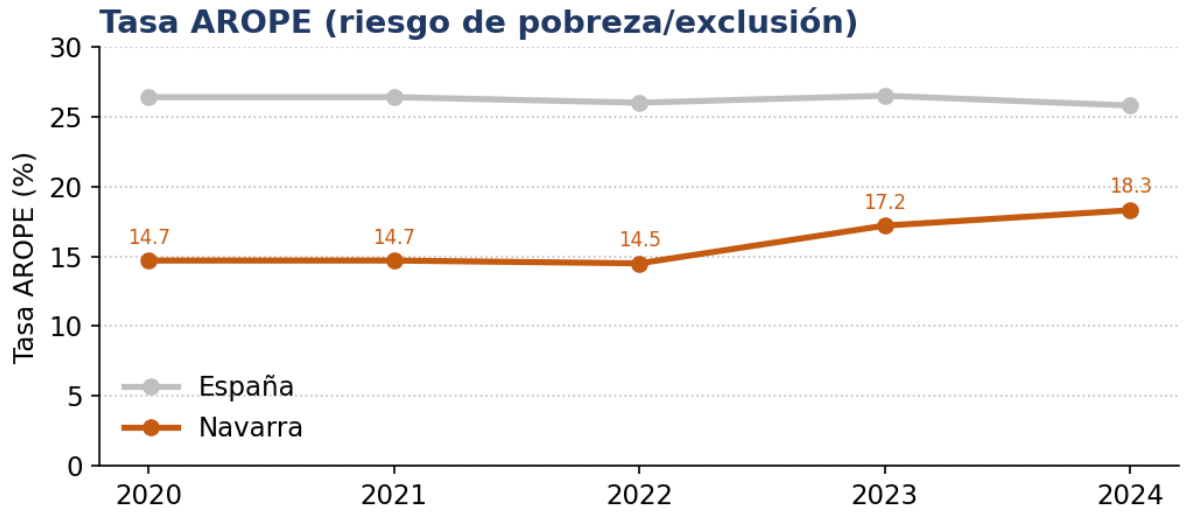

Figura 2. Tasa AROPE: Navarra frente a España (2020–2024).

Año	Navarra (%)	España (%)	Dif. (p.p.)	En riesgo (Nav.)
2020	14,7	26,4	-11,7	98.000
2021	14,7	26,4	-11,7	98.000
2022	14,5	26,0	-11,5	96.000
2023	17,2	26,5	-9,3	115.000
2024	18,3	25,8	-7,5	-

Tabla 2. Evolución AROPE. Fuente: INE (ECV); EAPN-ES.
Nota: «Dif. (p.p.)» = tasa de Navarra − tasa de España, expresada en puntos porcentuales (un valor negativo indica que Navarra se sitúa por debajo de la media española).

Dato clave. La tasa AROPE navarra creció de 14,5% (2022) a 18,3% (2024): un aumento de 3,8 puntos y más de 26.000 personas adicionales en riesgo. En 2024 Navarra fue la comunidad donde más aumentó la tasa AROPE (+2,7 p.p.), contrastando con la mejora general española

1.3.2. La realidad de Navarra

El análisis por grupos de edad muestra la concentración de la vulnerabilidad: los menores de 18 años alcanzaron una tasa AROPE del 28,4% en 2023, y la población de 18 a 64 años del 15,6% (+3,7 p.p. en un año). La paradoja navarra —la tasa de paro más baja del país combinada con un incremento creciente de la pobreza— subraya que el crecimiento económico por sí solo no elimina la exclusión social de los colectivos con mayores barreras de empleabilidad. Esta paradoja es el reflejo de una transformación estructural del mercado de trabajo y del coste de vida.

Por una parte, el empleo ya no garantiza la inclusión social. Existe la llamada pobreza laboral: personas que trabajan, pero no logran superar el umbral de pobreza. Según el informe FOESA 2025 “Navarra crea empleo y tiene tejido laboral estable, pero se da la paradoja de que trabajar ya no garantiza la inclusión social” (Fuentes y Rodríguez de Blas, 2025). El salario real apenas ha crecido un 4,7% y el encarecimiento de la vivienda, unido a la precariedad laboral, hace que un empleo no baste para evitar la exclusión. La precariedad laboral afecta al 9% de la población, y uno de cada tres hogares tiene algún miembro ocupado en condiciones precarias. A esto se añade el encarecimiento de la vivienda (el precio medio de alquiler en Navarra creció un 8.7% en 2024) que consume una proporción de ingresos en personas con salarios bajos que les impide cualquier otra cobertura básica.

Esta paradoja tiene una consecuencia directa para el modelo de EI: no basta con insertar laboralmente a una persona; hay que garantizar que el empleo al que accede sea de calidad suficiente para sostener su inclusión social.

1.4. Evolución de las Empresas de Inserción en España y Navarra

Las EI en España han experimentado un crecimiento sostenido durante 2020–2024, consolidándose como uno de los instrumentos más eficaces de inclusión sociolaboral activa. La Figura 3 muestra el crecimiento del empleo en España y su relación con el número de EI.

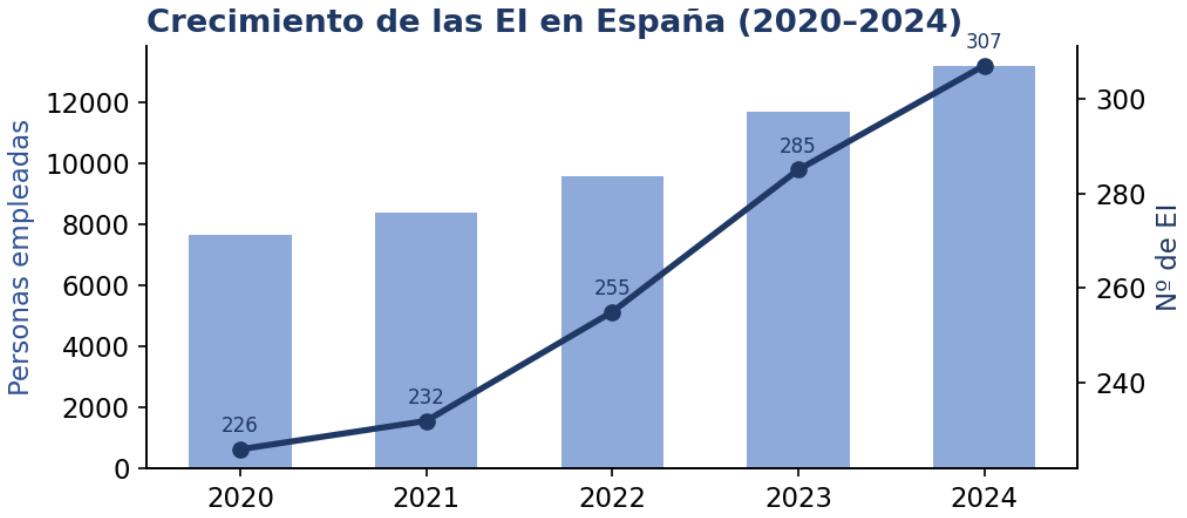

Figura 3. Evolución del número de EI y del empleo en España (2020–2024).

Año	Nº EI	Empleadas/os	PTI	Facturación (M€)	Ingresos (M€)
2020	226	7.669	4.595	123,5	161,1
2021	232	8.384	4.945	135,6	176,6
2022	255	9.570	6.000	169,9	222,7
2023	285	11.691	7.063	225,2	284,2
2024	307	13.183	8.083	261,7	335,9

Tabla 3. Las EI en España. Fuente: FAEDEI, memorias 2020–2024.

Entre 2020 y 2024 el número de EI en España creció un 36%, el empleo total un 72% y la facturación casi se duplicó. El número de personas trabajadoras en un itinerario de inserción sociolaboral (PTI) aumentó un +76%, confirmando la expansión de la capacidad de respuesta ante la demanda social.

En Navarra las EI se agrupan en EINA, la asociación empresarial autonómica integrada en FAEDEI, que es la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción. El crecimiento del 57% en PTI entre 2022 y 2023 supera ampliamente el ritmo nacional. Navarra supera sistemáticamente la media española en el porcentaje de PTI sobre plantilla total (68% frente al 60,4% nacional en 2023). De hecho, desde 2020 el número de Empresas de Inserción en Navarra prácticamente se ha duplicado, destacando la expansión en el ámbito rural.

En torno al 40% de las EI navarras se localizan en municipios de 10.000 habitantes o menos, una proporción que sitúa a Navarra muy por encima del resto de comunidades autónomas analizadas[1]: frente al 10% de Euskadi, el 8,3% de Galicia o el 1,6% de Cataluña, y a la práctica ausencia de EI rurales en territorios como Aragón o Asturias. Adicionalmente, el 75% de las EI navarras ubicadas en municipios rurales lo están en municipios por debajo de los 5.000 habitantes—Esta distribución, que abarca desde la Ribera hasta los valles del norte pasando por la Zona Media, evidencia el papel de las EI como agentes de empleo e inclusión en zonas de

[1] FAEDEI (Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción) 2025.

baja densidad poblacional, donde las oportunidades laborales son más escasas y el riesgo de despoblación más acusado.

Ratio destacado. Navarra concentra el 34,3% de los PTI ex-Renta Garantizada de toda España, con solo el 5,9% de las Empresas de Inserción del país. Este dato refleja el papel de las Empresas de Inserción navarras como complemento del sistema de garantía de ingresos. Las EI amplían las oportunidades de aquellas personas perceptoras de rentas mínimas que, con el acompañamiento adecuado, están preparadas y desean incorporarse de forma gradual al mercado laboral ordinario. Esto demuestra la eficacia del modelo navarro, acompañar hacia el empleo a personas estando en disposición de percibir estas rentas, optan por incorporarse de forma gradual al mercado ordinario. Así, refleja la eficacia del modelo navarro para convertir prestaciones pasivas en empleo activo

1.5. Retorno económico y social

El retorno social de las EI cuantifica el valor que generan para las Administraciones Públicas y la sociedad en impuestos, ahorro en prestaciones y valor económico creado.

Indicador	2022 (Esp.)	2023 (Esp.)	2023 (Nav.)
Retorno vía impuestos (M€)	11,6	14,2	1,0
Ahorro en Rentas Mínimas (M€)	11,6	11,7	1,4
PTI ex-RBI (nº)	1.963	1.878	645
Retorno social (€/puesto JC)	7.300	9.036	n.d.
Tasa de inserción al mercado	77%	62,9%	59,6%

Tabla 4. Retorno económico y social. Fuente: FAEDEI; Balance Social 2023.
Nota: «JC» = jornada completa. El retorno social se expresa por puesto de trabajo equivalente a jornada completa.

El retorno social de **9.036 € por puesto de trabajo a jornada completa en 2023** implica que, por cada euro de ayuda pública, las Administraciones recuperan vía impuestos y ahorro en prestaciones una parte significativa de la inversión. En Navarra el ahorro en Renta Garantizada generado por los 645 PTI ex-RGI ascendió a **1.433.512 € en 2023**, cifra superior al retorno vía impuestos (1.001.731 €).

1.6. Síntesis: relevancia estratégica de las EI en Navarra

- **Pobreza al alza en pleno empleo:** la tasa AROPE creció de 14,5% a 18,3% (2022–2024) mientras Navarra ostentaba el paro más bajo de España. Existen colectivos que el mercado ordinario no integra por sí solo.
- **Fuerte crecimiento como respuesta a la demanda:** +57% en PTI (2022–2023) en Navarra y +76% nacional (2020–2024).
- **Presión sobre las rentas mínimas:** Navarra es referencia nacional en el uso de las EI como puente desde la protección pasiva al empleo activo.
- **Retorno que justifica la inversión pública:** más de 9.000 €/puesto JC y tasas de inserción del 60–77%.

Capítulo 2

Análisis estratégico de las Empresas de Inserción de Navarra

2.1. Introducción y metodología

Este capítulo ofrece el diagnóstico interno y externo de las EI de Navarra. En la primera parte de este capítulo se realiza un análisis que abarca 2018–2024 para Navarra. Las fuentes son: los Balances Sociales de EINA (detalle por empresa 2021–2024; agregados 2018–2020), la serie estatal de FAEDEI (2019–2024) y el Registro Oficial de EI de Navarra (marzo 2026)[2].

En la segunda parte se presentan los resultados del trabajo de campo realizado mediante una encuesta dirigida a las empresas de inserción (EI) integradas en EINA. El cuestionario, estructurado en cuatro bloques (información general, análisis externo, análisis interno y cooperación), completa el diagnóstico documental con la percepción directa de las propias empresas. Los resultados se presentan combinando tablas y gráficos, y se integran en una lectura estratégica de tipo DAFO en el capítulo 3.

2.2. Situación actual del sector

Partiendo del Registro Oficial de Empresas de Inserción de Navarra (marzo 2026): 21 empresas calificadas y activas figuran en el registro (descontadas 5 descalificadas), aunque solo 17 aportaron datos al Balance Social de 2024. La diferencia se explica por empresas de alta reciente (2024–2026) que aún no reportaban y por bajas puntuales.

La forma jurídica predominante entre las EI es la de sociedad limitada (13 SL, 7 SLU, 1 cooperativa). El capital social agregado asciende a 275.033 €, con una estructura muy desigual:

Tramo de capital social	Nº empresas	% del total	% acumulado
Hasta 3.000 €	12	60%	60%
3.001 – 6.000 €	6	30%	90%
6.001 – 50.000 €	0	0%	90%
Más de 50.000 €	2	10%	100%
Total	20	100%	—

Tabla 5. Distribución de frecuencias del capital social (Registro 2026).

En conjunto, 9 de cada 10 empresas no superan los 6.000 € de capital social, confirmando un tejido de microempresas de carácter social.

La tabla 6 recoge la antigüedad de las empresas, el 43% son empresas consolidadas en el sector con más de 8 años de antigüedad, sin embargo, la aparición de tres empresas en los últimos dos años indica que es un sector dinámico en expansión. Esto viene corroborado por los datos recogidos en el registro oficial del año 2026 y en balance social, y que se presentan en la figura 4.

[2] Advertencias: el detalle por empresa solo existe desde 2021; el número de empresas declarantes varía cada año (7 en 2018 a 17–18 en 2023–2024); en 2024 EINA recoge 17 EI con datos (Albanar descalificada, Ecosiembra sin datos) frente a 18 registradas en FAEDEI; la serie estatal no publica 2020 de forma homogénea. Importes en euros corrientes.

Tramo de antigüedad	Nº de empresas	% del total
Más de 8 años	9	43%
De 2 a 5 años	9	43%
Menos de 2 años	3	14%
Total	21	100%

Tabla 6. Empresas activas por tramo de antigüedad (Registro 2026).

Figura 4. Resumen ejecutivo de las EI según registro oficial del año 2026 y el Balance social.

En conclusión, la panorámica de las EI navarras muestra lo siguiente:

- **Sector en expansión:** las empresas que reportan al balance pasan de 7 a 17 (y son ya 21 las registradas activas), las PTI crecen un +115% y la facturación un +177%.
- **Referente estatal:** Navarra concentra cerca del 5% de las PTI de España, muy por encima de su peso poblacional (1,4%).
- **Impacto social marcado:** el 72% de las personas en inserción provenían de una renta mínima en 2024.
- **Reto de dimensión:** la facturación media por empresa es inferior a la media española y la brecha se amplía.

2.3. Evolución de las EI de Navarra (2018–2024)

2.3.1. El empleo de inserción

La Figura 5 refleja un crecimiento sostenido del empleo en las EI navarras a lo largo del periodo 2018–2024, tanto en términos de empleo total como de inserción. Destaca especialmente el incremento de las PTI, que casi se duplican al pasar de 184 a 396 personas, lo que evidencia una mayor capacidad del sector para cumplir su función social central: la inserción laboral de personas en situación de exclusión. El ritmo de crecimiento de las PTI supera al del empleo total, lo que sugiere una orientación progresiva del sector hacia su misión de inserción.

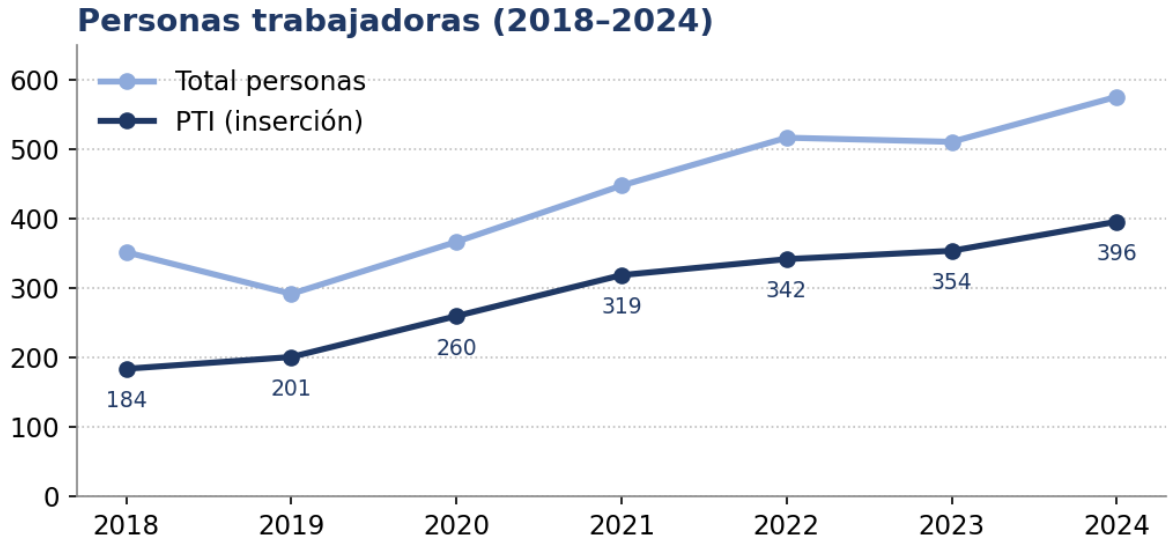

Figura 5. Personas trabajadoras totales y en inserción (2018–2024).

Si se analiza el porcentaje de mujeres entre las PTI de las EI navarras durante el período 2018-2024 recogido en la Figura 6 se observa que, tras partir de una situación de práctica paridad (51% en 2018) el peso femenino experimentó un descenso pronunciado hasta el mínimo del 39% en 2021, coincidiendo con el periodo de recuperación postpandémica, en el que el empleo de inserción creció con mayor incorporación masculina. A partir de 2022 se observa una recuperación progresiva, alcanzando el 48% en 2024, lo que sitúa de nuevo a las mujeres cerca de la paridad. Este patrón sugiere que, si bien las EI navarras mantienen una presencia de mujeres significativa, la expansión del sector en los años de mayor crecimiento se apoyó proporcionalmente más en la inserción de hombres, lo que merece atención desde una perspectiva de género.

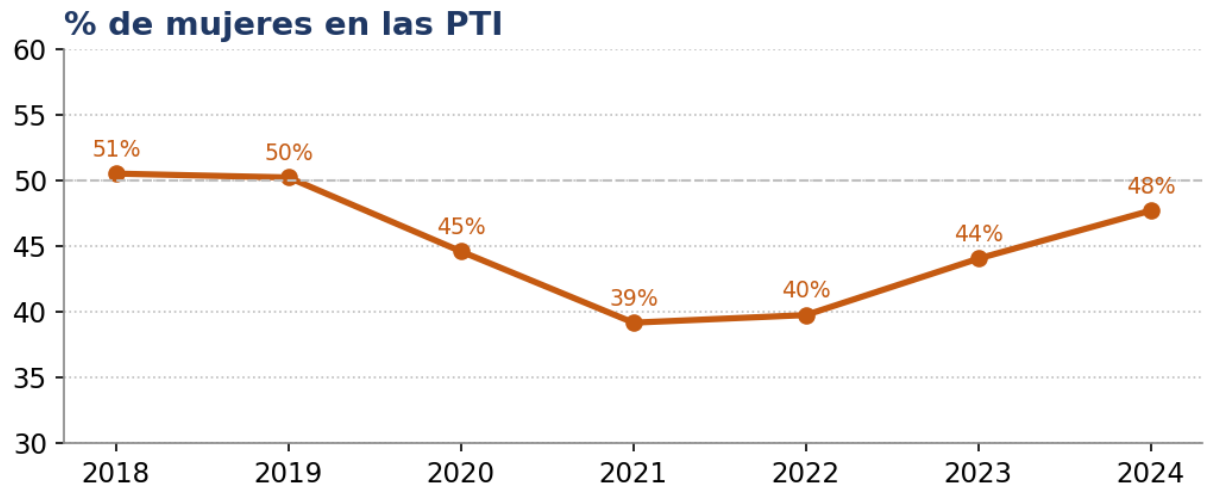

Figura 6. Porcentaje de mujeres entre las personas en inserción.

Dato clave. El crecimiento del sector en su expansión incorpora, proporcionalmente, más hombres que mujeres.

2.3.2. Dimensión económica y retorno económico a las administraciones

La Figura 7 recoge la evolución de la facturación por ventas de las EI navarras entre 2018 y 2024, expresada en millones de euros. La tendencia es inequívocamente ascendente: la facturación pasó de 3,9 M€ en 2018 a 10,7 M€ en 2024, lo que supone un incremento del 174% en el periodo. Destaca especialmente el salto registrado entre 2021 y 2022, cuando la facturación creció un 55% en un solo ejercicio, pasando de 6,2 a 9,6 M€, lo que refleja una notable capacidad de recuperación y expansión tras el impacto de la pandemia. En los dos últimos años el crecimiento se modera, pero mantiene su tendencia positiva, consolidando a las EI navarras como agentes económicos de creciente relevancia en el territorio.

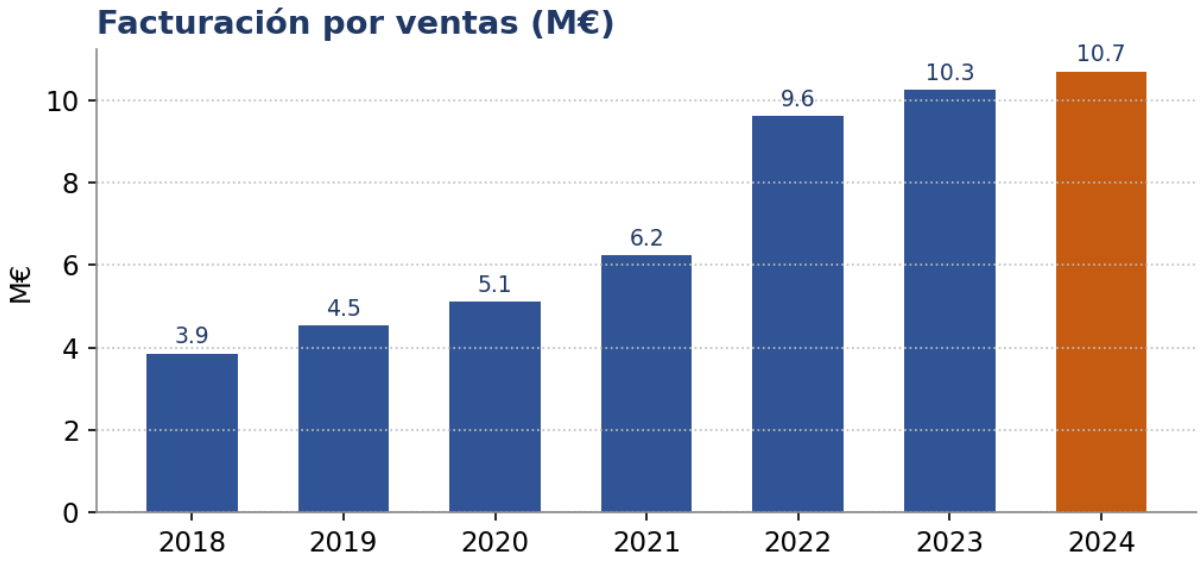

Figura 7. Facturación por ventas (millones de euros).

El retorno económico que las EI navarras generan a las Administraciones Públicas a través del pago de impuestos durante el periodo 2019–2024 viene recogido en la Figura 8. Tras el mínimo registrado en 2021 (300.000€), coincidiendo con el impacto de la pandemia, la recuperación fue extraordinariamente intensa: en solo un año, el retorno fiscal casi se triplicó hasta los 842.000€ en 2022, superando ampliamente los niveles prepandémicos. La tendencia ascendente se consolidó en los ejercicios siguientes, alcanzando 1.060.000€ en 2024, lo que supone más del doble del valor de 2019. A estos datos hay que sumar el ahorro en prestaciones por las personas que dejan de percibir la renta mínima. Estos datos ponen de manifiesto la contribución fiscal creciente de las EI navarras y refuerzan el argumento del retorno social de la inversión pública en este tipo de entidades.

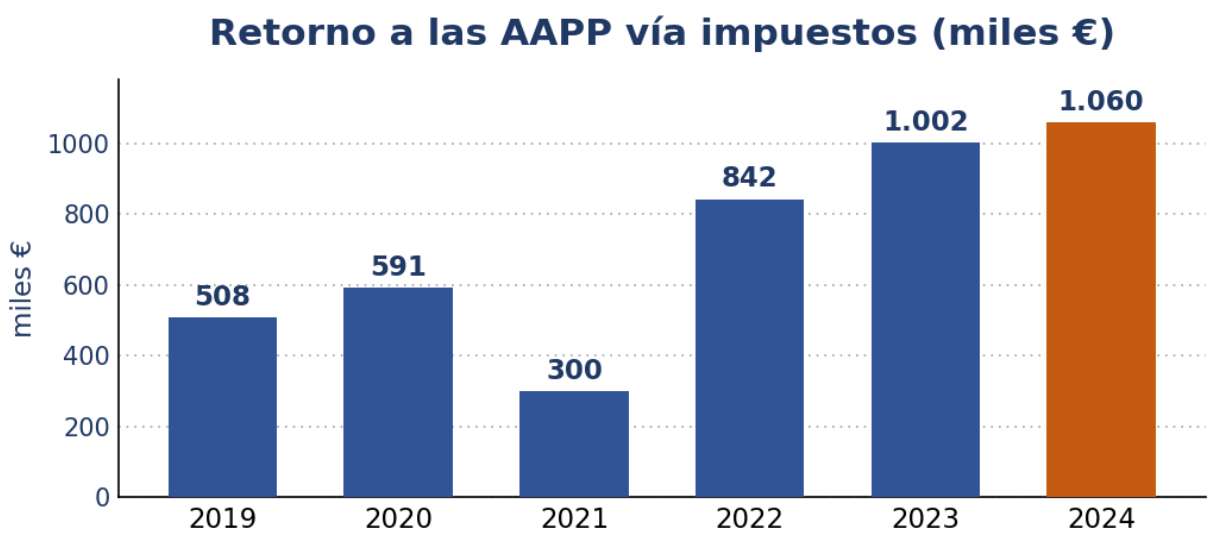

Figura 8. Retorno a las administraciones públicas vía impuestos (€). Unidades expresadas en miles de euros (miles €).

2.3.3. Principales clientes de las EI

La Figura 9 muestra la composición de la cartera de clientes de las EI navarras entre 2018 y 2024, distinguiendo entre sector público y sector privado. El dato más llamativo es la transformación radical que se produjo entre 2018 y 2019: si en 2018 la cartera era prácticamente inexistente o incipiente, en 2019 el sector público ya representaba en torno al 35% de los clientes, estabilizándose posteriormente en valores cercanos al 40–42% a lo largo del periodo. El sector privado se mantiene como el componente mayoritario, en torno al 58–60%, si bien la presencia pública es notablemente superior a la media nacional, lo que conecta directamente con el marco normativo de contratación reservada establecido por la Ley Foral 2/2018. Esta estructura dual de clientes dota a las EI navarras de una base de ingresos más diversificada y estable que la de sus homólogas en otras comunidades autónomas. Conviene señalar que, en Navarra, el peso de la contratación pública no debe medirse únicamente en términos de facturación: la presencia de EI dedicadas a la construcción, con contratos de elevado importe, pero puntuales, puede distorsionar la lectura agregada. Por ello, se hace necesario atender también a la diversificación de la cartera de clientes.

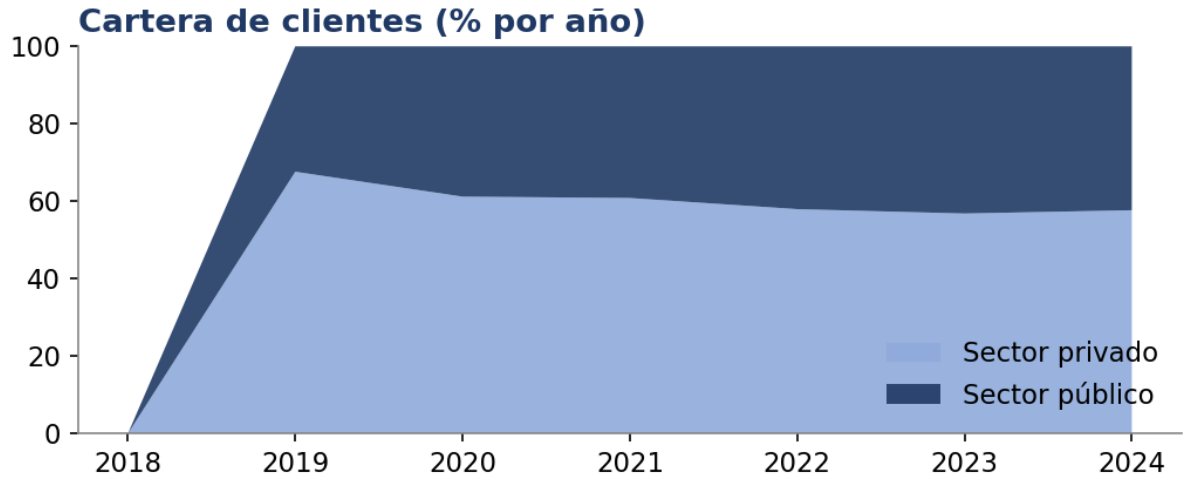

Figura 9. Composición de la cartera de clientes (% por año).

2.3.4. Síntesis de la evolución

Una síntesis de la evolución del período 2018-2024 aparece en la Tabla 7. A lo largo del periodo, el sector experimentó un crecimiento notable en todas sus dimensiones: el número de empresas pasó de 7 a 17, el empleo total de 352 a 576 personas, y las PTI de 184 a 396. La facturación se multiplicó casi por tres, alcanzando los 10,7 millones de euros en 2024. Destaca igualmente el incremento sostenido de las personas que abandonaron la Renta de Garantía de Ingresos gracias a su paso por una EI, que pasaron de 125 en 2019 a 285 en 2024, evidenciando el impacto real del sector en la reducción de la dependencia de prestaciones sociales. El peso del sector público en la cartera de clientes se estabilizó en torno al 42–43% en los últimos años, reflejo del marco de contratación reservada vigente en Navarra. Cabe señalar que en 2024 se produjo una leve reducción en el número de EI (de 18 a 17), que, no obstante, no interrumpió la tendencia de crecimiento en empleo y facturación, lo que apunta a un aumento del tamaño medio y la consolidación de las empresas del sector.

Año	Nº EI	Personas	PTI	Facturación (€)	% público	ex-RMI
2018	7	352	184	3.861.494	n.d.	n.d.
2019	8	292	201	4.532.445	32%	125
2020	9	367	260	5.121.840	39%	221
2021	13	448	319	6.241.333	39%	147
2022	16	517	342	9.625.909	42%	203
2023	18	511	354	10.254.884	43%	231
2024	17	576	396	10.707.808	42%	285

Tabla 7. Principales indicadores de las EI de Navarra (2018–2024).

2.4. Encuesta a las empresas de inserción de Navarra

Este apartado presenta los resultados del trabajo de campo realizado mediante una encuesta dirigida a las empresas de inserción (EI) integradas en EINA. El cuestionario, estructurado en cuatro bloques (información general, análisis externo, análisis interno y cooperación), completa el diagnóstico documental con la percepción directa de las propias empresas. Los resultados se presentan en los siguientes apartados combinando tablas y gráficos, y se integran en una lectura estratégica de tipo DAFO que se describe en el capítulo 3.

2.4.1. Ficha técnica

La encuesta se administró en línea durante la primera quincena de mayo de 2026. Se recogieron respuestas de 21 empresas, una cobertura total: supera las 17 empresas declarantes del Balance Social de 2024 y se aproxima a las 21 entidades calificadas y activas del Registro Oficial de marzo de 2026. Esta participación otorga a los resultados una muy alta representatividad.

Parámetro	Detalle
Universo	21 empresas de inserción de Navarra (EINA)
Respuestas obtenidas	21 empresas
Periodo de campo	5–22 de mayo de 2026
Instrumento	Cuestionario en línea estructurado en 4 bloques
Tipos de pregunta	Likert 1–5, ordenación por prioridad, dicotómicas y abiertas
Tratamiento	Agregado y confidencial

Tabla 8. Ficha técnica de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

Nota metodológica. En las preguntas de ordenación, los gráficos muestran el número de empresas que sitúan cada opción en primera posición y las tablas recogen además la prioridad media (1 = más importante). Para el análisis de estas preguntas se han aplicado dos métodos complementarios. En primer lugar, la media del ranking, que refleja la posición promedio asignada a cada opción por los encuestados (1 = más importante), acompañada de su desviación estándar. En segundo lugar, el método Borda Count, que asigna a cada opción tantos puntos como posiciones queden por debajo de ella en el ranking, de modo que la primera opción recibe la puntuación más alta y la última cero; las puntuaciones se suman, obteniendo una valoración agregada de consenso grupal. En las escalas Likert se recoge la valoración media sobre 5 y la distribución de respuestas. Las cifras reflejan valoraciones complementarias.

2.4.2. Perfil de las empresas participantes

Este apartado desarrolla la información sobre las características de las empresas participantes: actividad, estructura de puestos, colectivos atendidos, perfil de entrada de las personas trabajadoras y evolución reciente del empleo.

Actividad y sectores

La distribución sectorial recogida en la figura 10 refleja una especialización en actividades con alta intensidad en mano de obra y baja exigencia de cualificación inicial, lo que resulta coherente con el perfil de las personas que acceden a los itinerarios de inserción. Los sectores de limpieza y mantenimiento, servicios medioambientales y jardinería, catering y hostelería, y construcción y rehabilitación concentran la mayor parte de la actividad. Junto a estos, aparecen además nichos específicos vinculados a la economía circular (recogida y reciclaje textil, RAEEs), que apuntan a una progresiva diversificación de actividades con mayor proyección de futuro. Completan el mapa activades más especializadas como el diseño gráfico, la atención a personas y la agricultura ecológica. Varias empresas operan simultáneamente en más de un sector.

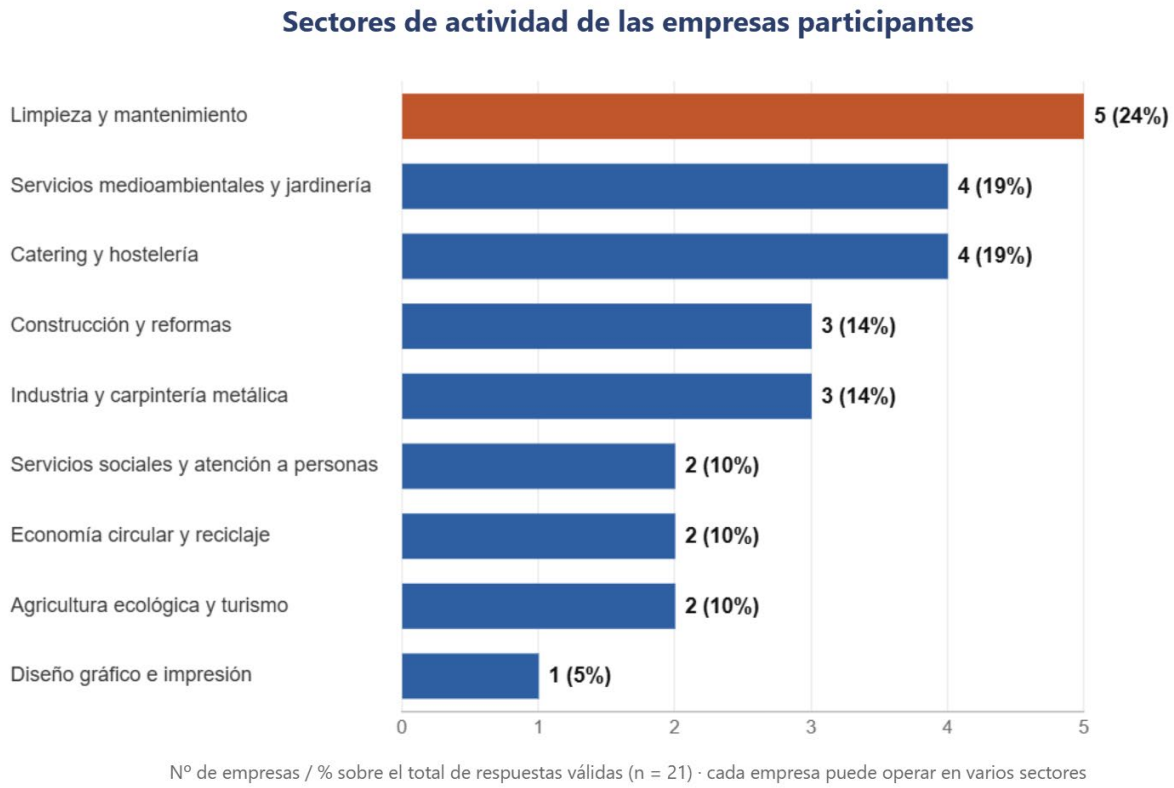

Figura 10. Sectores de actividad declarados por las 21 empresas participantes. Fuente: encuesta EINA 2026.

Dato clave. La composición sectorial declarada en la encuesta está centrada en sectores con demanda pública sostenida —limpieza, jardinería, mantenimiento, catering— y, de forma creciente, en actividades de economía circular.

Estructura de puestos

La estructura de perfiles profesionales de las empresas refleja fielmente su doble naturaleza: empresarial e inclusiva. Las empresas de EI cuentan con personal en proceso de inserción (100%) y con personal técnico de acompañamiento (100%), lo que confirma que el acompañamiento no se percibe como un coste prescindible, sino como un elemento irrenunciable del modelo. La alta cobertura de gerencia y técnicos de producción (90%) sugiere que la mayoría de las empresas ha alcanzado un nivel de madurez organizativa suficiente para operar con estructuras profesionalizadas. Debe señalarse, que esta estructura responde a un requisito normativo: la presencia de personal en proceso de inserción y de personal técnico de acompañamiento constituye una condición exigida para la calificación como Empresa de Inserción (Decreto Foral 94/2016), por lo que la cobertura del 100% confirma el cumplimiento del modelo legalmente establecido más que una mera elección organizativa. De hecho, la normativa no solo exige la presencia de estos perfiles, sino que fija proporciones mínimas entre ellos. Por un lado, las personas en proceso de inserción deben representar, en cómputo anual, al menos el 30% de la plantilla durante los tres primeros años desde la calificación y al menos el 50% a partir del cuarto año (con un mínimo de dos personas). Por otro, el número de personal técnico de apoyo no es libre, sino que se establece de forma escalonada en función del número de

personas en inserción, debiendo dedicarse al menos uno de los técnicos a las tareas de intervención e inserción.

Perfil profesional	Empresas con el perfil	% sobre total
Personas en proceso de inserción	21	100%
Personal técnico de acompañamiento	21	100%
Gerencia	19	90%
Personal técnico de producción/servicio	19	90%
Administración	18	86%

Tabla 9. Estructura de perfiles profesionales en las empresas. Fuente: encuesta EINA 2026.

Colectivos atendidos

La Figura 11 se ha construido utilizando tanto la ordenación de la posición promedio asignada y el método Borda Count que se describieron en el apartado de ficha técnica y en ambos casos se obtiene el mismo ranking reflejado. Se observa que el **colectivo prioritario** de las empresas es el de personas inmigrantes, refugiadas o en situación de exclusión social acreditada por servicios sociales, identificado como colectivo principal por 12 de las 21 empresas (ver Figura 11 y Tabla 10). Le siguen las personas perceptoras de rentas mínimas y personas paradas de larga duración.

La concentración en este colectivo refleja tanto la realidad demográfica de Navarra como la orientación histórica de las EI hacia los perfiles con mayor distancia del mercado laboral. La menor presencia relativa de colectivos como personas paradas de larga duración o personas con problemas de adicción no implica que sean irrelevantes: en muchos casos se trata de situaciones que se solapan con el colectivo principal. Ese solapamiento remite a la propia naturaleza de la exclusión social, que rara vez deriva de una única causa, constituye un fenómeno de origen estructural, multidimensional y procesual (Laparra et al., 2007; Laparra y Pérez Eransus, 2008). Cada persona suele acumular a la vez varias dificultades —laborales, económicas, formativas, residenciales o relacionales—, de modo que su adscripción a un único colectivo prioritario, aunque útil a efectos analíticos, simplifica una realidad necesariamente más compleja.

Los datos del IX Informe FOESSA (EINSFOESSA 2024) confirman la magnitud del fenómeno: en Navarra la exclusión social afecta al 13,2% de la población —cerca de 88.000 personas, con más de 41.000 en exclusión severa—, una proporción inferior a la media estatal (19,3% en España). El propio informe recuerda que esta situación no obedece a la pasividad de las personas, sino a barreras estructurales que la mayoría no puede superar solo con sus recursos, lo que hace imprescindible el apoyo de servicios especializados como las empresas de inserción.

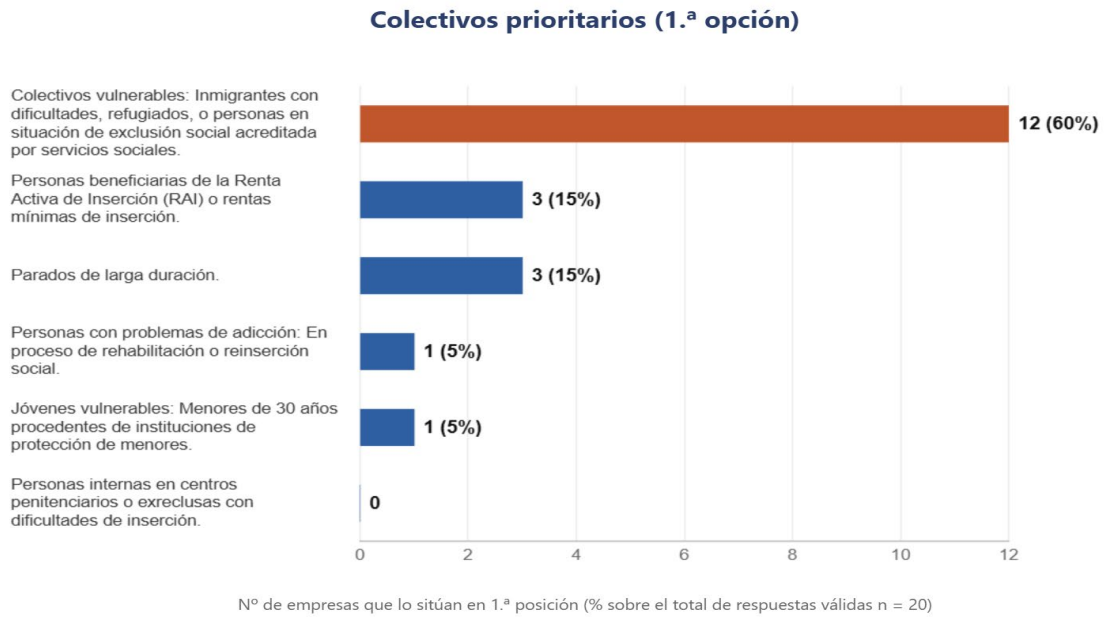

Figura 11. Colectivos de riesgo señalados como prioritarios (1.ª opción). Fuente: encuesta EINA 2026.

Colectivo de riesgo	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Colectivos vulnerables: inmigrantes con dificultades, refugiados o personas en situación de exclusión social acreditada por servicios sociales	1,60 (0.88)	88	12
Personas beneficiarias de la RAI o rentas mínimas de inserción	2,50 (1.19)	70	3
Parados de larga duración	3,20 (1.32)	56	3
Personas con problemas de adicción: en proceso de rehabilitación o reinserción social	3,80 (1.28)	44	1
Jóvenes vulnerables: menores de 30 años procedentes de instituciones de protección de menores	4,85 (1.42)	23	1
Personas internas en centros penitenciarios o exreclusas con dificultades de inserción	5,05 (1.15)	19	0

Tabla 10. Colectivos atendidos por orden de prioridad. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 20). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 5 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis

Experiencia laboral previa de las personas de inserción

Las empresas describen un perfil de entrada para las personas de inserción alejado del mercado ordinario: 6 de las 21 sitúan como situación más frecuente la de personas sin experiencia laboral previa, y otras 4 la de menos de 1 año de experiencia (ver figura 12). Prácticamente la mitad de las empresas atiende prioritariamente a personas sin trayectoria laboral consolidada. La ausencia de experiencia laboral previa no es solo un indicador del perfil de partida: es también una señal de la complejidad del trabajo de acompañamiento que realizan las empresas. Incorporar a alguien sin referentes laborales exige una inversión de tiempo, recursos y metodología muy superior a la de un proceso de reinserción convencional, lo que refuerza el argumento del valor social diferencial de las EI frente a otros dispositivos de empleo.

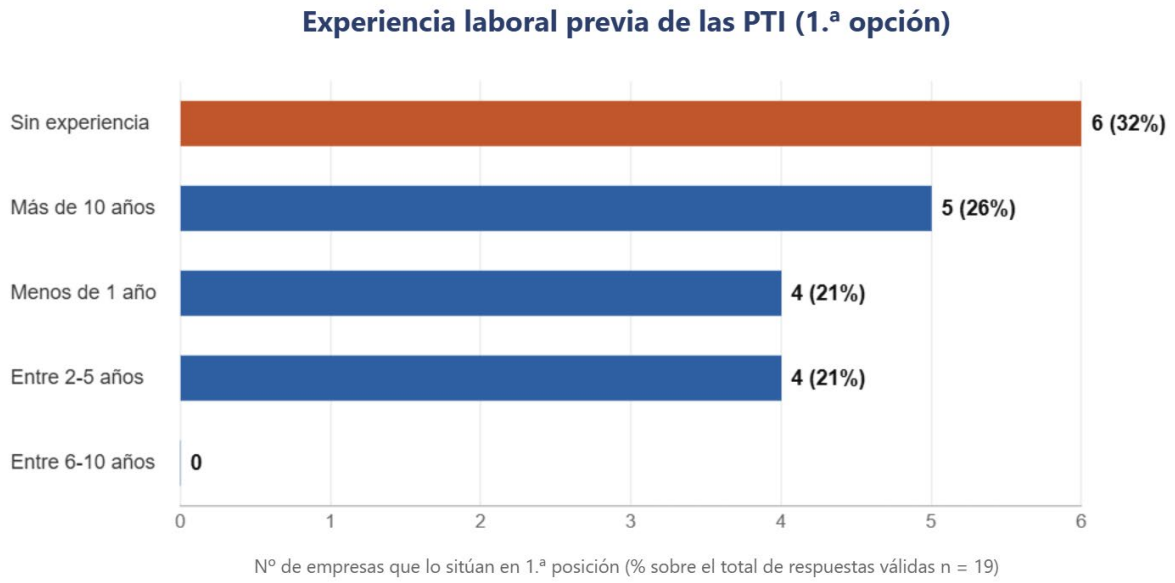

Figura 12. Experiencia laboral previa de las PTI al ingresar en la empresa (1.ª opción). Fuente: encuesta EINA 2026.

Experiencia laboral	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Menos de 1 año	2,47 (1.26)	48	4
Sin experiencia	2,68 (1.60)	44	6
Entre 2-5 años	3,05 (1.27)	37	4
Más de 10 años	3,37 (1.64)	31	5
Entre 6-10 años	3,42 (1.17)	30	0

Tabla 11. Experiencia laboral previa de las PTI por orden de prioridad. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 20). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 5 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis

La Tabla 11 presenta el método de Borda Count. A diferencia de la Figura 12, *la experiencia laboral inferior a un año* obtiene la mayor puntuación agregada (48 puntos) mientras que en la Figura 12 que presenta la opción más elegida, el resultado era *sin experiencia.* En cualquier caso, ambos métodos coinciden en señalar que las EI de Navarra cuentan principalmente con trabajadores con escasa o nula experiencia laboral previa.

Dificultades para acceder al mercado laboral

La Figura 13 presenta las dificultades de las PTI para acceder al mercado laboral. Coherente con el perfil de entrada, las principales dificultades percibidas son la combinación de **problemas personales o sociales** y la **baja cualificación o formación** (cada una señalada como dificultad principal por 5 empresas), seguidas de la experiencia laboral limitada y la estigmatización. La coincidencia en las dos primeras posiciones entre distintas empresas sugiere que se trata de barreras estructurales del colectivo, no de situaciones puntuales o excepcionales. La combinación de baja cualificación y problemas personales apunta a un perfil en el que la

empleabilidad no puede abordarse únicamente desde la formación técnica, sino que requiere intervenciones integrales que justifican la existencia y financiación del modelo específico de empresa de inserción.

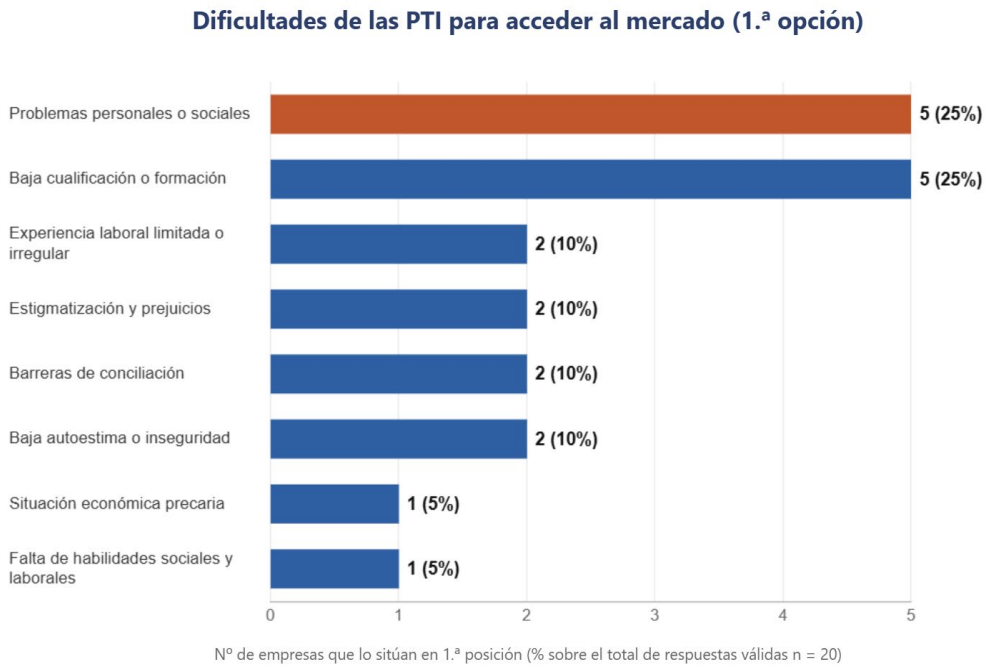

Figura 13. Dificultades de las PTI para acceder al mercado laboral (1.ª opción). Fuente: encuesta EINA 2026.

Dificultad	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Problemas personales o sociales	3,20 (1.82)	116	5
Baja cualificación o formación	3,80 (2.97)	104	5
Experiencia laboral limitada o irregular	4,45 (2.35)	91	2
Situación económica precaria	4,70 (2.11)	86	1
Falta de habilidades sociales y laborales	4,80 (2.14)	84	1
Estigmatización y prejuicios	4,80 (2.40)	84	2
Barreras de conciliación	5,90 (2.86)	62	2
Baja autoestima o inseguridad	6,25 (2.29)	55	2

Tabla 12. Dificultades de las PTI para acceder al mercado laboral por orden de prioridad. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 20). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 8 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis.

Dato clave. El perfil de entrada combina baja o nula experiencia laboral previa con problemas personales o sociales y baja cualificación como principales barreras de acceso al empleo: el perfil propio del recurso de inserción, de personas alejadas del mercado ordinario que requieren itinerarios intensivos.

Evolución reciente del empleo de inserción

La Figura 14 presenta la evolución del empleo de inserción. La percepción de las empresas confirma la tendencia expansiva de los datos económicos: **ninguna empresa declara descensos** del empleo de inserción. 14 de las 21 empresas afirman que el número de personas trabajadoras de inserción ha aumentado en los últimos tres años, mientras que las 7 empresas restantes lo consideran estable. Este dato refuerza la coherencia con la tendencia de crecimiento observada en el Balance Social y sugiere que el dinamismo del sector no es un fenómeno puntual sino una trayectoria consolidada. La combinación de demanda pública sostenida, marco normativo favorable y arraigo territorial actúa como colchón frente a las fluctuaciones del ciclo económico.

Figura 14. Evolución del número de personas trabajadoras de inserción (últimos 3 años). Fuente: encuesta EINA 2026.

Fuentes de financiación de las EI de Navarra

Las fuentes de financiación de las EI navarras aparecen en la tabla 13. Los datos indican que los recursos propios constituyen la fuente con mayor peso relativo: el 63,2% de las empresas sitúa esta fuente por encima del 50% de su presupuesto total. Las subvenciones públicas representan la segunda fuente más relevante, aunque con una intensidad más moderada, distribuyéndose principalmente entre los rangos 0-25% (42,9%) y 26-50% (33,3%). Conviene, no obstante, matizar: el análisis desagregado por antigüedad muestra que el peso de la subvención pública entre las empresas consolidadas, la mayoría (56%) la mantiene por debajo del 25% de su presupuesto, mientras que entre las de creación más reciente (calificadas entre 2022 y 2026) se

sitúa con un 42% en el rango 26-50%[3]. La dependencia elevada —más del 50% del presupuesto— es, en cambio, minoritaria y similar en ambos grupos (22% frente a 25%). Estos datos confirman que la mayor dependencia de la financiación pública se concentra en las empresas más jóvenes en las EI navarras—que han crecido notablemente en los últimos años— y resulta menor en las de trayectoria consolidada, que han dispuesto de más tiempo para afianzar su actividad de mercado.

El resto de fuentes de financiación (proveedores, préstamos bancarios y subvenciones privadas) presentan intensidades bajas, concentrándose mayoritariamente en el rango mínimo de 0-25%. En conjunto, las EI navarras presentan una estructura financiera relativamente sólida, basada principalmente en recursos propios.

Fuente de financiación	N	0–25%	26–50%	51–75%	76–100%
Subvenciones públicas	21	**9 (42,9%)**	7 (33,3%)	5 (23,8%)	-
Recursos propios	19	4 (21,1%)	3 (15,8%)	**7 (36,8%)**	5 (26,3%)
Proveedores	14	**7 (50,0%)**	2 (14,3%)	4 (28,6%)	1 (7,1%)
Organismos públicos (IVA, IS, SS)	12	**9 (75,0%)**	2 (16,7%)	1 (8,3%)	-
Préstamos bancarios	10	**8 (80,0%)**	2 (20,0%)	-	-
Subvenciones privadas	13	**13 (100%)**	-	-	-

Tabla 13. Fuentes de financiación de las EI de Navarra. Fuente: encuesta EINA 2026.

2.5. Entorno externo

Este apartado desarrolla la información sobre la percepción de las empresas de inserción participantes acerca del entorno externo que las rodea, recogiendo su valoración sobre los principales competidores, así como las ventajas y desventajas competitivas que las diferencian de la competencia y condicionan su posicionamiento en el mercado.

2.5.1. Posición competitiva de las EI de Navarra

Los principales competidores de las EI (Figura 15), por orden de importancia, son las empresas ordinarias del sector, que constituyen con diferencia el competidor más señalado, siendo identificadas en primera posición por el 78,6% de las empresas encuestadas. En segundo lugar, se sitúan los centros especiales de empleo (CEE), aunque con un patrón más disperso, solo el 21,4% los coloca en primera posición, mientras que la mitad de las empresas los ubica en tercera posición. Destaca especialmente que ninguna EI identifica a otras empresas de inserción como su principal competidor.

[3] https://www.navarra.es/es/tramites/on/-/line/subvenciones-para-el-fomento-del-empleo-y-mejora-de-la-competitividad-en-las-empresas-de-insercion-sociolaboral-de-navarra-mediante-la-realizacion-de-inversiones

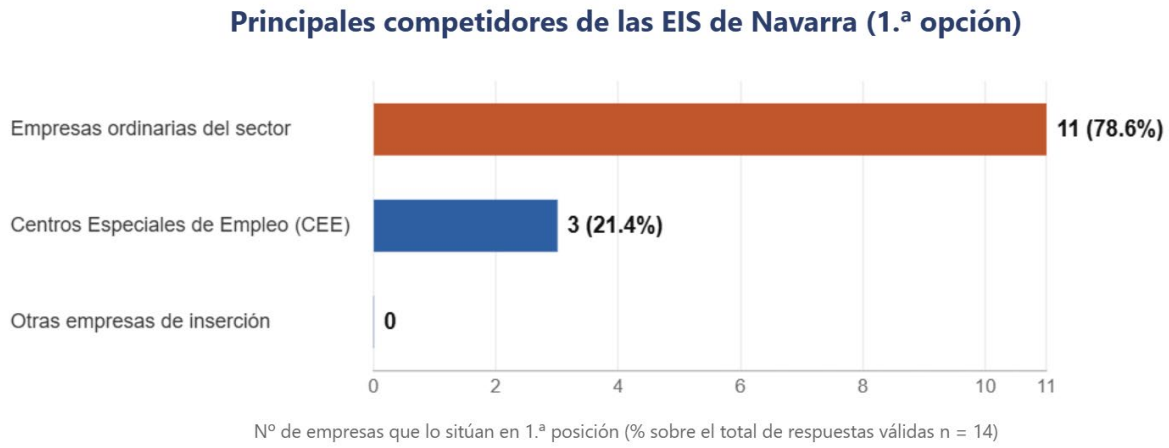

Figura 15. Principales competidores de las EI según grado de importancia. Fuente: encuesta EINA 2026.

Dato clave. La competencia se percibe frente al mercado ordinario, y no entre las propias EI, lo que apunta a una relación de complementariedad y cooperación que facilita la acción conjunta del sector, siendo un indicio de fortaleza del modelo de EI navarro.

En cuanto a las ventajas competitivas de las EI de Navarra frente a sus competidores, atendiendo a la primera opción, la calidad del servicio es la ventaja más valorada, elegida en primera posición por 7 empresas (33,3%). Sin embargo, al aplicar la prioridad media y Borda Count, que ponderan todas las posiciones del ranking, la clasificación varía: la flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente ocupa el primer lugar (Borda: 64 pts; media: 2,95), seguida de la calidad del servicio y el impacto social o misión inclusiva, que comparten la segunda posición con idéntica puntuación (Borda: 62 pts; media: 3,05). En cuarto lugar, se sitúa el acompañamiento y apoyo a las personas trabajadoras (Borda: 54 pts), mientras que la personalización del servicio y el precio competitivo ocupan las últimas posiciones en ambos métodos, lo que sugiere que las EI navarras compiten principalmente en valor añadido social y calidad, y no en costes.

Dato clave. Las principales ventajas competitivas de las EI navarras son la flexibilidad y adaptación al cliente, la calidad del servicio y el impacto social de su misión inclusiva; el precio, en cambio, queda en las últimas posiciones. Las EI compiten en diferenciación y valor añadido, no por costes.

Ventaja competitiva	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	2,95 (1.66)	64	3
Calidad del servicio	3,05 (1.72)	62	7
Impacto social o misión inclusiva	3,05 (1.60)	62	5
Acompañamiento y apoyo a las personas trabajadoras	3,43 (1.72)	54	4
Personalización del servicio	4,10 (1.22)	40	0
Precio competitivo	4,43 (1.91)	33	2

Tabla 14. Fuentes de ventaja competitiva de las EI frente a la competencia. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: Prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 21). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 5 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis.

En cuanto a las desventajas competitivas (Figura 16 y Tabla 15) percibidas por las EI de Navarra, atendiendo a la primera opción, las más frecuentes son la dificultad para acceder a ciertos mercados**,** la menor productividad y la menor capacidad para competir en precio, elegidas en primera posición. Estos resultados coinciden con los obtenidos mediante Borda Count y la prioridad media, donde la dificultad para acceder a ciertos mercados se sitúa en primer lugar con una puntuación de 91 pts, seguida de la mayor carga de gestión social/administrativa (85 pts), la menor productividad (80 pts) y, en cuarto lugar, la menor capacidad para competir en precio (71 pts).

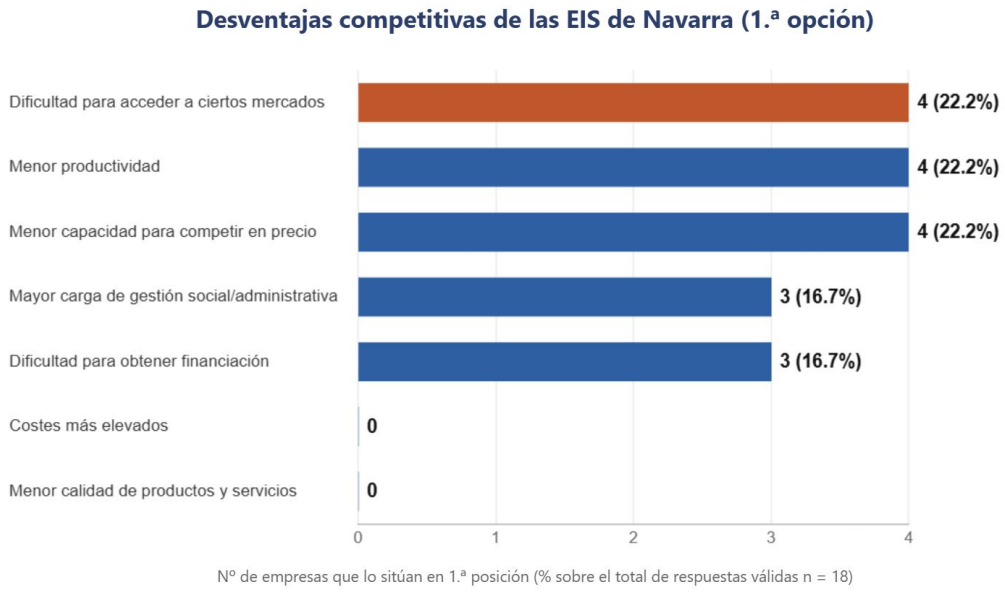

Figura 16. Fuentes de desventaja competitiva de las EI frente a la competencia. Fuente: encuesta EINA 2026.

Desventaja competitiva	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Dificultad para acceder a ciertos mercados	2,94 (1.78)	91	4
Mayor carga de gestión social/administrativa	3,28 (2.11)	85	3
Menor productividad	3,56 (2.12)	80	4
Menor capacidad para competir en precio	4,06 (2.31)	71	4
Costes más elevados	4,39 (1.94)	65	0
Dificultad para obtener financiación	4,78 (2.29)	58	3
Menor calidad de productos y servicios	5,78 (1.31)	40	0

Tabla 15. Fuentes de desventaja competitiva de las EI frente a la competencia. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: Prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 18). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 7 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis.

2.5.2. Percepción de las amenazas del entorno externo por parte de las EI navarras

A continuación, la Tabla 16 muestra las amenazas percibidas del entorno externo por parte de las empresas de inserción. La amenaza más claramente detectada es la existencia de estereotipos sociales hacia las personas en inserción (M=4,29; DS=0,64), con el 90,5% de las empresas asignando valores 4 y 5.

En cuanto a la dependencia de ayudas y subvenciones públicas se valora como moderada (M=3,24 sobre 5) y heterogénea (DS=1,18): el 42,9% la percibe como elevada y el 23,8% no la considera tal. Esta diversidad refleja la convivencia de empresas consolidadas y de reciente creación, ya que —como se ha visto— la dependencia se concentra sobre todo en las EI más jóvenes, en su fase inicial de actividad

(M=3,24; DS=1,18), el 42,9% de las organizaciones identifica que su estabilidad económica depende en gran medida de estas ayudas, frente al 23,8% que no la considera una amenaza. La crisis derivada del aumento de los costes energéticos es percibida como amenaza por el 47,6% de las entidades. Por el contrario, la incapacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos obtiene la valoración más baja (M=2,19; DS=0,98), con el 61,9% de las empresas mostrando su desacuerdo.

Respecto al entorno competitivo, la amenaza más claramente percibida es la entrada de empresas privadas en servicios sociales (M=3,71; DS=1,35), con el 61,9% de las empresas mostrando su acuerdo (valores 4 y 5). En la misma línea, las barreras sociales o culturales que dificultan la salida del sector obtienen una valoración relativamente elevada (M=3,60; DS=1,05), con el 61,9% de las empresas situándose en los valores 4 y 5, lo que refleja el fuerte compromiso institucional y social que vincula a estas organizaciones con su actividad, dificultando su salida incluso en situaciones de dificultad económica.

Con valoraciones intermedias se sitúan la menor rentabilidad por compra en pequeños volúmenes (M=3,24; DS=1,18), que afecta al 47,6% de las empresas, y la creciente competencia en el sector (M=3,10; DS=1,09), percibida como amenaza elevada por el 33,3% de las entidades.

Asimismo, los costes adicionales asociados a los procesos de inserción laboral (M=3,10; DS=1,04) son reconocidos como una desventaja estructural por el 38,1% de las empresas.

Por el contrario, las dimensiones relacionadas con el poder de negociación de proveedores y clientes obtienen valoraciones más bajas. El alto poder de negociación de los proveedores registra la media más baja del conjunto (M=2,29; DS=1,01), con el 61,9% de las empresas mostrando su desacuerdo, lo que sugiere que las EI no perciben una presión significativa por parte de sus proveedores. De forma similar, el alto poder de negociación de los clientes por baja diferenciación (M=2,95; DS=0,83) y las dificultades para consolidar canales estables (M=2,95; DS=0,92) representan una amenaza para el 25,0% y el 28,6% de las empresas, respectivamente. Finalmente, la existencia de servicios sustitutivos con mejor relación calidad-precio (M=2,90; DS=1,09) y la alta competencia con bajo valor añadido (M=3,00; DS=0,95) obtienen una valoración moderada, sin ser percibidas como amenazas prioritarias por la mayoría de las EI de Navarra.

Item	Media	N.º de empresas				
		1	2	3	4	5
La estabilidad económica depende en gran medida de ayudas y subvenciones públicas	3,24 (1.18)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	7 (33,3%)	6 (28,6%)	3 (14,3%)
Los estereotipos sociales hacia las personas en inserción dificultan su integración	4,29 (0.64)	—	—	2 (9,5%)	11 (52,4%)	8 (38,1%)
La crisis económica por costes energéticos puede afectar a la supervivencia	3,24 (1.45)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	5 (23,8%)	5 (23,8%)	5 (23,8%)
Incapacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos	2,19 (0.98)	6 (28,6%)	7 (33,3%)	6 (28,6%)	2 (9,5%)	—
La creciente competencia en el sector dificulta la supervivencia de las EI	3,10 (1.09)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	9 (42,9%)	5 (23,8%)	2 (9,5%)
La entrada de empresas privadas en servicios sociales reduce oportunidades	3,71 (1.35)	2 (9,5%)	2 (9,5%)	4 (19,0%)	5 (23,8%)	8 (38,1%)
Alto poder de negociación de proveedores en precios y condiciones	2,29 (1.01)	5 (23,8%)	8 (38,1%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)	—
Dificultades de acceso a proveedores adecuados	2,55 (1.00)	3 (15,0%)	7 (35,0%)	6 (30,0%)	4 (20,0%)	—
Menor rentabilidad por compra en pequeños volúmenes	3,24 (1.18)	3 (14,3%)	1 (4,8%)	7 (33,3%)	8 (38,1%)	2 (9,5%)
Alto poder de negociación de los clientes por baja diferenciación	2,95 (0.83)	1 (5,0%)	4 (20,0%)	10 (50,0%)	5 (25,0%)	—
Dificultades para consolidar canales estables o relación con clientes	2,95 (0.92)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	10 (47,6%)	6 (28,6%)	—
Costes adicionales asociados a los procesos de inserción laboral	3,10 (1.04)	—	8 (38,1%)	5 (23,8%)	6 (28,6%)	2 (9,5%)
Barreras sociales o culturales que dificultan la salida de la industria	3,60 (1.05)	1 (5,0%)	2 (10,0%)	4 (19,0%)	10 (47,6%)	3 (14,3%)
Alta competencia en el sector y bajo valor añadido	3,00 (0.95)	2 (9,5%)	3 (14,3%)	9 (42,9%)	7 (33,3%)	—
Existencia de servicios sustitutivos con mejor relación calidad-precio	2,90 (1.09)	2 (9,5%)	5 (23,8%)	9 (42,9%)	3 (14,3%)	2 (9,5%)

Tabla 16. Principales amenazas del entorno externo percibidas por las empresas de inserción. Fuente: Encuesta EINA 2026
DS: desviación estándar. Escala Likert: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo.

2.5.3. Percepción de las oportunidades del entorno externo por parte de las EI navarras

La Tabla 17 recoge las percepciones de las empresas en relación con las oportunidades del entorno. La creciente exigencia social de cohesión e inclusión es la oportunidad mejor valorada (M=3,81), seguida del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (M=3,76) y la Ley de Economía Social (M=3,71).

Dato clave. Ante esta demanda, las EI parten de una ventaja ya consolidada: su experiencia en acompañamiento y trabajo social y su capacidad formativa —cualificación, hábitos laborales y competencias— constituyen un conocimiento en inclusión sociolaboral transferible a la empresa ordinaria.

Por el contrario, los beneficios fiscales disponibles registran la valoración más baja (M=2,05), con más de dos tercios de las EI otorgándoles las dos puntuaciones más bajas, y el apoyo de las administraciones públicas obtiene una media de 2,76, con casi la mitad de las empresas (52,4%) puntuándolo por debajo de la media. En conjunto, estos resultados sugieren que las EI reconocen un entorno normativo y social favorable, pero consideran que los instrumentos concretos de apoyo público tanto fiscal como administrativo no están suficientemente desarrollados para impulsar el crecimiento del sector.

Item	Media	N.º de empresas				
		1	2	3	4	5
El marco de los ODS favorece el desarrollo de las EI	3,76 (0.94)	1 (4,8%)	—	6 (28,6%)	10 (47,6%)	4 (19,0%)
La Ley de Economía Social favorece el crecimiento de las EI	3,71 (0.58)	—	—	7 (33,3%)	13 (61,9%)	1 (4,8%)
El III Plan Integral de Economía Social de Navarra refuerza su papel	3,62 (0.74)	—	1 (4,8%)	8 (38,1%)	10 (47,6%)	2 (9,5%)
Las redes y plataformas de apoyo a la economía social las fortalecen	3,57 (0.98)	—	4 (19,0%)	4 (19,0%)	10 (47,6%)	3 (14,3%)
Las administraciones públicas apoyan de forma suficiente a las EI	2,76 (1.18)	2 (9,5%)	9 (42,9%)	4 (19,0%)	4 (19,0%)	2 (9,5%)
La colaboración público-privada es una oportunidad importante	3,57 (1.25)	2 (9,5%)	2 (9,5%)	4 (19,0%)	8 (38,1%)	5 (23,8%)
La creciente exigencia de cohesión e inclusión social las favorece	3,81 (0.93)	—	3 (14,3%)	2 (9,5%)	12 (57,1%)	4 (19,0%)
Los beneficios fiscales disponibles son suficientes para su crecimiento	2,05 (1.02)	8 (38,1%)	6 (28,6%)	5 (23,8%)	2 (9,5%)	—

Tabla 17. Principales oportunidades del entorno externo. Fuente: encuesta EINA 2026.
DS: desviación estándar. Escala Likert: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo.

Dato clave. El sector percibe un marco normativo y social favorable, pero ese respaldo todavía no se ha trasladado a la práctica: la fiscalidad y el acompañamiento de las administraciones son las palancas peor valoradas por las propias EI. Aprovechar el momento exige convertir ese reconocimiento en apoyos tangibles.

2.6. Entorno interno

Este apartado desarrolla la información sobre las empresas de inserción participantes acerca de su entorno interno, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades.

2.6.1. Estructura de gastos por volumen de facturación de las empresas de inserción

La estructura de gastos de las EI de Navarra (Tabla 18) está dominada por los sueldos y salarios, que constituyen la partida más importante. El 85,7% de las empresas sitúa esta partida por encima del 50% del presupuesto, distribuyéndose de forma equitativa entre el rango 51-75% y el rango 76-100% (42,9% en cada caso). El resto de partidas presenta una intensidad significativamente menor. El material y aprovisionamiento ocupa el segundo lugar, distribuyéndose de forma equilibrada entre los rangos 0-25% y 26-50% (42,9% de las empresas en cada rango). La infraestructura (alquileres y suministros) concentra el 65,0% de las empresas en el rango mínimo de 0-25%. El acompañamiento social presenta una distribución similar, con la mitad de las empresas (50,0%) en el rango 0-25%. Finalmente, la inversión en formación es muy reducida, con el 80,0% de las empresas situándola en el rango 0-25%.

Partida de gasto	N	0–25%	26–50%	51–75%	76–100%
Sueldos y salarios	21	0	3 (14,3%)	**9 (42,9%)**	**9 (42,9%)**
Material y aprovisionamiento	21	**9 (42,9%)**	**9 (42,9%)**	2 (9,5%)	1 (4,8%)
Infraestructura (alquileres, suministros)	20	**13 (65,0%)**	5 (25,0%)	1 (5,0%)	1 (5,0%)
Acompañamiento social	20	**10 (50,0%)**	7 (35,0%)	3 (15,0%)	-
Formación	20	**16 (80,0%)**	3 (15,0%)	1 (5,0%)	-

Tabla 18. Estructura de gastos de las EI de Navarra. Fuente: encuesta EINA 2026.

2.6.2. Principales canales para captar clientes

La Figura 17 y la Tabla 19 muestran que el boca a boca es el canal de captación dominante (primera opción para 15 de 21 empresas), muy por delante de los canales digitales o las campañas de marketing. La hegemonía del boca a boca como canal de captación es un indicador indirecto de una limitación estructural: la mayoría de las empresas no dispone de una estrategia comercial activa. En mercados donde la reputación y la confianza son decisivas como los servicios a administraciones públicas o a empresas con compromisos de responsabilidad social el boca a boca puede ser eficaz a corto plazo, pero limita el crecimiento a las redes de contacto ya existentes.

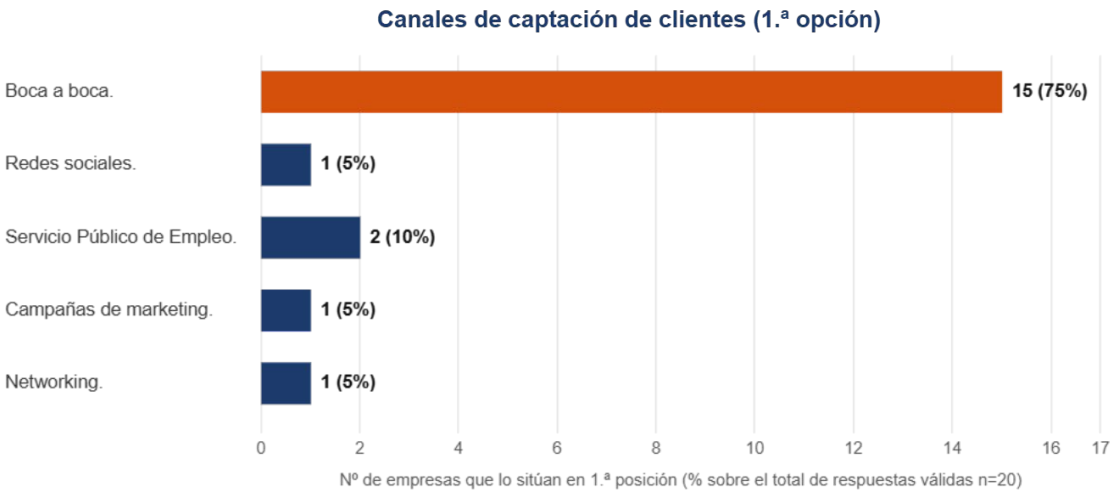

Figura 17. Canales de captación de clientes de las EI. Fuente: encuesta EINA 2026.

Canal de captación	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Boca a boca	1,45 (0,80)	91	15
Redes sociales	3,15 (1,15)	54	1
Servicio Público de Empleo	3,25 (1,22)	51	2
Campañas de marketing	3,45 (1,28)	46	1
Networking	3,70 (1,31)	38	1

Tabla 19. Canales de captación de clientes de las EI. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: Prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 20). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 5 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis.

Dato clave. El canal de captación más utilizado es el boca a boca, señalado como primera opción por el 75% de las empresas encuestadas (15 de 20). A gran distancia, el Servicio Público de Empleo ocupa el segundo lugar con un 10%, mientras que las redes sociales, las campañas de marketing y el l networking representan cada uno un 5%.

2.6.3. Percepción de las debilidades internas por parte de las empresas de inserción

La Tabla 20 analiza las debilidades internas percibidas. La debilidad más destacada es el bajo nivel de formación de las personas trabajadoras de inserción (media = 3,86), con un 42,86% otorgándole la puntuación máxima. En segundo lugar, la escasa capitalización obtiene una media de 3,65, con más de dos tercios de las empresas (70%) concentrando sus respuestas en los valores 4 y 5. La falta de estructuración y coordinación del sector registra la valoración más baja (2,71), siendo la única debilidad que se aproxima al punto de indiferencia.

Item	Media	N.º de empresas				
		1	2	3	4	5
Alta dependencia de subvenciones públicas	3,14 (1,01)	0 (0%)	7 (33,3%)	6 (28,6%)	6 (28,6%)	2 (9,5%)
Dificultad para atraer inversión privada	3,10 (1,24)	2 (10,5%)	4 (21,1%)	6 (31,6%)	4 (21,1%)	3 (15,8%)
Dificultad de combinar objetivos sociales y económicos	3,24 (1,09)	1 (4,8%)	4 (19,0%)	8 (38,1%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)
Escasa capitalización por su carácter sin ánimo de lucro	3,65 (1,04)	1 (5,0%)	2 (10,0%)	3 (15,0%)	11 (55,0%)	3 (15,0%)
Bajo nivel de formación de las personas trabajadoras de inserción	3,86 (1,20)	0 (0%)	4 (19,0%)	4 (19,0%)	4 (19,0%)	9 (42,9%)
Falta de personas trabajadoras especializadas en acompañamiento	3,05 (1,24)	2 (9,5%)	6 (28,6%)	5 (23,8%)	5 (23,8%)	3 (14,3%)
Falta de visibilidad del sector	3,29 (1,15)	0 (0%)	7 (33,3%)	5 (23,8%)	5 (23,8%)	4 (19,0%)
Falta de estructuración y coordinación del sector	2,71 (1,00)	2 (9,5%)	7 (33,3%)	8 (38,1%)	3 (14,3%)	1 (4,8%)

Tabla 20. Principales debilidades de las empresas EI. Fuente: encuesta EINA 2026.
Escala Likert: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo.

Dato clave. La escasa capitalización refleja un rasgo propio de las EI: su naturaleza sin ánimo de lucro, que prima el objetivo social sobre el económico y destina los excedentes generados al cumplimiento de su misión.

2.6.4. Percepción de las fortalezas internas por parte de las empresas de inserción

La Tabla 21 recoge un resumen de las fortalezas percibidas por estas empresas. Todas las dimensiones analizadas obtienen puntuaciones medias superiores a 3,70, lo que indica una percepción globalmente positiva de las capacidades competitivas. La fortaleza mejor valorada es "*Las EI generan un ahorro económico para la Administración pública*" (M = 4,38; DS = 1,20), con el 71,4% otorgándole la puntuación máxima. En segundo lugar, el personal fijo con experiencia que ofrece acompañamiento de calidad obtiene una media de 4,24 (DS = 0,77), con el 90,5% de las respuestas en los valores 4 y 5. La participación en redes sectoriales (M = 4,00; DS = 0,78) muestra igualmente una distribución concentrada en los valores superiores, evidenciando que la integración en redes es percibida como un mecanismo relevante de aprendizaje colectivo y posicionamiento institucional. Las dimensiones relacionadas con el arraigo territorial presentan puntuaciones algo inferiores, aunque igualmente positivas. "*El fuerte compromiso con la comunidad local*" obtiene una media de 3.81 (DS=0.93), mientras que "*La vinculación con colectivos desfavorecidos*" (M=3.76; DS=1.14) es la fortaleza con mayor dispersión, lo que sugiere una percepción más heterogénea entre las EI sobre el valor estratégico de su misión social como ventaja competitiva.

Item	Media	N.º de empresas				
		1	2	3	4	5
Personas trabajadoras fijas con experiencia que ofrecen acompañamiento de calidad	4,24 (0,77)	0 (0%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	11 (52,4%)	8 (38,1%)
La vinculación con colectivos desfavorecidos es una fortaleza clave	3,76 (1,14)	1 (4,8%)	2 (9,5%)	4 (19,0%)	8 (38,1%)	6 (28,6%)
El fuerte compromiso con la comunidad local es una ventaja	3,81 (0,93)	0 (0%)	2 (9,5%)	5 (23,8%)	9 (42,9%)	5 (23,8%)
La participación en redes sectoriales mejora innovación e influencia	4 (0,78)	0 (0%)	0 (0%)	6 (28,6%)	9 (42,9%)	6 (28,6%)
Las EI generan un ahorro económico para la Administración pública	4,38 (1,20)	1 (4,8%)	2 (9,5%)	0 (0%)	3 (14,3%)	15 (71,4%)

Tabla 21. Principales fortalezas internas de las EI de Navarra. Fuente: encuesta EINA 2026.
Escala Likert: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo

2.7. Cooperación y acciones para mejorar el posicionamiento

Este apartado está dedicado a la cooperación de las empresas con otras entidades y se analizan que acciones son prioritarias para mejorar el posicionamiento en el mercado de las empresas. Se complementa con la dotación de planes y herramientas de gestión.

2.7.1. Cooperación de las EI

El 38% de las EI, 8 de las 21, declaran cooperar con otras entidades en el desarrollo de proyectos (ver Figura 18). Aunque la cifra puede parecer modesta, el detalle cualitativo facilitado en las preguntas abiertas revela un mapa de cooperación más amplio y diverso de lo que sugiere el dato dicotómico, que abarca desde redes estatales de economía social hasta centros formativos, fundaciones bancarias y centros de I+D.

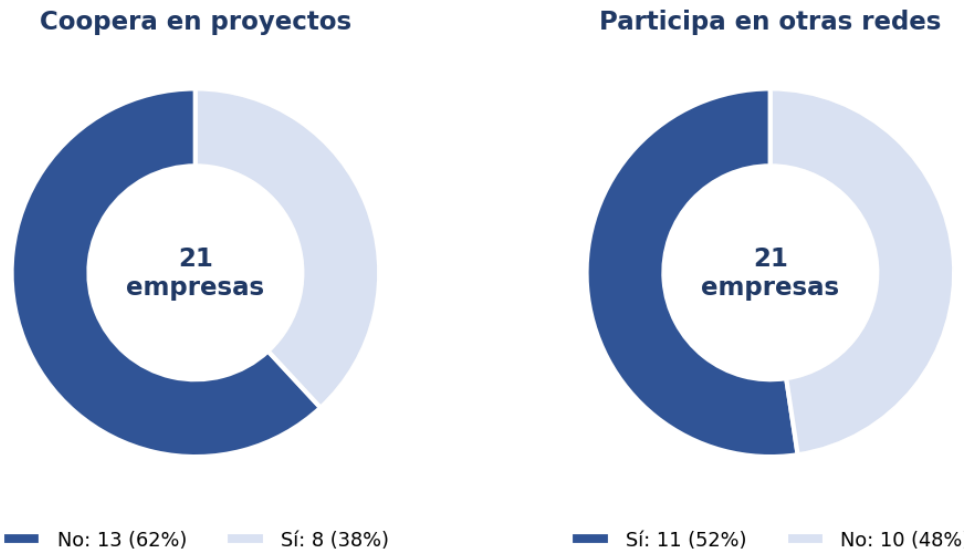

Figura 18. Cooperación en proyectos y participación en otras redes. Fuente: encuesta EINA 2026.

Las empresas afirman que principalmente cooperan con socios pertenecientes a las redes de economía social y solidario (REAS, AERESS, ANEL), seguidas de las entidades de lucha contra la exclusión (E2-Escuelas de Segunda Oportunidad, Red de Pobreza, Fundena, Proyecto Hombre) y los centros formativos (Salesianos, San Juan de Dios, Don Bosco). Destaca también

la cooperación interterritorial con otras EI del Estado (Ilundain, EKOITZI de Bilbao, Fundación Lesmes de Burgos) y la apertura a I+D (BcMaterials, LabPaper, CEIN).

> **Lectura estratégica.** Buena parte de las colaboraciones surge, de iniciativas individuales de cada empresa más que de una estrategia conjunta del sector, por lo que son poco visibles a nivel sectorial.

El mapa de socios, Figura 19 y Tabla 22, dibuja un sector con múltiples capas de cooperación. La base está en las redes sectoriales propias de la economía social, que proporcionan identidad, representación y recursos compartidos. Sobre esa base se articulan alianzas con entidades formativas que amplían las capacidades de cualificación de las PTI, con otras EI del Estado que permiten el intercambio de experiencias y modelos, y con centros de I+D que abren la puerta a la innovación en procesos y productos. **Muestra de esta vocación cooperativa es el proyecto Kolaboratu, coordinado por EINA con la Fundación "la Caixa" y el apoyo del Gobierno de Navarra, orientado a dar a conocer las EI entre las familias de la economía social navarra (CEPES Navarra) y a activar proyectos de colaboración entre ellas**.

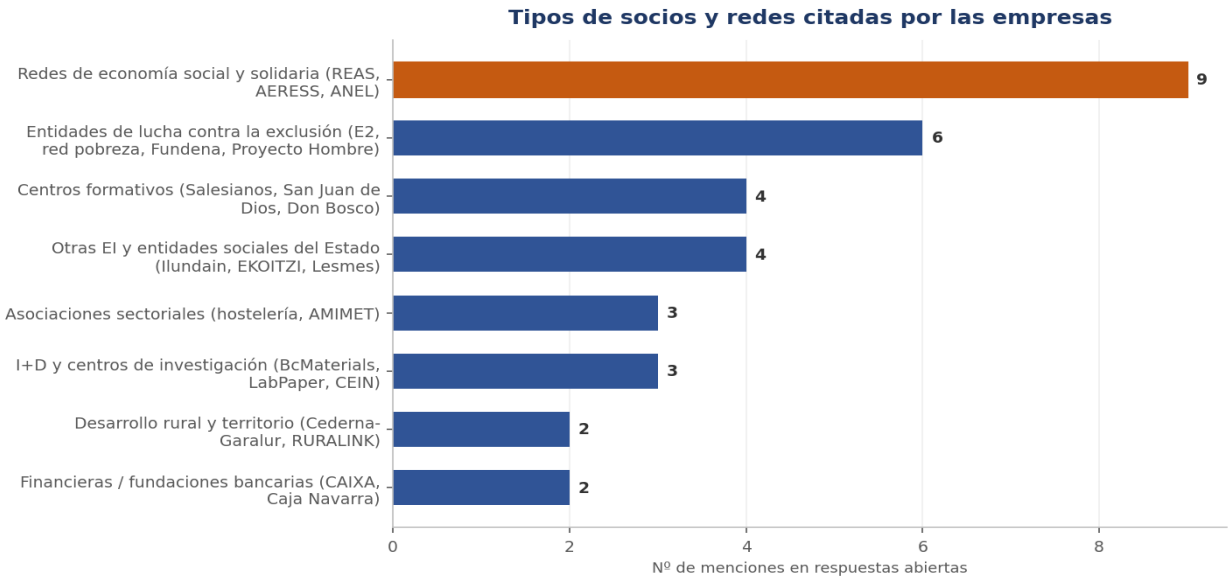

Figura 19. Tipología de socios y redes citados en las respuestas abiertas. Fuente: encuesta EINA 2026

Tipo de socio / red	Ejemplos citados	Menciones
Redes de economía social y solidaria	REAS Navarra, AERESS, ANEL	9
Lucha contra la exclusión	E2 (Escuelas 2.ª Oportunidad), Fundena, Proyecto Hombre	6
Centros formativos	Salesianos Pamplona, San Juan de Dios, Don Bosco	4
Otras EI y entidades sociales del Estado	Ilundain, EKOITZI (Bilbao), Fundación Lesmes (Burgos)	4
I+D y centros de investigación	BcMaterials, LabPaper, CEIN	3
Asociaciones sectoriales	Hostelería Navarra, AMIMET	3
Desarrollo rural y territorio	Cederna-Garalur, red RURALINK	2
Financieras / fundaciones bancarias	CAIXA, Caja Navarra	2

Tabla 22. Mapa de socios y redes citados por las empresas. Fuente: respuestas abiertas de la encuesta EINA 2026

Lectura estratégica. La cooperación efectiva está más extendida de lo que sugiere el dato dicotómico: el 38% de las empresas que dicen cooperar formalmente despliegan alianzas que abarcan ocho tipologías distintas de socios. La cooperación con entidades formativas, con otras EI del Estado y con el ecosistema I+D apunta a un sector más conectado de lo que parece a primera vista.

2.7.2. Acciones prioritarias de posicionamiento

las respuestas de las acciones que las IE navarras consideran prioritarias para mejorar su posicionamiento se recogen en la Tabla 23 y en la Figura 20. Las empresas señalan de forma mayoritaria el incremento de la contratación pública, por delante del apoyo institucional y de la visibilidad del sector. Esta preferencia revela que las empresas perciben que su margen de crecimiento depende en gran medida de decisiones externas, aunque también plantea una pregunta estratégica sobre la conveniencia de diversificar las palancas de crecimiento hacia ámbitos más controlables internamente.

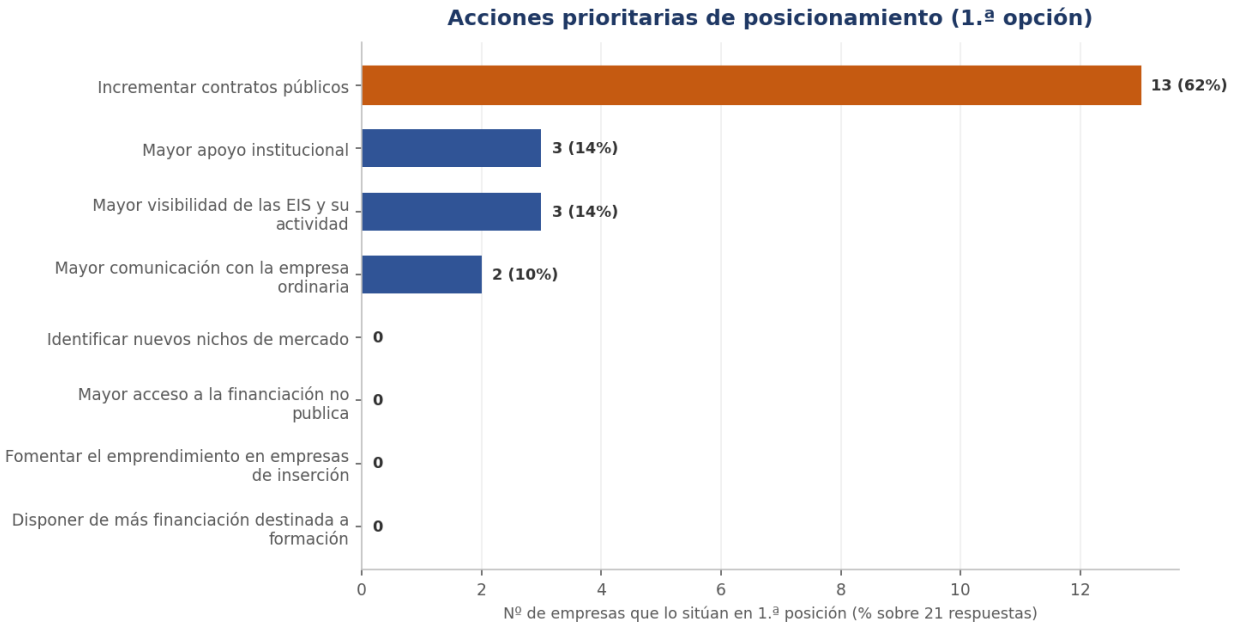

Figura 20. Acciones prioritarias para mejorar el posicionamiento (1.ª opción). Fuente: encuesta EINA 2026.

Acción	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Incrementar contratos públicos	1,52 (0,81)	157	13
Mayor apoyo institucional	3,48 (2,11)	114	3
Mayor visibilidad de las EI y su actividad	3,62 (1,75)	113	3
Mayor comunicación con la empresa ordinaria	4,43 (2,14)	96	2
Identificar nuevos nichos de mercado	5,38 (1,92)	73	0
Mayor acceso a la financiación no pública	5,48 (1,89)	69	0
Fomentar el emprendimiento en empresas de inserción	5,95 (1,87)	57	0
Disponer de más financiación destinada a formación	6,14 (1,68)	56	0

Tabla 23. Acciones prioritarias para mejorar el posicionamiento de las EI. *Fuente: encuesta EINA 2026.*

Nota: Prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 21). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 8 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis.

El incremento de contratos públicos es clave, en opinión de las EI navarras, para mejorar su posicionamiento. La mejora más demandada en el acceso a contratos públicos es el cumplimiento efectivo de la reserva ya existente, establecida en el 6% por la Ley Foral 2/2018 (primera opción para 12 empresas), por encima incluso de incrementar ese porcentaje. Las empresas no piden más legislación, piden que se cumpla la que ya existe. Cerrar esa brecha no requiere nuevas normas sino voluntad de cumplimiento por parte de los organismos contratantes y mecanismos de seguimiento por parte de EINA (ver Figura 21 y Tabla 24).

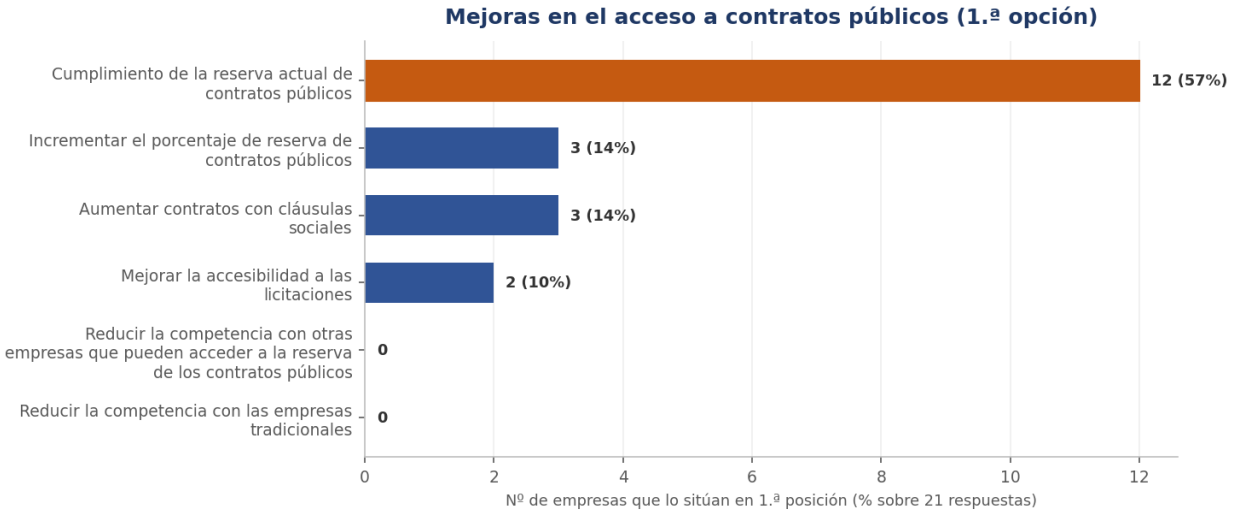

Figura 21. Mejoras prioritarias en el acceso a contratos públicos (1.ª opción). Fuente: encuesta EINA 2026.

Acción	Prioridad media	Borda	Veces 1.ª opción
Cumplimiento de la reserva actual de contratos públicos	1,75 (1,07)	105	12
Incrementar el porcentaje de reserva de contratos públicos	2,85 (1,53)	81	3
Aumentar contratos con cláusulas sociales	2,90 (1,29)	81	3
Mejorar la accesibilidad a las licitaciones	3,85 (1,63)	59	2
Reducir la competencia con otras empresas que pueden acceder a la reserva de los contratos públicos	4,55 (1,28)	44	0
Reducir la competencia con las empresas tradicionales	5,10 (0,97)	30	0

Tabla 24. Acciones prioritarias el acceso a contratos públicos. Fuente: encuesta EINA 2026.

Nota: Prioridad media calculada sobre el total de respuestas válidas (n = 20). Valor 1 = más prioritario. Puntuación Borda calculada asignando 6 puntos a la 1.ª opción y 0 puntos a la última. DS: desviación estándar entre paréntesis.

Dato clave. La principal demanda del sector no es ampliar la normativa, sino hacer cumplir la reserva de contratos ya existente (Ley Foral 2/2018). Las empresas perciben una brecha entre la obligación legal del 6% y su aplicación real, y la señalan como la palanca más eficaz para crecer.

2.7.3. Planes y herramientas de gestión

La dotación de instrumentos formales de gestión (Tabla 25 y Figura 22) es desigual entre las áreas económica y estratégica. Predominan los de control económico —control de costes (76%) y cuadro de mando (71%)—, mientras que los de orientación estratégica y comercial están menos extendidos: solo el 48% dispone de plan estratégico y el 45% de plan de marketing. Es un margen claro de profesionalización que refuerza los retos internos identificados en el apartado anterior.

La brecha entre la dotación de herramientas de control económico y la de planificación estratégica y comercial revela una madurez organizativa asimétrica: las empresas han resuelto razonablemente bien el reto de controlar lo que ya hacen, pero la mitad no dispone de los instrumentos necesarios para decidir con rigor hacia dónde quieren ir ni cómo quieren crecer. En un contexto en que la contratación pública es la principal palanca de crecimiento percibida, la ausencia de planes estratégicos y de marketing en una de cada dos empresas limita la capacidad de anticipar oportunidades, posicionarse activamente en nuevos mercados y reducir la dependencia del boca a boca.

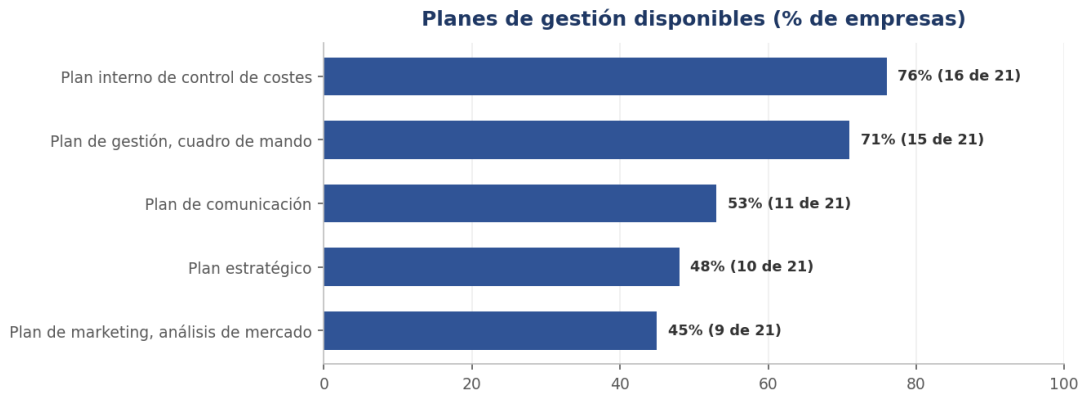

Figura 22. Planes de gestión disponibles (% de empresas). Fuente: encuesta EINA 2026.

Lectura estratégica. Profesionalizar la planificación estratégica, comercial y de marketing abriría a las EI navarras la posibilidad para anticipar oportunidades y competir activamente por la contratación.

Tipo de plan	% de empresas	Naturaleza
Plan interno de control de costes	76%	Control económico
Plan de gestión / cuadro de mando	71%	Control económico
Plan de comunicación	53%	Comercial / institucional
Plan estratégico	48%	Orientación estratégica
Plan de marketing / análisis de mercado	45%	Comercial

Tabla 25. Dotación de planes y herramientas de gestión. Fuente: encuesta EINA 2026.

Profesionalizar la planificación estratégica y comercial abriría a las EI navarras un amplio margen para anticipar oportunidades y competir activamente por la contratación pública.

2.8. Características idiosincrásicas de las EI navarras

Las EI de Navarra presentan un perfil organizativo singular que las distingue de otros agentes del mercado (Figura 23). Operan en 9 sectores diferentes bajo un modelo híbrido que combina lógica empresarial y misión social, atendiendo prioritariamente a colectivos en situación de exclusión con escasa o nula experiencia laboral previa. Su estructura de costes está dominada por sueldos y salarios (85,7% destina más del 50% de la facturación), con una inversión reducida en formación y una financiación basada principalmente en recursos propios (63,2%). Compiten en un entorno de intensidad competitiva alta, donde las empresas ordinarias constituyen su principal referente competitivo, y con barreras de entrada bajas que facilitan la entrada de actores privados en sus mercados tradicionales. Su ventaja competitiva reside en la calidad del servicio, la flexibilidad y el impacto social, mientras que sus principales limitaciones estructurales son la menor productividad, la mayor carga de gestión social y administrativa, y la dificultad para acceder a ciertos mercados. A pesar de ello, muestran un fuerte arraigo territorial, participación activa en redes sectoriales y una capacidad demostrada de generar ahorro y retorno para la Administración pública, lo que refuerza su valor diferencial frente a otros dispositivos de empleo.

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES — MODERADO

- Menor rentabilidad por compra en pequeños volúmenes
- Material y aprovisionamiento representan un 50% de los gastos totales de las EI

INTENSIDAD COMPETITIVA — ALTA

- **Principales competidores**:
  ① Empresas ordinarias del sector (78,6%)
  ② Centros Especiales de Empleo (CEE) (21,4%)
- Altas barreras emocionales/sociales de salida
- Creciente competencia en el sector

PLANTILLA EI

- Gastos altos en sueldos y salarios (85,7% destina más del 50% de facturación a salarios)
- Bajos gastos en formación (80% en rango 0-25%)
- Escasa experiencia laboral previa (menos de 1 año o nula)
- Acompañamiento de calidad con personal experimentado de gestión social y administrativa

PODER DE NEGOCIACIÓN CON COMPRADORES — MODERADO

- Dificultades para consolidar canales estables con clientes
- Captación de clientes principalmente por boca a boca (75% de empresas)
- Principales clientes por facturación:
  ① Administraciones públicas (9 menciones)
  ② Empresas privadas (5 menciones)
  ③ Entidades sociales y fundaciones (4 menciones)

CARACTERÍSTICAS DE LAS EI

- Operan en 9 sectores diferentes
- Escasa experiencia laboral previa de las personas de inserción
- Financiación basada principalmente en recursos propios (63,2% con más del 50% de presupuesto en recursos propios)
- Moderada dependencia de subvenciones públicas
- Modelo híbrido: empresa + entidad de inserción
- Fuerte arraigo y compromiso con la comunidad local
- Participación activa en redes sectoriales
- Escasa capitalización por carácter sin ánimo de lucro
- Dificultad para atraer inversión privada
- Baja dotación de planificación estratégica (plan estratégico: 48%)

BARRERAS DE ENTRADA — BAJAS

- Entrada de empresas privadas en servicios sociales (61,9%)

POSICIÓN COMPETITIVA

(+): Calidad del servicio/ Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente/ Impacto social o misión inclusiva

(–) : Dificultad para acceder a ciertos mercados – Menor productividad – Menor capacidad para competir en precio – Mayor carga social/administrativa – Costes adicionales asociados a los procesos de inserción laboral

Figura 23. Características de las Empresas de Inserción (EI) de Navarra
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario (N=21 EI de Navarra)

Capítulo 3

Análisis DAFO de las Empresas de Inserción de Navarra

3.1. Síntesis DAFO

A continuación, se presenta el diagnóstico estratégico de las Empresas de Inserción de Navarra mediante un análisis DAFO (Figura 24), elaborado a partir de toda la información analizada en los capítulos anteriores.

Las fortalezas más destacadas son la calidad del acompañamiento (4,24 sobre 5), principal valor diferencial de las EI navarras, la capacidad de generar ahorro y retorno para la Administración pública (4,38 sobre 5), y la autonomía financiera respecto a financiación externa, con el 63,2% de las empresas financiando más de la mitad de su presupuesto con recursos propios. A estas se suman el fuerte arraigo territorial, la participación activa en redes sectoriales y el impacto social de su misión inclusiva, que constituye una ventaja diferencial difícilmente replicable por la competencia ordinaria. Como debilidades, destacan el bajo nivel de formación de las personas trabajadoras de inserción (3,86 sobre 4), la escasa capitalización y la dificultad para atraer inversión privada, la baja dotación de planificación estratégica y comercial con plan estratégico presente en solo el 48% de las empresas y la dependencia casi exclusiva del boca a boca para captar clientes. A ello se añaden la menor productividad y capacidad competitiva en precio, la mayor carga de gestión social y administrativa, y una tasa de inserción en descenso que apunta a retos crecientes en la eficacia del itinerario de inserción.

En cuanto a las oportunidades más relevantes son el marco normativo favorable: Ley de Economía Social, III Plan Integral de Economía Social de Navarra y Objetivos de Desarrollo Sostenible, la reserva de contratos públicos del 6% establecida por la Ley Foral 2/2018 como suelo de demanda garantizada, la creciente exigencia social de cohesión e inclusión y la tendencia de crecimiento sectorial sostenida tanto a nivel navarro como estatal. El reconocimiento creciente del modelo navarro como referente estatal y la colaboración público-privada abren además nuevas vías de posicionamiento y expansión. Frente a ello, las principales amenazas son los estereotipos sociales hacia las personas en inserción percibidos como la barrera más relevante, con una valoración de 4,29 sobre 5, la competencia de empresas ordinarias y la entrada de operadores privados en los servicios sociales, el apoyo institucional y los beneficios fiscales percibidos como insuficientes, los costes adicionales estructurales derivados de los procesos de inserción laboral y las altas barreras emocionales y sociales que dificultan la salida del sector.

FORTALEZAS

- Autonomía financiera respecto a financiación externa
- Calidad del servicio
- Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente
- Impacto social o misión inclusiva
- Vinculación con colectivos desfavorecidos
- Acompañamiento de calidad con personal experimentado (4,24/5)
- Generación de ahorro y retorno para la Administración (4,38/5)
- Existencia de plan de gestión y CMI
- Fuerte arraigo y compromiso con la comunidad local
- Participación activa en redes sectoriales

DEBILIDADES

- Bajo nivel de formación de partida de las PTI (3,86/5)
- Escasa experiencia laboral previa de las personas de inserción
- Dependencia moderada de las subvenciones pública
- Dificultad para acceder a ciertos mercados
- Menor productividad
- Menor capacidad para competir en precio,
- Mayor carga de gestión social/administrativa
- Gastos en formación reducido
- Escasa capitalización y dificultad para atraer inversión privada
- Baja dotación de planificación estratégica y comercial (plan estratégico solo en el 48%)
- Empresas muy jóvenes
- Dependencia del boca a boca para captar clientes
- Tasa de inserción en descenso
- Baja visibilidad del sector

OPORTUNIDADES

- Marco normativo favorable: Economía Social, III Plan, ODS
- Crecimiento del número de personas trabajadoras de inserción
- Creciente exigencia social de inclusión y cohesión
- Redes y plataformas de apoyo a la economía social
- Colaboración público-privada
- Impacto social creciente y demostrable,
- Recuperación de la igualdad de género en las PTI desde 2021.
- Reconocimiento y posicionamiento creciente del modelo navarro a nivel estatal
- Tendencia de crecimiento sectorial que favorece la expansión
- Reserva de contratos públicos (6%) aún no aplicada plenamente

AMENAZAS

- Estereotipos sociales hacia las personas en inserción (4,29/5)
- Altas barreras emocionales/sociales de salida
- Competencia de empresas ordinarias y entrada de privadas en lo social
- Apoyo institucional y beneficios fiscales percibidos como insuficientes
- Costes adicionales de los procesos de inserción

Figura 24. Matriz DAFO de las empresas de inserción de Navarra a partir de la encuesta 2026. Fuente: elaboración propia.

3.2. Acciones de mejora

El análisis DAFO de las Empresas de Inserción (EI) de Navarra permite identificar cuatro líneas estratégicas orientadas a potenciar sus fortalezas y corregir sus debilidades en el actual contexto socioeconómico. Las EI pueden aprovechar el reconocimiento institucional del modelo navarro y el marco normativo vigente: ODS, III Plan de Economía Social y Ley de Economía Social para consolidar su posición como referente sectorial, ampliar su presencia en nuevos mercados a través de redes sectoriales y diversificar su oferta de productos y servicios. En este sentido, el valor del acompañamiento y el retorno social generado para la Administración constituyen activos diferenciales que el sector conoce bien pero que no siempre logra trasladar con eficacia al conjunto de sus interlocutores. Asimismo, el incremento de la exclusión social registrado en Navarra con el indicador AROPE refuerza la legitimidad de las EI ante la Administración y justifica la ampliación de sus recursos y capacidades.

Para hacer frente a las amenazas del entorno, se propone reforzar la calidad y la flexibilidad del servicio como ventajas diferenciales ante la creciente entrada de empresas privadas en el ámbito social, así como fomentar alianzas estratégicas para ganar escala y visibilidad, y presionar por el cumplimiento efectivo de la reserva del 6% en contratación pública. Las amenazas más relevantes son los estereotipos sociales y la competencia de empresas ordinarias apuntan a un entorno que puede erosionar el espacio propio del sector si no se trabaja activamente el posicionamiento y la diferenciación. Por su parte, las estrategias de reorientación inciden en la necesidad de incrementar la inversión en formación de las personas trabajadoras de inserción, desarrollar planes de marketing y comunicación que mejoren la visibilidad del sector, y diversificar los canales de captación de clientes más allá del boca a boca. Finalmente, se plantean varias líneas para minimizar el efecto combinado de las amenazas y debilidades detectadas. Se propone diversificar las fuentes de financiación y reducir la dependencia de las subvenciones públicas, así como profesionalizar la gestión en las organizaciones que aún carecen de planes estratégicos. También se plantea rediseñar los itinerarios de inserción, en colaboración con los servicios públicos de empleo, para revertir la tendencia descendente de la tasa de inserción. Estas medidas, además, contribuirían a poner en valor el trabajo social que desarrollan las EI.

La Figura 25 traduce el diagnóstico DAFO anterior en líneas de actuación concretas mediante una matriz CAME (Combatir, Atacar, Mejorar, y Explotar). Cada cuadrante cruza los factores internos y externos del sector y orienta las acciones estratégicas en cuatro frentes: explotar las oportunidades, atacar las amenazas, mejorar las fortalezas y combatir las debilidades de las empresas de inserción navarras.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	ATACAR LAS AMENAZAS
– Posicionarse como referente del modelo navarro aprovechando el reconocimiento estatal y el marco normativo (ODS, III Plan, Ley de Economía Social), comunicando el retorno generado para la Administración. – Consolidar la participación en redes sectoriales para acceder a nuevos mercados y reforzar la colaboración público-privada. – Diversificar la oferta de productos y servicios. – Aprovechar el incremento de la exclusión social para reforzar el rol estratégico de las EI en el sistema de bienestar Navarro.	– Reforzar la calidad del servicio y la flexibilidad como ventajas diferenciales frente a la entrada de empresas privadas en el ámbito social. – Diversificar la oferta de productos y servicios para reducir la exposición a la competencia. – Aprovechar el arraigo territorial y las redes sectoriales para presionar por mayor apoyo institucional y el cumplimiento efectivo de la reserva del 6% en contratación pública. – Búsqueda de autosuficiencia financiera ante la insuficiencia del apoyo institucional. – Fomentar alianzas estratégicas con otras empresas de inserción para ganar escala y visibilidad.
MEJORAR LAS FORTALEZAS	**COMBATIR DEBILIDADES**
– Incrementar la inversión en formación de las personas trabajadoras de inserción. – Desarrollar planes estratégicos y de marketing apoyándose en las redes de economía social. – Difundir y comunicar las actividades realizadas para incrementar la visibilidad del sector. – Diversificar los canales de captación de clientes más allá del boca a boca. – Acceder a financiación privada y fondos europeos.	– Diversificar las fuentes de financiación para reducir la dependencia de subvenciones públicas. – Profesionalizar la gestión. – Incrementar las alianzas estratégicas. – Rediseñar los itinerarios de inserción para revertir la tasa de inserción en descenso. – Fomentar la colaboración con los servicios públicos de empleo.

Figura 25. Matriz CAME de acciones estratégicas de las empresas de inserción de Navarra. Fuente: elaboración propia a partir del análisis DAFO.

3.3. Conclusiones

El presente informe ofrece una caracterización integral de las Empresas de Inserción de Navarra a partir de fuentes secundarias, análisis sectorial y los resultados de la Encuesta EINA 2026. Los hallazgos permiten afirmar que se trata de un sector consolidado, con una posición estratégica bien definida y un impacto social cuantificable, aunque con retos internos y externos que condicionan su desarrollo futuro. El crecimiento del sector en el periodo analizado registró un aumento del 115% en la plantilla de trabajadores en inserción entre 2018 y 2024 en Navarra, y un 57% solo entre 2022 y 2023, por encima del ritmo nacional. Las EI son empresas autónomas que operan en sectores de servicios como jardinería, limpieza, mantenimiento y en otros sectores como la construcción, la hostelería y la economía circular, con el 43% de su facturación procedente del sector público. Su rasgo más distintivo es la atención a través de itinerarios personalizados de inserción y de la figura del Personal Técnico de Acompañamiento, que garantiza la autonomía de cada persona en tres dimensiones: personal, sociolaboral y profesional.

El aumento de la tasa AROPE en Navarra del 14,5% al 18,3% entre 2022 y 2024, en paralelo a la tasa de desempleo más baja de España, confirma la relevancia estructural de las EI como instrumento de inclusión sociolaboral. Navarra es, en este contexto, una de las comunidades con mayor densidad de EI de España y referencia nacional del modelo. El doble papel empresarial y social de las empresas EI se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 1 (fin de la pobreza), ODS 8 (trabajo decente), ODS 10 (reducción de desigualdades) y ODS 12 y 13 (producción sostenible y acción climática). Además, estas empresas generan un ahorro significativo para las Administraciones Públicas, lo que confirma la eficacia del modelo como instrumento de transición del gasto asistencial al empleo productivo.

Los resultados de la Encuesta 2026 complementan esta visión con las percepciones de las propias empresas en torno a su entorno interno y externo. Ninguna empresa declara descensos en el empleo de inserción y dos tercios reportan aumentos, en coherencia con los datos agregados. El perfil de las personas atendidas se caracteriza por una escasa experiencia laboral, bajos niveles de cualificación y la presencia de múltiples dificultades personales o sociales, lo que pone de manifiesto el papel de las EI en la inserción de colectivos que encuentran importantes barreras de acceso al mercado laboral ordinario. En cuanto al posicionamiento competitivo, las EI no compiten en precio sino en valor, en atributos como la flexibilidad y adaptación es la ventaja mejor valorada, seguida de la calidad del servicio y del impacto social, mientras que el precio competitivo se sitúa en última posición para más de la mitad de las empresas encuestadas.

El análisis DAFO revela, no obstante, que estas fortalezas coexisten con debilidades internas que requieren atención para ser mitigadas. La baja dotación de planes estratégicos, la dependencia del boca a boca como canal de captación de clientes y la escasa capitalización de buena parte del tejido empresarial limitan la capacidad del sector para crecer. Como medidas a implementar destacan acciones de marketing, principalmente para neutralizar las debilidades identificadas en el análisis DAFO, tales como difundir y comunicar a la sociedad las actividades realizadas por estas empresas, la transparencia informativa y alcanzar una imagen de marca propia a través del desarrollo de las redes con que cuentan. También, invertir en la formación de los empleados contribuye a la mejora de la calidad y al aumento de la oferta de los servicios que

prestan las empresas, así como a la consolidación de relaciones duraderas entre clientes, proveedores y Administraciones Públicas.

Por otra parte, para minimizar el efecto negativo de las amenazas del entorno, se propone fomentar las alianzas estratégicas entre las empresas sociales, principalmente a través de sus redes ya constituidas, lo que les permitirá hacer frente a la competencia. Asimismo, resulta necesario buscar nuevas fuentes de financiación externa alternativas a las ayudas y subvenciones públicas, con el objeto de reducir la dependencia de las Administraciones Públicas y garantizar su viabilidad a largo plazo. Del mismo modo, la participación en redes de economía social amplía el alcance del sector más allá de su red de contactos habitual, abriendo canales de captación que actualmente apenas se explotan. La cooperación intersectorial, aunque declarada formalmente solo por el 38 % de las empresas, revela en las respuestas abiertas una riqueza mayor de la esperada, identificándose hasta ocho tipologías de socios, entre los que se incluyen centros de I+D, entidades formativas y otras Empresas de Inserción Social del Estado. Esta red, todavía incipiente, representa uno de los activos más estratégicos del sector de cara al futuro. Su fortalecimiento, combinado con la profesionalización de la gestión, la formalización de planes de marketing y una comunicación sistemática del retorno social generado, constituye la hoja de ruta más sólida para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las Empresas de Inserción de Navarra a largo plazo.

Incrementar la visibilidad de las Empresas de Inserción de Navarra requiere comunicar el impacto social de las EI mediante datos e indicadores claros, como el número de empleos generados, las tasas de inserción laboral y otros indicadores que reflejen su contribución social y económica. Además, la inversión en medios digitales a través de una página web actualizada, una presencia activa en redes sociales y la difusión de casos reales de personas que han completado con éxito su itinerario de inserción.

En cuanto al entorno externo, el sector percibe un marco normativo favorable a través de la Ley Foral 2/2018, el III Plan Integral de Economía Social de Navarra y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). No obstante, el cumplimiento de la reserva del 6 % de la contratación pública es considerado insuficiente por las EI encuestadas. La Administración puede contribuir al desarrollo de estas entidades mediante subvenciones específicas, contratos-programa, la promoción de modelos de buenas prácticas basados en la responsabilidad social corporativa y, especialmente, actuando como cliente directo a través de la aplicación efectiva de cláusulas sociales y mercados reservados. Además, las cláusulas sociales en la contratación pública constituyen uno de los mecanismos más eficaces de apoyo institucional a las Empresas de Inserción. Su aplicación genera beneficios directos para la Administración, ya que reduce el gasto destinado a prestaciones y rentas mínimas, al tiempo que incrementa los ingresos fiscales y las cotizaciones a la Seguridad Social derivadas de la incorporación de personas al mercado laboral.

En el caso navarro, donde el retorno estimado supera los 9.000 euros por puesto de trabajo a jornada completa, junto con el ahorro asociado a las rentas mínimas, la relación coste-beneficio para la Administración resulta ampliamente favorable. Este hecho refuerza la demanda de las propias empresas de que se aplique de manera efectiva la reserva del 6 % establecida. En este contexto, las cláusulas sociales actuarían como un mecanismo de protección de esta ventaja, favoreciendo la apertura de nuevos nichos de mercado y garantizando una mayor estabilidad para estas empresas.

Agradecimientos

Las autoras desean expresar su agradecimiento a la Cátedra de Economía Social y Cooperativismo de la Universidad Pública de Navarra, cuya labor de mediación permitió establecer el contacto entre el equipo investigador y EINA – Asociación de Empresas de Inserción de Navarra, haciendo posible la realización de este estudio.

Referencias

CaixaBank Research. (2025). *Comunidad Foral de Navarra*. CaixaBank Research. https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/fichas-comunidades-autonomas/comunidad-foral-navarra

Decreto Foral 340/2019, de 27 de diciembre, por el que se modifica el Decreto Foral 94/2016. Boletín Oficial de Navarra. Texto consolidado en LexNavarra: https://www.lexnavarra.navarra.es

Decreto Foral 94/2016, de 26 de octubre, por el que se regula la calificación, registro y ayudas de las empresas de inserción sociolaboral de Navarra. Boletín Oficial de Navarra. Texto consolidado en LexNavarra. https://www.lexnavarra.navarra.es

EAPN-ES (European Anti-Poverty Network España). (2024). *El estado de la pobreza. Seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social (AROPE) en España*. Madrid: EAPN-ES. https://www.eapn.es/estadodepobreza

EINA – Asociación de Empresas de Inserción de Navarra. https://www.einavarra.org/

FAEDEI – Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción. (2020–2024). *Memoria social de las empresas de inserción en España* [ediciones 2020 a 2024]. Madrid: FAEDEI. https://faedei.org/documentacion/

Fundación FOESSA. (2025). IX Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social en España. Cáritas Española; Fundación FOESSA.

Fuentes Rey, P. y Rodríguez de Blas, d. (coords.) (2025). *Informe sobre exclusión y desarrollo social en Navarra: Resultados de la Encuesta sobre Integración y Necesidades Sociales*. Informes Territoriales. Madrid: Cáritas Española; Fundación FOESSA. 206 p. Disponible en: https://www.foessa.es/main-files/uploads/sites/16/2025/11/Navarra_Informe-sobre-exclusion-y-desarrollo-social_2025_web.pdf

III Plan Integral de Economía Social de Navarra*. Pamplona: Gobierno de Navarra.*

Instituto de Estadística de Navarra (Nastat). (2024). *Indicadores de economía, población y mercado de trabajo de Navarra*. Pamplona: Gobierno de Navarra. https://nastat.navarra.es

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)*. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176807&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Laparra Navarro, M., Obradors i Pineda, A., Pérez Eransus, B., et al. (2007). Una propuesta de consenso sobre el concepto de exclusión. Implicaciones metodológicas. *Revista Española del Tercer Sector*, 5, 15-58

Laparra Navarro, M. y Pérez Eransus, B. (2008). La exclusión social en España: un espacio diverso y disperso en intensa transformación. En V. Renes (coord.), *VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2008*. Fundación FOESSA; Cáritas Española.

Ley 1/2026, de 8 de abril, integral de impulso de la economía social. Boletín Oficial del Estado, núm. 87, de 9 de abril de 2026. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2026-7967

Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. Boletín Oficial del Estado, núm. 299, de 14 de diciembre de 2007. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-21492

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, núm. 76, de 30 de marzo de 2011. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708

Ley Foral 15/2016, de 11 de noviembre, por la que se regulan los derechos a la Inclusión Social y a la Renta Garantizada. Boletín Oficial de Navarra. Texto consolidado en LexNavarra: https://www.lexnavarra.navarra.es

Ley Foral 2/2018, de 13 de abril, de Contratos Públicos de Navarra. Boletín Oficial de Navarra, núm. 73, de 17 de abril de 2018. Texto consolidado en LexNavarra: https://www.lexnavarra.navarra.es

Navarra Capital. (2024, 26 de abril). El paro juvenil sube un 4,91 % en Navarra durante el primer trimestre de 2024. https://navarracapital.es/el-paro-juvenil-en-navarra-sube-un-491-en-el-primer-trimestre-de-2024/

Registro de empresas de inserción calificadas *(datos a marzo de 2026). Pamplona: Gobierno de Navarra*. https://www.navarra.es/es/servicios

Servicio Público de Empleo Estatal. (2024). *Estadísticas de empleo: Paro registrado*. SEPE. https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/datos-estadisticos/paro-registrado.html.

Servicio Público de Empleo Estatal. (2025). *Informe del mercado de trabajo de las mujeres. Estatal (Datos 2024)*. Observatorio de las Ocupaciones, SEPE. https://www.sepe.es/observatorio

UGT Navarra. (2026). Desmontando prejuicios y estereotipos. UGT Navarra. https://navarra.ugt.org/sites/navarra.ugt.org/files/estudioinmigraciondefinitivo.pdf

Diagnóstico y Análisis de las Emp
Inserción de Navarra (EINA)

26 abr 2026

BLOQUE I. Información general de la empresa

1. Nombre de su empresa

2. Sector de actividad

3. Código CNAE (opcional)

4. Productos o servicios que ofrece su empresa

5. Año de creación de la empresa

El valor debe ser un número.

6. Forma jurídica de su empresa

Seleccione la opción que corresponda

- ◯ Sociedad Limitada (S.L,)
- ◯ Cooperativa
- ◯ Sociedad Laboral
- ◯ Otra

BLOQUE II. Empleo generado y plantilla

7. Indique si existen los siguientes perfiles en su empresa

	Si	No
Gerencia	◯	◯
Administración	◯	◯
Personal técnico de acompañamiento	◯	◯
Personal técnico de producción/servicio	◯	◯
Personal en proceso de inserción	◯	◯

8. Indique el número de personas trabajadoras de no inserción de su empresa

El valor debe ser un número.

9. Indique el número de personas trabajadoras de inserción de su empresa

El valor debe ser un número.

10. Indique el número de personas trabajadoras de inserción de su empresa por género: Hombres; Mujeres; Otros

11. ¿Cuáles son los principales colectivos de riesgo con los que trabaja su empresa?

Ordene del 1 al 2 por importancia

- Colectivos vulnerables: Inmigrantes con dificultades, refugiados, o personas en situación de exclusión social acreditada por servicios sociales.
- Personas internas en centros penitenciarios o exreclusas con dificultades de inserción.
- Personas beneficiarias de la Renta Activa de Inserción (RAI) o rentas mínimas de inserción.
- Parados de larga duración.
- Jóvenes vulnerables: Menores de 30 años procedentes de instituciones de protección de menores.
- Personas con problemas de adicción: En proceso de rehabilitación o reinserción social.

12. Indique el tiempo medio de permanencia en su empresa de las personas trabajadoras de inserción

Seleccione la opción que corresponda

- ◯ Menos de 6 meses.
- ◯ Entre 6 meses y 1 año.
- ◯ Entre 1 año y 2 años.
- ◯ Entre 2 y 3 años.
- ◯ Más de 3 años

13. ¿Cuál es la situación actual de las personas trabajadoras de inserción que han finalizado el itinerario en los últimos tres años?

Indique el rango de porcentaje que corresponda a cada situación.

	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
En el mercado laboral ordinario por cuenta ajena	◯	◯	◯	◯
En el mercado laboral ordinario por cuenta propia	◯	◯	◯	◯
En la propia empresa de inserción	◯	◯	◯	◯
Situación de desempleo	◯	◯	◯	◯

14. Indique el porcentaje de personas trabajadoras de inserción que abandona sin completar el itinerario

El valor debe ser un número.

15. ¿Cuáles son los principales motivos por los que las personas trabajadoras de inserción finalizan la actividad en su empresa

Ordene los siguientes motivos según su importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Finalización del programa.
- Inserción en empleo ordinario.
- Motivos personales.
- Dificultades de adaptación.

16. ¿Cuál es la experiencia laboral previa de las personas trabajadoras de inserción al ingresar en su empresa?

Ordene los siguientes motivos según su importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Menos de 1 año
- Sin experiencia
- Más de 1o años
- Entre 6-10 años
- Entre 2-5 años

17. ¿Cuáles son las posibles dificultades que encuentra las personas trabajadoras de inserción de su empresa para acceder al mercado laboral?

Ordene los siguientes dificultades según su importancia, siendo 1 la más importante y 9 la menos importante.

- Problemas personales o sociales.
- Estigmatización y prejuicios.
- Baja cualificación o formación.
- Baja autoestima o inseguridad.
- Estigmatización y prejuicios.
- Situación económica precaria.
- Barreras de conciliación.
- Falta de habilidades sociales y laborales.
- Experiencia laboral limitada o irregular.

18. ¿Cómo ha evolucionado en su empresa el número de personas trabajadoras de inserción en los últimos años?

Seleccione la opción que corresponda

- ◯ Ha aumentado
- ◯ Se ha mantenido
- ◯ Ha disminuido

19. . ¿Qué porcentaje de las personas trabajadoras de inserción de su empresa proviene de cada uno de estos organismos?

Indique el rango de porcentaje que corresponda a cada organismo.

	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
La entidad promotora	◯	◯	◯	◯
Servicios Sociales	◯	◯	◯	◯
Servicio de Empleo Público	◯	◯	◯	◯
Otras organizaciones sociales y/o organismos públicos	◯	◯	◯	◯

Bloque III. Análisis externo

20. ¿Qué porcentaje representan las siguientes fuentes de financiación en su empresa?

Indique el rango de porcentaje que corresponda

	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Recursos aportados por la propiedad	◯	◯	◯	◯
Subvenciones públicas	◯	◯	◯	◯
Subvenciones privadas	◯	◯	◯	◯
Préstamos bancarios	◯	◯	◯	◯
Proveedores	◯	◯	◯	◯
Organismos públicos por impuestos (IVA; IS; Seguridad Social)	◯	◯	◯	◯

21. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores?

Ordene las siguientes opciones por importancia, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

Otras empresas de inserción.

Empresas ordinarias del sector.

Centros especiales de empleo.

22. Indique, por favor, el nombre de su primer y segundo competidor según su cuota de mercado.

23. ¿Cuáles considera sus principales ventajas competitivas frente a otras empresas que ofrecen el mismo producto/servicio?

Ordene los siguientes ventajas según su importancia, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.

- Impacto social o misión inclusiva.
- Personalización del servicio.
- Acompañamiento y apoyo a las personas trabajadoras.
- Calidad del servicio.
- Precio competitivo.
- Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente.

24. ¿Cuáles considera sus principales desventajas competitivas frente a otras empresas que ofrecen el mismo producto/servicio?

Ordene las siguientes ventajas según su importancia, siendo 1 el más importante y 8 el menos importante.

- Menor capacidad para competir en precio.
- Menor productividad.
- Menor calidad de productos y servicios.
- Dificultad para obtener financiación.
- Costes más elevados.
- Mayor carga de gestión social/administrativa.
- Dificultad para acceder a ciertos mercados.
- Menor calidad de productos y servicios.

25. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el entorno de su empresa.

Escala: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La estabilidad económica de las empresas de inserción depende en gran medida de ayudas y subvenciones públicas, lo que puede poner en riesgo su sostenibilidad.	○	○	○	○	○
La creciente competencia en el sector dificulta la supervivencia de las empresas de inserción.	○	○	○	○	○
La entrada de empresas privadas en los servicios sociales reduce las oportunidades de las empresas de inserción.	○	○	○	○	○
Los estereotipos sociales hacia las personas en proceso de inserción dificultan su integración laboral.	○	○	○	○	○
La crisis económica derivada del incremento de los costes energéticos puede afectar a la supervivencia de las empresas.	○	○	○	○	○
Incapacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos.	○	○	○	○	○
Alto poder de negociación de proveedores en precios y condiciones de suministro.	○	○	○	○	○
Dificultades de acceso a proveedores adecuados.	○	○	○	○	○
Menor rentabilidad derivada de la compra en pequeños volúmenes.	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
El alto poder de negociación de los clientes por la baja diferenciación del servicio.	◯	◯	◯	◯	◯
Dificultades para acceder o consolidar canales estables de distribución o relación con clientes.	◯	◯	◯	◯	◯
Limitada capacidad de reacción ante nuevos competidores.	◯	◯	◯	◯	◯
Costes adicionales asociados a los procesos de inserción laboral.	◯	◯	◯	◯	◯
Barreras sociales o culturales que dificultan la salida de la industria.	◯	◯	◯	◯	◯
Alta competencia en el sector y bajo valor añadido.	◯	◯	◯	◯	◯
Existencia de servicios sustitutivos con mejor relación calidad-precio.	◯	◯	◯	◯	◯

26. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con las oportunidades de su empresa.

Escala: 1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
El marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) favorece el desarrollo de las empresas de inserción social	○	○	○	○	○
El marco regulador actual, La Ley de Economía Social recientemente aprobada, favorece el crecimiento de las empresas de inserción	○	○	○	○	○
El III Plan Integral de Economía Social de Navarra refuerza el papel de las empresas de inserción en el sistema económico.	○	○	○	○	○
Las redes y plataformas de apoyo a la economía social fortalecen las empresas de inserción.	○	○	○	○	○
Las administraciones públicas apoyan de forma suficiente las empresas de inserción.	○	○	○	○	○
La colaboración público-privada representa una oportunidad importante para el desarrollo de las empresas de la Economía Social.	○	○	○	○	○
La creciente exigencia de cohesión e inclusión social favorece a las empresas de inserción social.	○	○	○	○	○
Los beneficios fiscales disponibles para las empresas de inserción social son suficientes para favorecer su crecimiento.	○	○	○	○	○

Bloque IV. Análisis interno

27. Indique el volumen de facturación aproximado de su empresa el último año

28. ¿Qué porcentaje representan los siguientes gastos en relación con el volumen de facturación de su empresa?

Indique el rango de porcentaje que corresponda

	0-25%	26-50%	51-75%	76%-100%
Sueldos y salarios.	◯	◯	◯	◯
Material y aprovisionamiento.	◯	◯	◯	◯
Infraestructura (alquileres, suministros, etc.)	◯	◯	◯	◯
Formación	◯	◯	◯	◯
Acompañamiento social	◯	◯	◯	◯

29. **¿**A través de que canales se captan los clientes de su empresa**?**
Ordene del 1 al 5 por orden de importancia

- Campañas de marketing.
- Networking.
- Servicio Público de Empleo.
- Redes sociales.
- Boca a boca.

30. Indique, por favor, el nombre de su primer y segundo cliente por importancia en la facturación de la empresa.

31. Indique en qué medida considera que las siguientes áreas representan debilidades en su empresa de inserción
Escala: 1 = nada relevante, 5 = muy relevante

	1	2	3	4	5
Alta dependencia de subvenciones públicas.	○	○	○	○	○
Dificultad para atraer inversión privada.	○	○	○	○	○
La combinación de objetivos sociales y económicos supone un reto para la competitividad de las empresas de inserción en mercados dinámicos.	○	○	○	○	○
Escasa capitalización de las empresas de inserción debido a su carácter sin ánimo de lucro, lo que limita su capacidad de inversión y crecimiento.	○	○	○	○	○
Bajo nivel de formación de las personas trabajadoras de inserción.	○	○	○	○	○
Falta de personas trabajadoras especializadas en formación y acompañamiento.	○	○	○	○	○
La falta de visibilidad del sector dificulta su reconocimiento por parte de la sociedad y de las instituciones.	○	○	○	○	○
Falta de estructuración y coordinación del sector.	○	○	○	○	○

32. Indica su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a las fortalezas de las empresas de inserción.
Esacala: *1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo:*

	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con personas trabajadoras fijas con experiencia en el sector que permite ofrecer acompañamiento y formación de calidad.	◯	◯	◯	◯	◯
La vinculación con colectivos desfavorecidos constituye una fortaleza clave de las empresas de inserción.	◯	◯	◯	◯	◯
El fuerte compromiso con la comunidad local es una ventaja importante para las empresas de inserción.	◯	◯	◯	◯	◯
La participación de las empresas de inserción en redes sectoriales mejora su capacidad de innovación, coordinación e influencia en las políticas públicas.	◯	◯	◯	◯	◯
Las empresas de inserción generan un ahorro económico para la Administración pública.	◯	◯	◯	◯	◯

Bloque V. Cooperación y acciones

33. ¿Su empresa coopera con otras entidades en el desarrollo de proyectos?

- ◯ No
- ◯ Sí

34. Indique las entidades con las que coopera su empresa en el desarrollo de proyectos: participa: Nombre; Tipo de Entidad

35. ¿Su empresa, además de la asociación de EINA, participa en otras redes, colectivos o asociaciones?

- ◯ No
- ◯ Sí

36. Indique las redes en las que participa, señalando: Nombre; Principales actuaciones realizadas

37. ¿Cuáles son las acciones que pueden contribuir a mejorar el posicionamiento de las empresas de inserción en el mercado?

Ordene del 1 al 8 por orden de importancia.

- Disponer de más financiación destinada a formación
- Mayor acceso a la financiación no publica
- Mayor visibilidad de las EIS y su actividad
- Incrementar contratos públicos
- Mayor apoyo institucional
- Identificar nuevos nichos de mercado
- Fomentar el emprendimiento en empresas de inserción
- Mayor comunicación con la empresa ordinaria

38. ¿Considera suficiente la reserva actual de contratos públicos para las empresas de inserción?

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Parcialmente

39. ¿Qué mejoraría a la hora de acceder a los contratos públicos?
Ordene del 1 al 3 por orden de importancia

- Reducir la competencia con las empresas tradicionales
- Mejorar la accesibilidad a las licitaciones
- Aumentar contratos con cláusulas sociales

40. ¿Dispone la empresa de alguno de los siguientes planes?

	Sí	No
Plan estratégico	◯	◯
Plan me marketing, análisis de mercado	◯	◯
Plan de comunicación	◯	◯
Plan de gestión, cuadro de mando	◯	◯
Plan interno de control de costes	◯	◯

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Microsoft Forms