

Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028

Marzo de 2026



La Rioja

INTRODUCCIÓN

La industria constituye un eje estructural de la economía riojana y desempeña un papel determinante en la generación de empleo, actividad exportadora y servicios avanzados en la Comunidad Autónoma.

La Rioja presenta la mayor concentración relativa de empresas industriales de España y lidera el indicador nacional de empresas industriales por habitante. Este peso específico otorga a la industria una función estratégica en el desarrollo económico y territorial de la región, al tiempo que evidencia la solidez de un modelo productivo forjado sobre una larga tradición manufacturera, una relevante especialización sectorial y una notable capacidad de adaptación.

No obstante, el actual contexto internacional y europeo plantea retos de gran envergadura, marcados por la reconfiguración de las cadenas de valor, la aceleración de la transformación tecnológica, la transición energética y la creciente exigencia en materia de sostenibilidad y competitividad.

En este escenario, el Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028 se conforma como una respuesta estratégica, integral y orientada a resultados. Fruto de un proceso riguroso de análisis, contraste y participación, el Plan incorpora diagnóstico cuantitativo y cualitativo, benchmarking de referencia, análisis DAFO y la contribución activa de los principales agentes del ecosistema industrial riojano, en el marco del diálogo social.

Su misión es reforzar y transformar el tejido industrial de La Rioja con el fin de mejorar su competitividad, incrementar el valor añadido, favorecer la inversión y promover empleo de calidad, mediante el impulso de la innovación, la digitalización, la internacionalización y el desarrollo equilibrado del territorio. Su visión sitúa a La Rioja, en el horizonte de 2030, como una región industrial innovadora, sostenible, digitalizada y fuertemente internacionalizada, con empresas competitivas, un ecosistema tecnológico avanzado y un entorno capaz de generar cohesión territorial y retener talento.

Para avanzar hacia estos objetivos, el Plan se configura como un marco de intervención coherente, evaluable y alineado con los principales desafíos de la industria regional.

Más allá de su dimensión programática, este Plan representa un compromiso institucional con el fortalecimiento del tejido productivo riojano y con la construcción de una base industrial más moderna, resiliente y competitiva. Se trata, en definitiva, de una hoja de ruta para consolidar la posición de la industria como palanca de prosperidad, innovación y desarrollo sostenible en La Rioja durante los próximos años.

ÍNDICE

Estudio de Benchmarking de la industria riojana.....	Tomo 1
Mapa de capacidades industriales de La Rioja.....	Tomo 2
Análisis DAFO.....	Tomo 3
Estructura del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028	Tomo 4
Gobernanza	Tomo 5
Seguimiento y evaluación	Tomo 6
Marco presupuestario	Tomo 7
Fichas de acción	Anexo I

Estudio de Benchmarking de la Industria Riojana

Tomo 1

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. METODOLOGÍA	7
Fase I SELECCIÓN DE REGIONES DE REFERENCIA	9
3. SELECCIÓN DE REGIONES DE REFERENCIA	11
3.1. Marco de selección y supuestos	11
3.2. Criterios de selección de regiones españolas.....	11
3.3. Criterios de selección de regiones europeas	13
Fase II IDENTIFICACIÓN Y EXTRACCIÓN DE INFORMACIÓN CLAVE	15
4. IDENTIFICACIÓN Y EXTRACCIÓN DE INFORMACIÓN CLAVE	17
4.1. Selección de regiones estatales.....	17
4.2. Selección de regiones europeas.....	21
Fase III COMPARACIÓN ESTRUCTURADA DE LAS ESTRATEGIAS REGIONALES	25
5. COMPARACIÓN ESTRUCTURADA DE LAS REGIONES	27
5.1. Marco y decisión metodológica.....	27
5.2. Lectura comparada.....	27
5.3. Fichas narrativas por región	29
Fase IV IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS ÓPTIMAS Y RECOMENDACIONES	33
6. IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS ÓPTIMAS Y RECOMENDACIONES	35
6.1. Propósito y principio de adaptación responsable	35
6.2. Ejes de actuación transferibles al contexto riojano.....	35
6.3. Buenas prácticas con potencial de transferencia.....	36
7. Conclusiones del estudio benchmarking.....	37

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe se enmarca en el proceso de elaboración del nuevo Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja para el periodo 2025–2027. Su objetivo principal es identificar y analizar estrategias e instrumentos de planificación industrial aplicados en otras regiones españolas y europeas, con el propósito de extraer buenas prácticas transferibles al contexto socioeconómico riojano.

La necesidad de este ejercicio de *benchmarking* parte del reconocimiento de que la mejora de la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia del tejido industrial riojano requiere una visión comparada y basada en la evidencia. En un contexto de transición digital y ecológica, resulta fundamental comprender cómo otras regiones con características estructurales y productivas similares han diseñado e implementado políticas industriales eficaces y adaptativas.

El análisis se centra en una selección de regiones nacionales y europeas con trayectorias industriales consolidadas o emergentes, elegidas por su similitud en tamaño, especialización y estructura económica con La Rioja.

El documento se estructura en cuatro bloques principales:

- Una descripción de la metodología aplicada para desarrollar el análisis comparado.
- El estudio detallado de las regiones nacionales seleccionadas, a partir de fichas homogéneas que recogen sus principales estrategias, instrumentos e indicadores industriales.
- El análisis de regiones europeas comparables con La Rioja, elaborado con el mismo nivel de profundidad y criterios metodológicos.
- Una síntesis de buenas prácticas y aprendizajes transferibles, que servirán de base para orientar la formulación del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2025–2027.

2. METODOLOGÍA

El estudio de benchmarking se estructura en cuatro fases metodológicas. Su finalidad es identificar buenas prácticas y estrategias de planificación industrial que puedan ser transferibles al contexto de La Rioja, partiendo del análisis comparado de experiencias regionales nacionales y europeas.

Fase 1: Planificar – Selección de regiones de referencia

La primera fase consiste en la selección de regiones comparables con La Rioja, tanto dentro del territorio español como a nivel europeo. Esta selección se realiza considerando los siguientes criterios:

- Dimensión territorial y población.
- Peso del sector industrial en la economía regional.
- Especialización sectorial referentes en la industria riojana.
- Nivel de desarrollo tecnológico e intensidad innovadora.

El análisis se centrará en una muestra representativa de ocho regiones en total, combinando cuatro comunidades autónomas españolas y cuatro regiones europeas, todas pertenecientes al ámbito de la Unión Europea. En todos los casos se priorizan territorios con trayectorias industriales consolidadas o emergentes, y que cuenten con instrumentos de planificación industrial recientes y evaluables.

Fase 2: Recopilar – Identificación y extracción de información clave

Para cada región seleccionada, se recopilan:

- Planes estratégicos, programas y documentos de política industrial.
- Iniciativas sectoriales, instrumentos de apoyo y modelos de gobernanza.
- Indicadores clave de rendimiento vinculados a productividad, competitividad, sostenibilidad, innovación, digitalización y empleo industrial.

Fase 3: Analizar – Comparación estructurada de las estrategias regionales

Se elaboran fichas homogéneas que permiten comparar:

- Enfoque estratégico general y prioridades temáticas.
- Estructura programática e instrumentos de intervención.
- Modelos de gobernanza y participación.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Evolución de los indicadores industriales más relevantes.

Fase 4: Adaptar – Identificación de prácticas óptimas y recomendaciones

A partir del análisis comparado, se identificarán:

- Áreas de mejora para La Rioja en términos de diseño e implementación de políticas industriales.
- Buenas prácticas con potencial de transferencia.
- Recomendaciones específicas para su integración en el nuevo Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2025–2027, incluyendo la evaluación preliminar de su viabilidad y condiciones de adaptación.

En los siguientes apartados se desarrollará el análisis específico de las regiones seleccionadas, comenzando por las comunidades autónomas españolas. En una fase posterior, se integrará el análisis de las regiones europeas seleccionadas.

Fase I:

SELECCIÓN DE REGIONES DE
REFERENCIA

3. SELECCIÓN DE REGIONES DE REFERENCIA

3.1. Marco de selección y supuestos

El objetivo de esta fase es identificar un conjunto de regiones que permitan realizar un análisis comparado útil para el diseño del nuevo Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja. Para garantizar la calidad y pertinencia del análisis, se ha optado por realizar la selección de regiones de forma diferenciada en dos bloques:

- Regiones estatales, para las cuales se dispone de una base de datos estadística más amplia y detallada, lo que permite un mayor grado de precisión en el perfilado industrial de cada territorio.
- Regiones europeas, cuya selección se realizará en una segunda fase del estudio, una vez definido el perfil objetivo a partir del análisis nacional. Esta selección se basará en criterios similares, aplicados a partir de fuentes como Eurostat, las estrategias industriales, y los observatorios regionales de la UE.

Este enfoque escalonado permite comenzar el análisis con casos más cercanos y mejor conocidos, para después contrastar los resultados con experiencias de referencia en el ámbito europeo, asegurando tanto la profundidad analítica como la perspectiva internacional.

3.2. Criterios de selección de regiones españolas

Los criterios utilizados para la selección de comunidades autónomas como referentes en el benchmarking se agrupan en cuatro bloques temáticos. Cada uno de ellos permite captar distintas dimensiones del perfil industrial regional, desde la estructura económica hasta la eficiencia, el empleo y el impacto económico global. Para cada criterio se incluye la fórmula de cálculo y una justificación de su incorporación al análisis.

- **Estructura productiva**

1. Peso relativo del sector industrial en el VAB regional (%) (V1). Indica el peso estructural de la industria en la economía regional.

$$w_{VAB}^{ind} = \frac{VABind_{CA}}{VABt_{CA}} \times 100$$

2. Peso relativo de la manufactura en el VAB regional (%) (V2). Refleja el grado de especialización productiva transformadora.

$$w_{VAB}^{manuf} = \frac{VABmanuf_{CA}}{VABt_{CA}} \times 100$$

- **Dimensión laboral**

3. Peso del empleo industrial en el empleo regional (%) (V3). Mide la importancia del sector industrial como generador de empleo.

$$w_L^{ind} = \frac{Lind_{CA}}{Lt_{CA}} \times 100$$

4. Proporción de empleo manufacturero en la industria (%) (V4). Permite distinguir regiones con mayor proporción de empleo productivo dentro de su sector industrial.

$$s_{L/ind}^{manuf} = \frac{Lmanuf_{CA}}{Lind_{CA}} \times 100$$

- **Eficiencia y valor**

- Ratio capital / trabajo (V5). Aproxima el grado de capitalización del sector industrial, vinculado a su intensidad tecnológica o inversora.

$$R_{K/L}^{ind} = \frac{Kind_{CA}}{Lind_{CA}}$$

- Productividad media del trabajo industrial (V6). Mide la eficiencia económica media por trabajador industrial.

$$P_{K/L}^{ind} = \frac{Kind_{CA}}{Lind_{CA}}$$

- Cifra de negocios manufactura / cifra de negocios industria (%) (V7). Permite valorar la capacidad de generación de valor de la manufactura frente al resto de actividades industriales.

$$S_{L/ind}^{manuf} = \frac{CNmanuf_{CA}}{CNind_{CA}} \times 100$$

- Escala y peso económico

- VAB industrial total (miles €) (V8). Da cuenta de la escala económica de la actividad industrial regional.

$$VAB_{tCA}^{ind}$$

- Participación regional en el VAB industrial nacional (%) (V9). Mide el peso relativo de la industria regional en el conjunto estatal.

$$S_{CA/nac}^{manuf} = \frac{VABind_{CA}}{VABind_{nac}} \times 100$$

- PIB per cápita regional (euros) (V10). Contextualiza el nivel de desarrollo económico general del territorio, complementando la visión sectorial.

$$PIB_{pc}$$

Estos diez criterios serán los utilizados para asignar puntuaciones relativas a cada comunidad autónoma con respecto a La Rioja, tal como se detalla en el sistema de puntuación siguiente.

A continuación, se presentan los datos recopilados para el conjunto de comunidades autónomas españolas en relación con los indicadores definidos. Para proceder a la selección de las regiones de referencia, se aplicará un sistema de puntuación comparada, centrado en el perfil industrial de La Rioja como punto de referencia.

Sistema de puntuación comparativa

Con el fin de valorar la similitud, superioridad o inferioridad de cada comunidad autónoma respecto al perfil industrial de La Rioja, se ha definido un sistema de puntuación relativa para cada criterio. Este sistema se basa en una escala de -5 a +5 puntos, donde:

- 0 puntos representan el valor de referencia correspondiente a La Rioja.
- +1 a +5 puntos indican niveles superiores al valor de La Rioja, con mayor puntuación cuanto mayor es la diferencia.
- -1 a -5 puntos reflejan niveles por debajo del valor riojano, penalizando proporcionalmente según la magnitud de la diferencia.

El reparto de puntos se realiza de manera simétrica, según los siguientes tramos de diferencia relativa:

Diferencia relativa respecto a La Rioja	Puntuación
≥ +40% superior	+5
+25% a +39,9% superior	+4
+10% a +24,9% superior	+3
+5% a +9,9% superior	+2
+1% a +4,9% superior	+1
±0,9% (equivalente)	0
-1% a -4,9% inferior	-1
-5%-9,9% inferior	-2
-10% a -24,9% inferior	-3
-25% a -39,9% inferior	-4
≤ -40% inferior	-5

Este enfoque permite identificar de forma clara qué regiones presentan:

- Una estructura industrial más sólida o avanzada que La Rioja.
- Un perfil semejante o equiparable.
- Debilidades o carencias respecto al modelo riojano.

La puntuación final de cada comunidad autónoma será el resultado de la suma de todos los criterios considerados, lo que permitirá determinar qué territorios se consideran más adecuados para el análisis comparado del benchmarking.

3.3. Criterios de selección de regiones europeas

La presente selección de variables tiene como finalidad situar la industria de La Rioja en el contexto europeo, identificando aquellas regiones que pueden considerarse referentes o pares comparables en términos de estructura y comportamiento industrial. No se trata de elaborar un ranking competitivo, sino de construir un mapa de aprendizaje que permita observar cómo otras regiones con tamaño y características semejantes han afrontado los retos de la renovación, el crecimiento y la consolidación de su tejido industrial.

3.3.1. Variables e interpretación

Los datos proceden íntegramente de la base Eurostat Structural Business Statistics (SBS), que recoge la demografía empresarial de los sectores industriales (B-E según NACE Rev.2).

A partir de esta base, el análisis se orienta en torno a tres ejes fundamentales:

1. El comportamiento de la industria riojana en el contexto europeo, observando sus particularidades y su posición relativa respecto a otras regiones.
2. La identificación de regiones comparables en escala y estructura productiva, que permitan establecer un marco de referencia equilibrado.
3. La detección de territorios que constituyen ejemplos de buenas prácticas o modelos transferibles al contexto industrial de La Rioja.

El propósito último es aportar una base empírica que oriente la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2025-2027, integrando una perspectiva europea de referencia.

SELECCIÓN DE DATOS Y VARIABLES

El estudio considera únicamente las observaciones anuales correspondientes al sector industrial (B-E) y a nivel NUTS-2, siendo esta la única toma de datos oficial y comparativa entre regiones europeas y su nivel de industrialización, con una limitación, la toma de datos que está actualizada a 2019 y 2020.

Para un análisis más certero, se depuraron los datos eliminando sufijos provisionales (p, b), valores nulos o extremos, y excluyendo las regiones extra-regio y las ultraperiféricas francesas (FRY1-FRY5), por sus valores atípicos.

Los indicadores utilizados fueron:

- Tasa de nacimientos empresariales de la industria (%) (UE1): refleja el dinamismo y la capacidad de renovación del tejido productivo.
- Tasa de defunciones empresariales de la industria (%) (UE2): mide la estabilidad y resiliencia de las empresas existentes.
- Tasa de supervivencia de empresas industriales a 3 años (%) (UE3): muestra la solidez del ecosistema empresarial.
- Empleo industrial (número de personas) (UE4): utilizado como proxy del tamaño industrial y para calcular la tasa media anual de crecimiento del empleo (CAGR) entre 2008 y 2019.

Estos cuatro indicadores ofrecen una visión equilibrada de cantidad, dinamismo y calidad del tejido industrial.

Dado que los indicadores se expresan en escalas distintas, cada uno se transformó en un percentil normalizado dentro del conjunto de regiones NUTS-2 analizadas, de forma que su rango varía entre 0 (peor desempeño) y 1 (mejor desempeño).

Para cada indicador j y región i , se calculó:

$$P_{ij} = \frac{R_{ij}}{N}$$

donde:

- R_{ij} es el rango (posición ordinal) de la región i en el indicador j ,
- N es el número total de regiones con datos disponibles.

En el caso de los indicadores donde un valor menor indica mejor desempeño (por ejemplo, tasa de defunciones), se aplicó una inversión de la escala:

$$P_{ij}^* = 1 - P_{ij}$$

Construcción del índice compuesto

El Índice de Desempeño Industrial (IDI) se calcula como el promedio simple de los percentiles normalizados de las cuatro dimensiones disponibles para cada región:

$$IDI_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k P_{ij}^*$$

donde:

- IDI_i es el índice de desempeño industrial de la región i ,
- P_{ij}^* es el percentil ajustado del indicador j ,
- k es el número de indicadores considerados (hasta 4, dependiendo de la disponibilidad de datos).

Finalmente, el valor del índice se reescala a una escala de 0 a 100:

$$IDI_i^{(0-100)} = 100 \times IDI_i$$

Fase II

IDENTIFICACIÓN Y EXTRACCIÓN DE
INFORMACIÓN CLAVE

4. IDENTIFICACIÓN Y EXTRACCIÓN DE INFORMACIÓN CLAVE

4.1. Selección de regiones estatales

Para llevar a cabo la selección de comunidades autónomas españolas de referencia, se ha seguido una metodología basada en el análisis objetivo de diez variables cuantitativas vinculadas a la estructura, la dimensión y el rendimiento del sector industrial en cada región.

4.1.1. Construcción de la base de datos

En primer lugar, se ha recopilado información estadística sobre cada una de las diez variables seleccionadas para el conjunto de comunidades autónomas españolas. Los indicadores recogen aspectos estructurales (peso del VAB y del empleo industrial y manufacturero), de eficiencia (productividad, capitalización y cifra de negocios), y de escala (VAB absoluto, peso estatal del VAB y PIB per cápita), todos ellos referidos al año más reciente disponible.

Esta base de datos constituye la fotografía de partida para la comparación regional.

Tabla 1. Matriz de variables para criterios de selección por CCAA.

CCAA	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Andalucía	10,8	6,7	8,1	84,4	1,3	375.668,8	76,2	21.523.900	9,8	23.218
Aragón	22,8	15,5	16,9	92,8	1,4	388.639,9	87,7	10.639.861	4,8	34.658
Asturias, Principado de	18,8	12,8	12,7	91,1	1,3	347.445,8	71,8	5.318.472	2,4	28.130
Balears, Illes	5,1	2,2	5,3	78,0	1,3	217.078,8	44,3	2.127.405	1,0	34.381
Canarias	5,4	2,7	4,7	69,5	1,1	233.344,7	44,1	2.948.352	1,3	24.345
Cantabria	19,7	15,3	14,8	89,7	1,2	298.709,9	83,1	3.300.983	1,5	28.461
Castilla y León	20,2	14,0	14,6	91,6	1,5	355.576,2	84,8	14.343.303	6,5	29.698
Castilla - La Mancha	22,7	14,3	14,4	92,2	2,1	346.128,7	85,1	12.229.020	5,5	25.758
Cataluña	17,0	14,2	13,6	91,8	1,1	364.357,6	86,3	47.822.391	21,7	35.325
Comunitat Valenciana	16,1	13,2	13,6	90,7	1,1	305.436,8	83,7	22.491.806	10,2	26.453
Extremadura	16,9	6,5	8,4	83,6	3,0	337.166,6	70,1	4.190.839	1,9	23.604
Galicia	17,9	13,8	13,6	91,1	1,5	355.087,7	82,5	13.875.960	6,3	28.644
Madrid, Comunidad de	7,7	5,1	6,2	81,5	1,1	410.037,3	59,2	22.609.496	10,2	42.198
Murcia, Región de	20,7	15,6	12,8	88,4	1,9	382.950,1	84,5	8.353.723	3,8	25.887
Navarra, Comunidad F	27,3	22,3	23,7	94,5	1,0	365.138,4	88,0	6.824.354	3,1	37.088
País Vasco	22,0	19,3	18,9	94,9	1,0	345.215,5	87,5	19.331.750	8,8	39.547
La Rioja	23,8	18,1	19,0	94,9	1,4	256.283,1	82,4	2.529.389	1,1	32.828
Ceuta	4,6	1,5	3,5	29,5	1,0	160.156,4	20,7	87.563	0,0	22.751
Melilla	3,2	0,9	1,6	75,7	1,2	258.536,0	13,8	55.433	0,0	20.479

Fuente: Contabilidad regional de España 2023. INE; 2025; elaboración propia.

4.1.2. Cálculo de diferencias relativas

Dado que el propósito del estudio es identificar regiones comparables o con mejores prácticas en relación con La Rioja, se ha tomado esta comunidad como referencia y se ha calculado para cada variable la diferencia relativa porcentual de cada CCAA respecto a los valores riojanos.

Este paso permite estimar el grado de similitud o desviación que presenta cada región en cada uno de los indicadores seleccionados.

Tabla 2. Cálculo de referencias relativas respecto a La Rioja.

CCAA	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Andalucía	-54,8	-63,0	-57,6	-11,1	-13,5	46,6	-7,5	751,0	751,0	-29,3
Aragón	-4,3	-14,8	-11,2	-2,2	-0,2	51,6	6,4	320,6	320,6	5,6
Asturias, Principado de	-21,2	-29,4	-33,1	-4,0	-9,9	35,6	-12,9	110,3	110,3	-14,3
Balears, Illes	-78,8	-87,9	-72,3	-17,9	-13,3	-15,3	-46,3	-15,9	-15,9	4,7
Canarias	-77,2	-85,3	-75,4	-26,8	-23,2	-9,0	-46,4	16,6	16,6	-25,8
Cantabria	-17,4	-15,4	-22,2	-5,5	-19,4	16,6	0,9	30,5	30,5	-13,3
Castilla y León	-15,0	-22,9	-23,4	-3,5	2,1	38,7	2,9	467,1	467,1	-9,5
Castilla - La Mancha	-4,8	-21,4	-24,0	-2,9	41,9	35,1	3,2	383,5	383,5	-21,5
Cataluña	-28,8	-21,9	-28,2	-3,3	-25,1	42,2	4,8	1790,7	1790,7	7,6
Comunitat Valenciana	-32,3	-27,1	-28,3	-4,5	-25,7	19,2	1,6	789,2	789,2	-19,4
Extremadura	-29,3	-64,3	-56,0	-11,9	109,6	31,6	-14,9	65,7	65,7	-28,1
Galicia	-24,7	-23,9	-28,7	-4,0	1,9	38,6	0,2	448,6	448,6	-12,7
Madrid, Comunidad de	-67,6	-71,9	-67,1	-14,1	-24,5	60,0	-28,2	793,9	793,9	28,5
Murcia, Región de	-13,2	-14,2	-32,6	-6,9	29,6	49,4	2,5	230,3	230,3	-21,1
Navarra, Comunidad F	14,4	22,8	24,8	-0,4	-27,7	42,5	6,8	169,8	169,8	13,0
Pais Vasco	-7,6	6,6	-0,7	0,0	-31,9	34,7	6,2	664,3	664,3	20,5
La Rioja	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ceuta	-80,5	-91,9	-81,4	-68,9	-28,0	-37,5	-74,9	-96,5	-96,5	-30,7
Melilla	-86,7	-94,8	-91,8	-20,2	-16,7	0,9	-83,2	-97,8	-97,8	-37,6

Fuente: Criterios de selección Benchmarking. Arenal GC; 2025; elaboración propia.

4.1.3. Aplicación del sistema de puntuación

A partir de las diferencias relativas obtenidas, se ha aplicado el sistema de puntuación definido en el apartado anterior, que asigna valores entre -5 y +5 según el grado de alejamiento respecto a La Rioja. Este sistema penaliza o recompensa las diferencias en función de su magnitud, permitiendo convertir los datos en una medida sintética y homogénea.

Cada CCAA obtiene así una puntuación por variable, que será la base del análisis final.

Tabla 3. Aplicación del sistema de puntuación comparativa con La Rioja.

CCAA	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Andalucía	-5	-5	-5	-3	-3	5	-2	5	5	-4
Aragón	-1	-3	-3	-1	0	5	2	5	5	2
Asturias, Principado de	-3	-4	-4	-1	-2	4	-3	5	5	-3
Balears, Illes	-5	-5	-5	-3	-3	-3	-5	-3	-3	1
Canarias	-5	-5	-5	-4	-3	-2	-5	3	3	-4
Cantabria	-3	-3	-3	-2	-3	3	0	4	4	-3
Castilla y León	-3	-3	-3	-1	1	4	1	5	5	-2
Castilla - La Mancha	-1	-3	-3	-1	5	4	1	5	5	-3

CCAA	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Cataluña	-4	-3	-4	-1	-4	5	1	5	5	2
Comunitat Valenciana	-4	-4	-4	-1	-4	3	1	5	5	-3
Extremadura	-4	-5	-5	-3	5	4	-3	5	5	-4
Galicia	-3	-3	-4	-1	1	4	0	5	5	-3
Madrid, Comunidad de	-5	-5	-5	-3	-3	5	-4	5	5	4
Murcia, Región de	-3	-3	-4	-2	4	5	1	5	5	-3
Navarra, Comunidad F	3	3	3	0	-4	5	2	5	5	3
País Vasco	-2	2	0	0	-4	4	2	5	5	3
La Rioja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ceuta	-5	-5	-5	-5	-4	-4	-5	-5	-5	-4
Melilla	-5	-5	-5	-3	-3	0	-5	-5	-5	-4

Fuente: Criterios de selección Benchmarking. Arenal GC; 2025; elaboración propia.

Finalmente, se ha sumado la puntuación total de cada comunidad autónoma en las diez variables analizadas. Las regiones con mayor puntuación acumulada presentan un perfil industrial más sólido, comparable o inspirador respecto al de La Rioja, y por tanto resultan especialmente pertinentes para su inclusión en el análisis de benchmarking.

Tabla 4. Suma de puntuación y selección de regiones de referencia.

CCAA	Puntuación total
Andalucía	-12,0
Aragón	11,0
Asturias, Principado de	-6,0
Balears, Illes	-34,0
Canarias	-27,0
Cantabria	-6,0
Castilla y León	4,0
Castilla - La Mancha	9,0
Cataluña	2,0
Comunitat Valenciana	-6,0
Extremadura	-5,0
Galicia	1,0
Madrid, Comunidad de	-6,0
Murcia, Región de	5,0
Navarra, Comunidad Foral de	25,0
País Vasco	15,0
La Rioja	0,0
Ceuta	-47,0
Melilla	-40,0

Fuente: Criterios de selección Benchmarking. Arenal GC; 2025; elaboración propia.

4.1.4. Selección de regiones estatales comparativas

A partir de estos resultados, se han seleccionado las cinco comunidades autónomas con mejor puntuación total:

- Comunidad Foral de Navarra
- País Vasco
- Aragón
- Castilla - La Mancha

Estas serán las regiones objeto de estudio en la siguiente fase del informe, donde se analizarán en profundidad sus estrategias, instrumentos y resultados industriales.

Gráfico 1. Mapa de las regiones españolas seleccionadas.

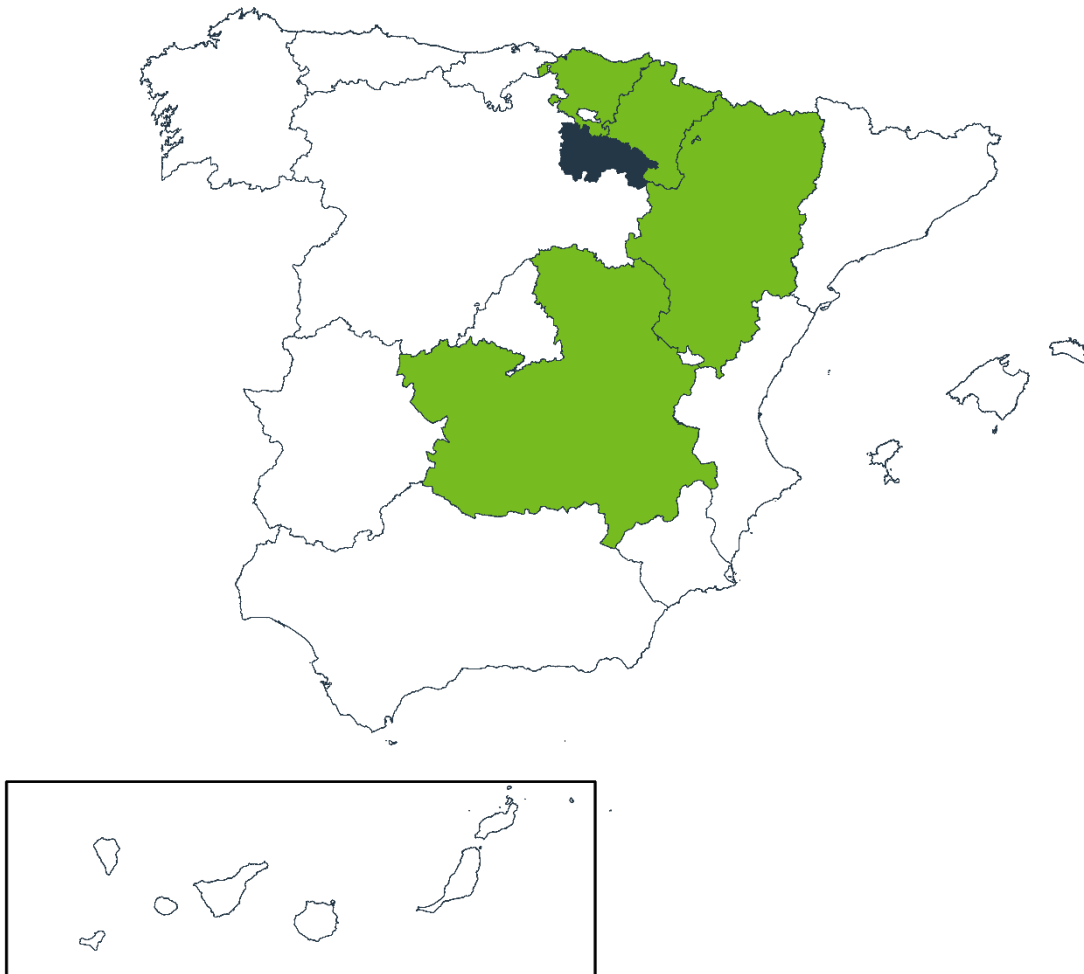
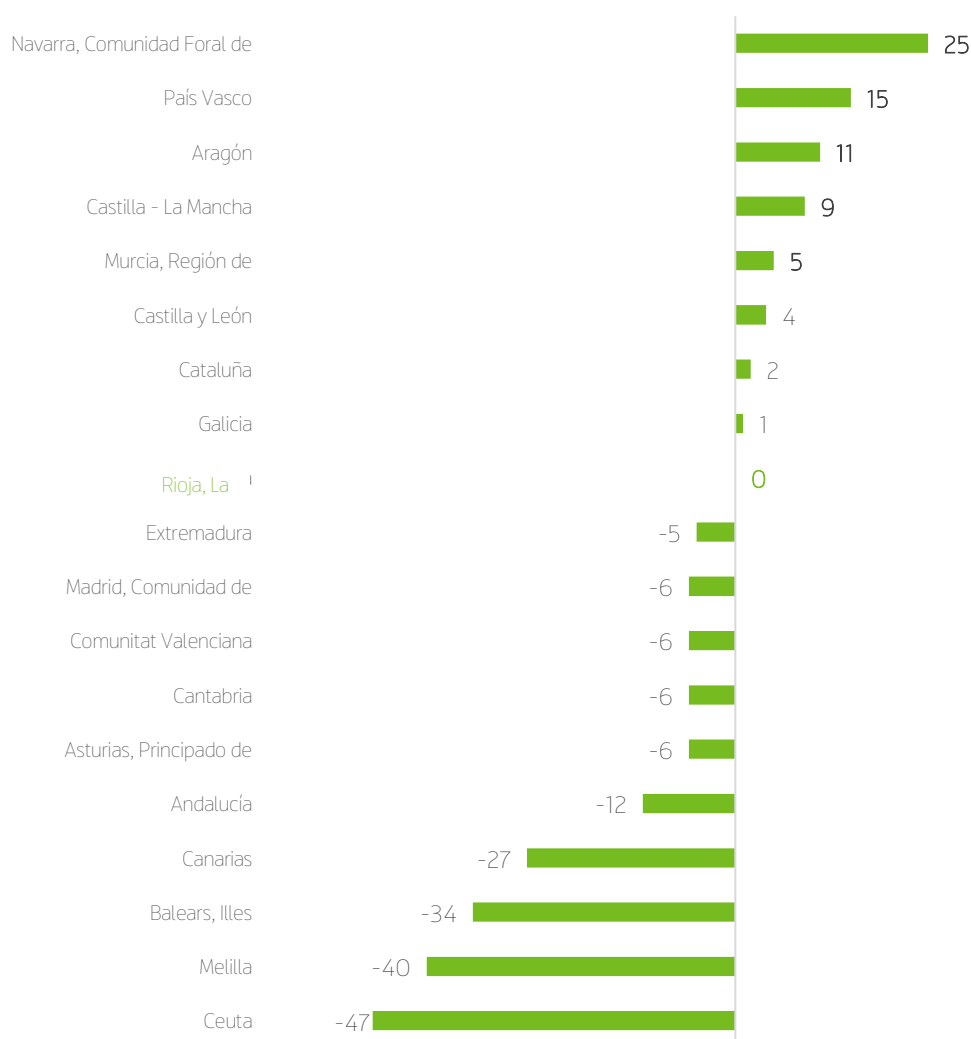


Gráfico 2. Comparación de perfiles industriales regionales respecto a La Rioja (puntos; 2023).



Fuente: Criterios de selección Benchmarking. Arenal GC; 2025; elaboración propia.

4.2. Selección de regiones europeas

4.2.1. Sistema de puntuación comparativa¹

El cálculo del Índice de Desempeño Industrial (IDI) permite observar de manera sintética el posicionamiento de cada región NUTS-2 en el conjunto europeo, combinando en una sola medida las principales dimensiones del comportamiento industrial: la creación de empresas, la mortalidad, la supervivencia y la evolución del empleo.

Este índice no pretende sustituir la lectura detallada de los indicadores individuales, sino ofrecer una visión integradora que ayude a identificar patrones comunes y diferencias estructurales entre territorios. De este modo, permite distinguir entre regiones dinámicas y en expansión, aquellas con estructuras maduras y estables, y otras que presentan mayores vulnerabilidades en su tejido industrial.

La escala de 0 a 100 utilizada en el índice refleja la posición relativa de cada territorio en el contexto europeo:

¹ Las regiones presentadas en este apartado corresponden a una selección representativa de territorios NUTS-2 utilizada para el análisis comparativo. Dada la amplitud del conjunto de regiones europeas incluidas en la base de datos de Eurostat, se han mostrado únicamente aquellas consideradas más relevantes por su similitud estructural o por su desempeño industrial destacado.

- Los valores más altos indican un desempeño industrial sólido, con equilibrio entre dinamismo, estabilidad y crecimiento.
- Los valores intermedios corresponden a regiones con estructuras consolidadas pero menor renovación.
- Los valores más bajos reflejan contextos con mayores tasas de mortalidad o escasa creación de nuevas empresas.

En el caso de La Rioja, el índice sitúa a la región en una posición media-alta, coherente con su perfil de estabilidad elevada y bajo dinamismo. Las regiones que superan esta puntuación tienden a combinar una mayor capacidad de generación de nuevas empresas con un crecimiento sostenido del empleo industrial, mientras que aquellas con valores próximos o inferiores comparten características de madurez y cierta inercia productiva.

Gráfico 3. Comparación del Índice de Desempeño Industrial de las regiones europeas destacadas respecto a La Rioja (puntos).



Fuente: Criterios de selección Benchmarking. Arenal GC; 2025; elaboración propia.

La siguiente tabla presenta las diferencias absolutas entre cada región NUTS-2 seleccionada y La Rioja (ES23) en los principales indicadores industriales de 2019. Los valores positivos indican un mejor resultado que La Rioja (por ejemplo, una tasa de nacimientos más alta o una supervivencia superior), mientras que los negativos señalan un desempeño inferior. En el caso de las defunciones, una diferencia negativa representa un valor favorable, al tratarse de un indicador de riesgo empresarial.

Tabla 5. Diferencias en puntos porcentuales de las variables respecto a La Rioja.

Región	EU1	EU2	EU3	EU4	Interpretación
Provincia autónoma de Trento	0,39	-0,62	-8,31	-	Más nacimientos y menor mortalidad, menor supervivencia
Provincia autónoma de Bolzano	1,01	-0,71	-6,40	-	Mayor dinamismo con estabilidad razonable
Austria Centro-Este	1,01	-0,73	-2,40	0,22 %	Equilibrio entre dinamismo y crecimiento del empleo
Flevoland (Países Bajos)	6,62	-	-5,67	-	Ecosistema altamente emprendedor
Frisia (Países Bajos)	4,39	-	-6,16	-	Doble tasa de creación con tamaño similar a La Rioja
Austria Sur	1,46	0,04	-1,92	1,02 %	Entrada elevada y expansión sostenida del empleo
Austria Oeste	0,13	-0,83	-	1,45 %	Mortalidad baja y expansión del empleo
Austria Este	0,54	-0,20	-	0,98 %	Renovación y estabilidad combinadas

Fuente: Criterios de selección Benchmarking. Arenal GC; 2025; elaboración propia.

4.2.2. Selección de regiones europeas comparativas

El análisis comparativo de la industria riojana dentro del contexto europeo se estructura en tres grupos de regiones, definidos según su relación con La Rioja en escala, estructura productiva y desempeño relativo. Esta clasificación permite establecer comparaciones significativas entre territorios y equilibrar el análisis entre similitud estructural y ejemplaridad de resultados.

Dado el elevado número de regiones NUTS-2 que conforman la Unión Europea, el estudio presenta una selección representativa que facilita la lectura y la interpretación de los resultados.

4.2.2.1. Regiones comparables por tamaño

Este grupo incluye las regiones cuyo empleo industrial se sitúa en un rango equivalente al de La Rioja ($\pm 50\%$), lo que permite comparaciones directas sin que el tamaño o la escala distorsionen los resultados. Estas regiones comparten un tejido empresarial de dimensión media, con presencia destacada de pymes industriales y una base manufacturera diversificada.

- **Provincia autónoma de Trento (Italia)**

Esta región presenta una estructura industrial semejante a la riojana, pero con mayor dinamismo empresarial. Registra una tasa de nacimientos de empresas superior (0,39 puntos porcentuales) y una mortalidad más baja (-0,62 puntos porcentuales), lo que evidencia una gestión más eficiente de la regeneración industrial. Su inclusión se justifica porque refleja un modelo de evolución factible para una región con características productivas comparables.

Este grupo seleccionado, también incluye territorios cuyo empleo industrial es moderadamente superior, dentro de un intervalo de 0,8 a 2,2 veces el de La Rioja. Estas regiones ofrecen ejemplos de modelos de desarrollo alcanzables, caracterizados por una combinación de estabilidad y expansión industrial sostenida.

Regiones seleccionadas:

- **Provincia autónoma de Bolzano (Italia)**

Representa un entorno industrial más innovador y dinámico, con tasas de creación de empresas significativamente más altas (+1,01 puntos porcentuales) y menor mortalidad (-0,71 puntos porcentuales). Ilustra cómo las políticas de apoyo a la pyme industrial y la especialización tecnológica favorecen la renovación del tejido productivo sin incrementar la fragilidad empresarial.

- **Salzburgo (Austria)**

Se caracteriza por un equilibrio sólido entre dinamismo empresarial y crecimiento del empleo industrial (+0,22 % anual). Su comportamiento demuestra una capacidad de adaptación estructural y un entorno institucional favorable a la innovación. Su similitud en composición productiva, junto a su desempeño positivo, la convierte en un referente intermedio entre estabilidad y crecimiento.

4.2.2.2. Regiones líderes de referencia

El tercer grupo reúne territorios que, aunque no son comparables en tamaño, destacan por su alto desempeño industrial y por aplicar políticas efectivas de innovación, emprendimiento y crecimiento. Estas regiones funcionan como referentes inspiradores, que ayudan a identificar buenas prácticas y estrategias transferibles al contexto riojano.

Regiones seleccionadas:

- **Flevoland (Países Bajos)**

Es un ejemplo de ecosistema industrial altamente emprendedor, con una tasa de nacimientos del 9,8 % (6,6 puntos porcentuales respecto a La Rioja). Refleja un entorno donde la innovación tecnológica y el apoyo al emprendimiento sostienen un flujo continuo de nuevas empresas.

- **Frisia (Países Bajos)**

Presenta una escala productiva similar a La Rioja, pero con el doble de tasa de creación de empresas (4,4 puntos porcentuales). Constituye un modelo de cómo un tejido industrial regional puede combinar tamaño medio y elevado dinamismo.

- Estiria (Austria)

Se distingue por una tasa de nacimientos superior (1,46 puntos porcentuales) y un crecimiento sostenido del empleo industrial (1,02 % anual). Representa un modelo de modernización productiva con políticas industriales orientadas a la competitividad.

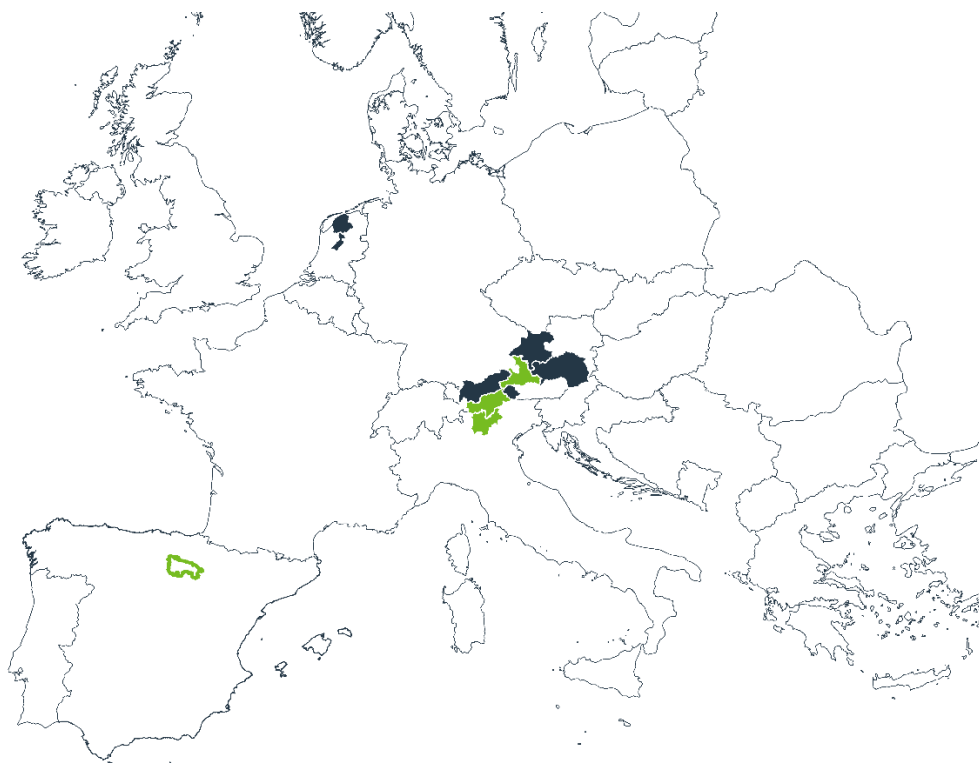
- Alta Austria (Austria)

Registra la mortalidad más baja (-0,83 puntos porcentuales) y un crecimiento del empleo del 1,45 % anual, situándose como referente de resiliencia industrial y consolidación empresarial.

- Tirol (Austria)

Combina una ligera mejora en la creación de empresas (0,54 puntos porcentuales) con menor mortalidad (-0,20 puntos porcentuales) y crecimiento estable del empleo (0,98 % anual). Su perfil corresponde a un modelo de renovación gradual y estabilidad productiva.

Gráfico 4. Mapa de las regiones europeas seleccionadas.



La clasificación en tres grupos tiene como objetivo equilibrar la comparabilidad y la ejemplaridad. Las regiones comparables y de tamaño cercano (Italia y Austria) permiten medir márgenes realistas de mejora en el corto y medio plazo, mientras que las regiones líderes (Países Bajos, Austria y Navarra) actúan como referentes estratégicos para orientar políticas industriales más ambiciosas.

En conjunto, este enfoque de agrupación ofrece un benchmarking equilibrado y operativo, que combina comparación entre regiones afines y aprendizaje a partir de las mejores prácticas europeas, sirviendo como base sólida para el fortalecimiento y la transformación del tejido industrial de La Rioja.

Fase III:

COMPARACIÓN ESTRUCTURADA DE LAS ESTRATEGIAS REGIONALES

5. COMPARACIÓN ESTRUCTURADA DE LAS REGIONES

5.1. Marco y decisión metodológica

Esta fase del estudio realiza una comparación estructurada entre La Rioja y el conjunto de regiones españolas y europeas seleccionadas, tomando como referencia cinco dimensiones homogéneas:

- Enfoque estratégico industrial y prioridades.
- Estructura programática e instrumentos.
- Gobernanza y participación.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Evolución reciente de indicadores industriales clave.

Este estudio sitúa en el núcleo del análisis los documentos e instrumentos de política industrial: planes estratégicos, carteras de ayudas, estructuras de clústeres, programas de internacionalización, gestión de suelo y parques industriales, digitalización productiva, descarbonización, desarrollo de talento y formación profesional.

En el ámbito cuantitativo, la comparación entre regiones se fundamenta en los datos armonizados del sistema Eurostat-Structural Business Statistics (SBS), que permiten medir con consistencia la estructura y el desempeño industrial en el conjunto de la Unión Europea. A partir de esta base común, se analizan la demografía empresarial y el empleo industrial, el peso y la productividad manufacturera, los resultados de exportación y, cuando están disponibles, los tableros públicos de indicadores de las agencias regionales de desarrollo. Esta aproximación asegura la coherencia metodológica y la comparabilidad internacional de los resultados obtenidos.

El propósito es identificar los diseños de política industrial (con sus instrumentos, estructuras de gobernanza y mecanismos de ejecución) que se asocian con mejores resultados en regiones con un perfil productivo y empresarial comparable al de La Rioja. Este enfoque permite extraer aprendizajes útiles para el diseño y la actualización de la política industrial riojana, fortaleciendo su alineación con las mejores prácticas europeas.

5.2. Lectura comparada

Del análisis comparativo se desprenden tres rasgos distintivos que caracterizan a las regiones con mayor eficacia en sus políticas industriales.

- En primer lugar, una cartera estable, previsible y específicamente orientada al tejido industrial, que combina instrumentos de apoyo a la inversión productiva, modernización tecnológica y máquina-herramienta, servicios avanzados para pymes, digitalización de procesos, impulso a consorcios y clústeres, internacionalización y desarrollo de suelo y parques industriales. Estos instrumentos se gestionan mediante convocatorias regulares y criterios de selección transparentes, lo que aporta certidumbre a las empresas y refuerza la planificación empresarial.
- En segundo lugar, la existencia de agencias de desarrollo con funciones de gobernanza, no limitadas a la financiación, sino que integran capacidades de diagnóstico, acompañamiento, coinversión y apertura de mercados. Estas agencias actúan como nodos de coordinación público-privada y publican de forma periódica resultados y evaluaciones de impacto, fortaleciendo la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional.
- En tercer lugar, estructuras de gobernanza formalizadas y mecanismos de evaluación continua que permiten revisar y ajustar los programas en ciclos cortos, manteniendo la alineación con las necesidades del tejido industrial.

Cuando estos tres elementos convergen, los indicadores de demografía empresarial y empleo industrial reflejan mayor dinamismo y menor tasa de mortalidad empresarial en comparación con La Rioja. No se trata de un efecto inmediato, sino del resultado acumulado de políticas persistentes que han fortalecido las

capacidades institucionales, consolidado redes de clústeres y creando entornos de aprendizaje e innovación aplicada (como demostradores, laboratorios vivos o parques industriales especializados) donde las pymes incorporan tecnología con un riesgo controlado.

En este contexto, las regiones analizadas pueden interpretarse como variaciones de una misma lógica estructural:

Lógica Estructural Compartida de las Regiones



La siguiente tabla sintetiza de manera comparativa los principales rasgos de diseño de política industrial observados en cada región. Se ha establecido una escala cualitativa de tres niveles: *alto*, *medio* y *bajo* para sintetizar la intensidad o madurez observada en cada dimensión de política industrial. Las valoraciones se basan en la revisión de documentos estratégicos, carteras de instrumentos, estructuras institucionales y mecanismos de seguimiento de cada región.



Alto: indica la existencia de marcos consolidados, con planificación estable, instrumentos bien articulados y resultados contrastados.

Medio: refleja estructuras en desarrollo o parcialmente consolidadas.

Bajo: señala ámbitos con menor formalización o alcance limitado.

Por último, la columna de resultado relativo resume de forma interpretativa la posición observada frente a La Rioja, atendiendo al dinamismo empresarial, la mortalidad y la evolución del empleo industrial. No representa un ranking, sino una lectura comparativa cualitativa orientada a identificar patrones de eficacia y áreas de mejora en el diseño de política industrial regional.

Tabla 6. Matriz comparativa cualitativa de diseño de política industrial

Región	Enfoque industrial (claridad y horizonte)	Cartera de instrumentos (estabilidad y amplitud)	Agencia de desarrollo (gobernanza)	Clústeres y espacios de innovación	Seguimiento y evaluación	Resultado relativo
Euskadi	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Estabilidad alta y renovación gradual
Navarra	Alto	Medio-Alto	Alto	Medio-Alto	Alto	Estabilidad alta, dinamismo moderado
Aragón	Medio-Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Estabilidad media con tracción creciente

Región	Enfoque industrial (claridad y horizonte)	Cartera de instrumentos (estabilidad y amplitud)	Agencia de desarrollo (gobernanza)	Clústeres y espacios de innovación	Seguimiento y evaluación	Resultado relativo
Castilla-La Mancha	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Tamaño intermedio, mejoras selectivas
Trento	Alto	Medio-Alto	Alto	Alto	Alto	Más entrada y menor mortalidad que La Rioja
Bolzano	Alto	Medio-Alto	Alto	Medio-Alto	Alto	Ecosistema más emprendedor que La Rioja
Salzburgo	Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Alto	Equilibrio: dinamismo + empleo al alza
Estiria	Alto	Alto	Medio-Alto	Alto	Medio-Alto	Alta renovación y empleo sostenido
Alta Austria	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Mortalidad baja y empleo en expansión
Tirol	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Alto	Renovación moderada y empleo al alza
Flevoland	Alto	Medio-Alto	Alto	Medio	Alto	Nacimientos muy superiores a La Rioja
Frisia	Medio-Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Nacimientos superiores con escala similar

5.3. Fichas narrativas por región

Tras el análisis comparativo realizado en el apartado anterior, en el que se identificaron patrones estratégicos comunes y diferencias significativas entre las regiones analizadas, este apartado desarrolla un análisis individualizado a través de fichas narrativas.

El objetivo de estas fichas es profundizar en los rasgos específicos de cada territorio, mostrando cómo se concretan en la práctica los elementos descritos de forma transversal en el bloque anterior. Con ello, se pasa de una visión comparativa general a una lectura contextualizada, que permite comprender las particularidades institucionales, sectoriales y de gobernanza que explican el desempeño industrial de cada región.

Cada ficha sintetiza la información más relevante en torno a:

- La orientación estratégica y los ejes prioritarios de la política industrial.
- La estructura programática y los instrumentos aplicados.
- Los mecanismos de coordinación institucional y participación público-privada.
- Los resultados observables en materia de innovación, productividad y sostenibilidad.

En conjunto, las fichas conforman una base analítica homogénea que facilita la comparación posterior y sienta las bases para la fase de adaptación y formulación de recomendaciones de política industrial para La Rioja.

Euskadi

El enfoque industrial se apoya en una política de larga trayectoria, basada en clústeres sectoriales activos, una agencia de desarrollo con una cartera amplia y estable, que combina apoyo a la inversión, servicios avanzados, digitalización, internacionalización y demostradores tecnológicos, y una gobernanza madura, articulada mediante órganos formales de dirección y una interlocución público-privada consolidada. La evaluación anual mediante memorias y ajustes programáticos garantiza una política viva y adaptable. El resultado es un tejido industrial estable, con renovación gradual y alta resiliencia.

Navarra

La política industrial se estructura en torno a un plan específico de industria y una agencia financiera-industrial que gestiona instrumentos de inversión, modernización y escalado empresarial. Los clústeres funcionan como espacios de cooperación en cadena de valor, y la gobernanza, de carácter compacto, asegura una coordinación eficaz y revisiones intermedias de resultados. El patrón de desempeño combina estabilidad estructural y dinamismo moderado, con buena articulación de proyectos tractores.

Aragón

La estrategia pone el acento en la transferencia tecnológica y la productividad de las pymes, con líneas de inversión, servicios a clústeres y programas de acompañamiento a la digitalización industrial. La agencia regional actúa como bisagra entre el conocimiento y la empresa, consolidando aprendizajes institucionales que se reflejan en el diseño de nuevas convocatorias. Los resultados muestran estabilidad y tracción creciente, especialmente en los ámbitos donde clústeres y oferta tecnológica están alineados.

Castilla-La Mancha

La región articula su apoyo a la industria mediante un plan empresarial plurianual y una cartera centrada en modernización, digitalización e internacionalización. La existencia de un organismo de promoción exterior fortalece la proyección internacional de las pymes. La gobernanza se concentra en la consejería competente y agencias instrumentales, con seguimiento periódico de convocatorias. El resultado es un tejido industrial de tamaño intermedio, con mejoras selectivas ligadas a programas de modernización.

Provincia Autónoma de Trento

La especialización manufacturera se sustenta en parques y polos industriales gestionados por una agencia de desarrollo integral que combina incubación, espacios de ensayo y atracción de inversión. Las mesas temáticas con empresas y centros tecnológicos priorizan proyectos y canalizan recursos. El seguimiento es continuo y público. En resultados, destaca una tasa de entrada empresarial superior y mortalidad contenida respecto a La Rioja, con un equilibrio dinámico entre recambio y supervivencia.

Provincia Autónoma de Bolzano

La política industrial integra servicios y financiación en una agencia única, que combina instrumentos de modernización, internacionalización y apoyo a pymes. Los clústeres sectoriales actúan como plataformas de conexión tecnológica y de acceso a mercados. La gobernanza incorpora grupos de pilotaje y revisiones periódicas, con un ecosistema empresarial más emprendedor que el riojano, caracterizado por alta entrada y riesgo controlado.

Salzburgo

El territorio alinea su estrategia económica con un programa operativo que impulsa el emprendimiento tecnológico, la transferencia de conocimiento y la atracción de inversión extranjera. La agencia regional gestiona carteras con objetivos e indicadores públicos, y la gobernanza a nivel de la región es clara y estructurada. La evaluación está integrada en el ciclo de ejecución. Los resultados evidencian un equilibrio sostenido entre dinamismo y crecimiento del empleo industrial.

Estiria

La política industrial se apoya en clústeres con masa crítica, especialmente en tecnologías verdes y electrónica, y en instrumentos orientados a eco-innovación, digitalización e internacionalización. Un sistema público de información y un acuerdo con agentes sociales aportan legitimidad y estabilidad a largo plazo. El desempeño se caracteriza por una alta tasa de renovación y crecimiento sostenido del empleo industrial.

Alta Austria

La región despliega una estrategia económico-científica integral, con planificación anual y una red consolidada de clústeres gestionados por una entidad tractora de I+D colaborativa. Los proyectos emblemáticos de digitalización coexisten con servicios continuos de apoyo a pymes. La evaluación permanente permite ajustar prioridades y recursos. Presenta una baja mortalidad empresarial y expansión sostenida del empleo, con resultados superiores a los de La Rioja.

Tirol

La política industrial se implementa mediante programas trianuales con objetivos y recursos definidos, gestionados por una agencia de cooperación empresa-ciencia que promueve coinversión y proyectos colaborativos. La gobernanza regional está bien coordinada y los ajustes intermedios forman parte del ciclo de gestión. Los indicadores reflejan renovación moderada, mortalidad contenida y crecimiento del empleo industrial.

Flevoland

La provincia cuenta con una visión 2030 articulada en un programa 2023-2028 que integra financiación, servicios a pymes, capital humano y sostenibilidad empresarial. La agencia de desarrollo regional (ROM) dispone de un tablero público de indicadores y de mecanismos de seguimiento continuo. El ecosistema muestra una tasa de creación de empresas muy superior a la riojana, con una alta capacidad de acompañamiento en las fases de crecimiento.

Frisia

La política industrial se basa en ventanillas integradas de financiación y servicios, que trasladan las prioridades regionales a proyectos empresariales concretos. La coordinación interprovincial otorga escala y coherencia. Las evaluaciones periódicas por convocatoria generan aprendizajes continuos. El desempeño se caracteriza por una tasa de nacimientos empresariales superior a la de La Rioja, manteniendo una escala productiva comparable.

Una vez analizadas las fichas, a continuación se presenta un resumen de los instrumentos operativos característicos de cada región y su formato de despliegue, sirviendo de puente hacia la fase de formulación de recomendaciones para la política industrial riojana.

Tabla 7. Instrumentos principales por región

Región	Instrumentos núcleo	Ventanilla/ calendario	Espacios de demostración	Internacionalización/ financiación	Observaciones clave
Euskadi	Modernización, digitalización de procesos, servicios avanzados, clústeres	Anual, cartera estable	Red de demostradores	Apoyo a exportación y a inversión	Coherencia estratégica y masa crítica
Navarra	Inversión y escalada pyme, proyectos tractores, clústeres	Plurianual con revisión intermedia	Pilotos sectoriales	Agencia financiera-industrial	Transparencia y disciplina evaluativa
Aragón	Transferencia tecnológica, apoyo a clústeres, digitalización	Convocatorias periódicas	Centros y laboratorios asociados	Apoyo selectivo a exportación	Aprendizaje institucional acumulado

Región	Instrumentos núcleo	Ventanilla/ calendario	Espacios de demostración	Internacionalizació n/financiación	Observaciones clave
Castilla – La Mancha	Modernización, digitalización, apoyo a inversión	Programación plurianual	DIH/servicios de adopción	IPEX y líneas de apoyo	Mejora gradual en productividad
Trento	Parques/polos, aceleración industrial, coinversión	Programas por bloques	Laboratorios vivos, prototipado	Apoyo a atracción de inversión	Mesas temáticas empresa-centros
Bolzano	Servicios + financiación integrada, modernización	Programación anual	Plataformas de ensayo	Internacionalizació n vía agencia	Alta propensión empresadora
Salzburgo	Emprendimiento tech, transferencia, atracción	Despliegue con hoja de ruta	Pilotos universidad- empresa	Capital movilizado por agencia	Alineación ciencia- economía
Estiria	Clústeres fuertes, eco- innovación, digitalización	Programación estable	Demostradores de clúster	Internacionalizació n por clúster	Información pública de resultados
Alta Austria	Clústeres + I+D colaborativa, proyectos faro	Planificación “rodante” anual	Plataformas tecnológicas	Programas europeos y coinversión	Alta coordinación público-privada
Tirol	Programas trianuales, cooperación empresa- ciencia	Metas por trienio	Bancos de prueba sectoriales	Coinversión en proyectos	Ajustes intermedios formales
Flevoland	Financiación + servicios ROM, empresa sostenible	Programa 2023–2028	Field-labs	Coinversión y business dev.	Tablero público de indicadores
Frisia	Ventanillas a pymes, proyectos colaborativos	Aperturas anuales	Plataformas de transición	Fondos interprovinciales	Coordinación que da escala

Fase IV:

IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS
ÓPTIMAS Y RECOMENDACIONES

6. IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS ÓPTIMAS Y RECOMENDACIONES

6.1. Propósito y principio de adaptación responsable

El enfoque de esta fase se orienta a adaptar experiencias y prácticas contrastadas, seleccionadas por su eficacia demostrada en regiones con una escala económica y retos estructurales equiparables a los de La Rioja..

La adaptación se rige por tres principios rectores:

- Coherencia estructural, asegurando la alineación con la realidad productiva riojana (basada en pymes, especialización manufacturera y cadenas de valor de proximidad).
- Factibilidad institucional y presupuestaria, garantizando la capacidad de implementación dentro del marco competencial y de recursos disponibles.
- Evaluación integrada, incorporando mecanismos de seguimiento desde el inicio para permitir la corrección temprana de desviaciones y el aprendizaje adaptativo..

6.2. Ejes de actuación transferibles al contexto riojano

Del análisis comparado realizado en la Fase 3 se identifican tres ejes de actuación con alto potencial de aplicación en el contexto de La Rioja, orientados a fortalecer su política industrial y a mejorar la capacidad de respuesta ante los nuevos retos de la industria.

En primer lugar, se propone consolidar una arquitectura integrada de instrumentos de apoyo industrial, estructurada de manera estable y coherente, que abarque los principales ámbitos de intervención: inversión productiva, modernización tecnológica y de maquinaria, digitalización de procesos, fortalecimiento de asociaciones sectoriales y clústeres, prestación de servicios avanzados e impulso a la internacionalización empresarial. Esta estructura debe sustentarse en criterios de continuidad, coordinación interinstitucional y previsibilidad presupuestaria.

En segundo lugar, se recomienda reforzar la función de gobernanza, dotando a la administración riojana de una entidad o mecanismo operativo capaz de integrar las funciones de diagnóstico estratégico, prestación de servicios y gestión de instrumentos financieros, incluyendo fórmulas de coinversión público-privada. Este enfoque permitirá dotar de coherencia al sistema de apoyo industrial y mejorar su capacidad de ejecución y evaluación.

En tercer lugar, se plantea el desarrollo de espacios de demostración tecnológica e innovación aplicada, que actúen como plataformas para validar tecnologías, reducir el riesgo de adopción y promover la transferencia de conocimiento entre empresas, centros tecnológicos y entidades formativas. Estos espacios pueden articularse como demostradores, bancos de prueba o laboratorios vivos, en coordinación con asociaciones sectoriales, clústeres y hubs tecnológicos regionales.

Asimismo, se destaca la conveniencia de establecer una gobernanza con cadencia evaluativa sistemática, acompañada de una mayor integración entre política industrial, formación de talento e internacionalización, asegurando así la alineación de esfuerzos públicos y privados en torno a objetivos comunes de desarrollo industrial sostenible.

Tabla 8. Mapa de ejes de actuación transferibles (2025-2027)

Eje de actuación	Resultado esperado en 2027
Sistema integrado de instrumentos industriales	Estructura plurianual consolidada, con convocatorias regulares y ventanillas únicas de tramitación.
Gobernanza y coordinación institucional	Mecanismo unificado de gestión con servicios integrados y fórmulas de coinversión público-privada operativas.
Demostración tecnológica e innovación aplicada	Creación de un HUB como plataforma regional de demostración y transferencia tecnológica, con líneas de ensayo sectoriales,

Eje de actuación	Resultado esperado en 2027
	participación activa de pymes y conexión directa con los clústeres industriales..
Clústeres y cooperación empresarial	Red de asociaciones sectoriales y clústeres industriales con sistemas de indicadores, proyectos colaborativos e inserción en redes internacionales.
Evaluación y rendición de cuentas	Sistema público de seguimiento con panel de resultados trimestral y revisión semestral de programas y recursos.
Talento y formación profesional vinculada a la industria	Implantación de itinerarios formativos duales y programas de recualificación técnica asociados a proyectos industriales.
Internacionalización y expansión empresarial	Cartera estructurada de mercados objetivo y clientes potenciales para pymes industriales riojanas.
Transición ecológica y descarbonización aplicada	Línea “Eco-industria” con indicadores de eficiencia energética y sostenibilidad en procesos productivos.

6.3. Buenas prácticas con potencial de transferencia

Las experiencias internacionales y nacionales más relevantes analizadas en la fase anterior evidencian patrones de éxito comunes en el desarrollo y gestión de políticas industriales. En particular, destacan tres factores determinantes:

- Previsibilidad institucional, sustentada en calendarios y convocatorias estables que favorecen la planificación empresarial y la confianza en el marco de apoyo público.
- Capacidades institucionales consolidadas, a través de agencias especializadas, clústeres y hubs tecnológicos que actúan como plataformas de cooperación y aceleradores de innovación.
- Evaluación orientada a resultados, basada en indicadores públicos, metas verificables y sistemas de rendición de cuentas que permiten la mejora continua de las políticas.

En los apartados siguientes se sistematizan las prácticas transferibles identificadas y las condiciones necesarias para su adaptación progresiva al contexto institucional, económico y productivo de La Rioja.

Tabla 9. Prácticas transferibles y condiciones de adaptación

Práctica	Regiones de referencia	Objetivo a abordar	Modalidad de adaptación en La Rioja	Viabilidad
Red de demostradores industriales 4.0	Euskadi, Alta Austria	Reducir el riesgo de adopción tecnológica por parte de pymes	Creación de un HUB	Alta
Ventanilla única de coordinación y gestión	Navarra, Flevoland	Superar la fragmentación de instrumentos y apoyos	Oficina de Coordinación del Plan Industrial, con cartera integrada de servicios e instrumentos	Alta
Programas plurianuales con revisión intermedia	Tirol, Salzburgo	Mejorar la cadencia y previsibilidad de ejecución	Plan 2025-2027 con revisión intermedia, seguimiento anual y ajustes programáticos vinculados a resultados	Alta
Clústeres con indicadores de desempeño e impacto	Estiria, Alta Austria	Reducir la variabilidad de resultados entre clústeres	Sistema de indicadores por clúster y carteras de internacionalización asociadas	Media
Mecanismos de coinversión y desarrollo empresarial	Flevoland, Navarra	Facilitar el escalado de pymes y la atracción de capital privado	Línea de coinversión industrial combinada con servicios de desarrollo empresarial	Media

Parques y espacios industriales sostenibles	Trento, Bolzano	Impulsar la modernización, eficiencia energética y circularidad	Pilotos de ecoeficiencia en polígonos industriales, con sistemas de medición y gestión consorcial	Media
---	-----------------	---	---	-------

7. Conclusiones del estudio benchmarking

El estudio de benchmarking industrial ha permitido situar a La Rioja en el contexto de las políticas industriales más avanzadas de España y Europa, identificando tanto los factores que explican la solidez de los ecosistemas industriales de referencia como las prácticas que pueden adaptarse a la realidad riojana.

A partir del análisis comparativo realizado, se destacan las siguientes conclusiones principales:

- La competitividad industrial requiere estructuras institucionales sólidas y coherentes.
La fortaleza del tejido industrial no depende únicamente de la financiación, sino de la existencia de estructuras institucionales estables, instrumentos bien articulados y una gobernanza evaluable que garantice continuidad y coherencia en el tiempo.
- Las regiones con mayor fortaleza industrial comparten un modelo de política pública previsible y evaluable.
Su desempeño se apoya en tres pilares comunes: previsibilidad en la acción pública, capacidad institucional consolidada y evaluación sistemática orientada a resultados. Estos elementos conforman un modelo resiliente, capaz de aprender, adaptarse y sostener la confianza del tejido productivo.
- La coordinación institucional es una condición clave de éxito.
Los modelos comparados demuestran que la integración entre el ecosistema industrial regional y la administración pública mejora la eficiencia de los programas de apoyo y evita la fragmentación de instrumentos.
- La Rioja dispone de una base institucional apta para evolucionar hacia un sistema industrial avanzado.
La existencia de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) y de centros tecnológicos especializados ofrece una plataforma sólida sobre la que desplegar una política industrial moderna y de largo alcance.
- La creación de un HUB constituye una oportunidad estratégica.
Su constitución como plataforma regional de demostración y transferencia tecnológica permitirá reducir el riesgo de adopción, fomentar la digitalización de pymes y conectar innovación, talento y sostenibilidad en un ecosistema común.
- La estabilidad programática es esencial para la eficacia de las políticas industriales.
Los programas plurianuales con revisiones intermedias y mecanismos de evaluación continua garantizan la capacidad de ajuste y aprendizaje, evitando la dispersión o el agotamiento de las iniciativas.
- La coinversión público-privada emerge como un instrumento prioritario.
Las experiencias europeas muestran que los esquemas de coinversión fortalecen el compromiso empresarial, facilitan el escalado de pymes y optimizan el uso de los recursos públicos.
- La sostenibilidad y la transición ecológica deben integrarse en la política industrial.
Las prácticas de ecoeficiencia, la descarbonización aplicada y la gestión sostenible de parques industriales son ya elementos estructurales de las políticas industriales europeas contemporáneas.
- La política industrial riojana debe evolucionar hacia un sistema coherente, estable y evaluable.
La combinación de instrumentos integrados, gobernanza coordinada y evaluación pública orientada a resultados constituye la base para impulsar una transformación industrial sostenible, innovadora y competitiva en el horizonte 2025-2027.

Mapa de Capacidades Industriales de La Rioja

Tomo 2

ÍNDICE

1.	Objetivo y alcance del mapeo	2
2.	Marco conceptual: capacidades, cadenas de valor y transversalidad	3
3.	Clasificaciones y variables para el mapa de capacidades	4
3.1.	Clasificación sectorial de partida	4
3.2.	Variables cuantitativas de referencia	4
3.3.	Clasificación funcional por eslabones de cadena de valor	4
4.	Configuración del mapa de capacidades de La Rioja	6
4.1.	Cadenas de valor existentes	6
4.2.	Capacidades transversales	7
4.3.	Evidencias empíricas del sistema industrial riojano	8
4.3.1.	Peso relativo y especialización sectorial	8
4.3.2.	Productos con alta especialización y complejidad	10
4.3.3.	Productos altamente especializados pero de baja complejidad	11
4.3.4.	Productos complejos sin especialización	12
4.3.5.	Interpretación estratégica de RCA-PCI	13
5.	Identificación de gaps y oportunidades de diversificación	15
5.1.	Gaps en capacidades y eslabones de cadena	15
5.2.	Oportunidades de nuevas cadenas y diversificación adyacente	15
5.3.	Sinergias y colaboración empresarial	16
6.	Conclusión: un instrumento para la política industrial riojana	17

1. Objetivo y alcance del mapeo

El propósito de este análisis es la elaboración de un mapa de capacidades industriales de La Rioja que permita:

- Identificar las capacidades transversales del ecosistema industrial y de sus servicios conexos.
- Configurar un mapa de eslabones que conforman y atraviesan las distintas cadenas de valor, tanto las ya existentes como las emergentes.
- Facilitar la detección de gaps o necesidades no cubiertas en las capacidades industriales y productivas de la región.
- Apoyar la identificación de nuevas oportunidades de negocio y de diversificación, así como la generación de sinergias productivas entre empresas y sectores.

El mapeo se apoya en el análisis cuantitativo previo de la estructura industrial riojana y en la clasificación de las actividades en tractoras, anclas maduras, emergentes y en declive relativo. A partir de este diagnóstico sectorial se da un paso más: se desciende desde la mirada por CNAE a una mirada por capacidades y eslabones de cadena de valor, que es más próxima a cómo realmente innovan, cooperan y se diversifican las empresas.

Este mapa se complementa, además, con un análisis empírico de la especialización y la complejidad del sistema industrial riojano a partir de los datos de exportaciones por producto (RCA, PCI y valor exportado), desarrollado en el apartado 4.3.

2. Marco conceptual: capacidades, cadenas de valor y transversalidad

Para la construcción del mapa se adopta un marco conceptual basado en tres ideas clave:

Capacidades industriales

Se entiende por capacidad industrial el conjunto de recursos, tecnologías, saber hacer y activos organizativos que permiten a una empresa o a un conjunto de empresas realizar de forma sistemática ciertas funciones: diseñar, transformar materiales, integrar sistemas, automatizar procesos, gestionar logística, ofrecer servicios técnicos avanzados, etc.

Cadenas de valor

Cada sector o familia de productos se estructura como una cadena de valor, compuesta por eslabones que van desde la I+D y el diseño, pasando por el aprovisionamiento, la transformación industrial, el montaje, el envasado y acondicionamiento, la logística, hasta los servicios postventa y la gestión de residuos.

Capacidades transversales

Muchas de estas capacidades no son exclusivas de un solo sector, sino que se comparten entre varias cadenas de valor. El objetivo del mapa es precisamente hacer visibles esas capacidades transversales, ver cómo se distribuyen entre las empresas riojanas y cómo se insertan en diferentes cadenas de valor presentes o potenciales.

3. Clasificaciones y variables para el mapa de capacidades

Para poder representar el ecosistema en forma de mapa se definen una serie de clasificaciones y variables que permiten cruzar la información industrial disponible con la mirada por capacidades.

3.1. Clasificación sectorial de partida

Se toma como base la desagregación por CNAE-2009 a 2 dígitos, distinguiendo grandes bloques:

- Agroalimentación y bebidas: 10, 11.
- Moda y calzado: 15 (con nexos con 13-14).
- Madera, muebles y hábitat: 16, 31.
- Química, plásticos y materiales: 20, 22, 23.
- Metalmecánico y bienes de equipo: 24, 25, 28.
- Automoción y transporte: 29 (y parte de 30).
- Papel, artes gráficas y envase: 17, 18.
- Energía y suministros: 35, 36, 38.
- Servicios industriales avanzados: 33 (reparación e instalación), más actividades conexas de mantenimiento y servicios técnicos.

Sobre esta base sectorial, previamente se han identificadas las actividades tractoras, anclas maduras, emergentes y en declive relativo, lo que ayuda a priorizar el análisis de capacidades allí donde el impacto potencial es mayor.

3.2. Variables cuantitativas de referencia

Las principales variables cuantitativas utilizadas para caracterizar las capacidades asociadas a cada rama son:

- Peso en el empleo industrial regional: porcentaje de empleo de la rama sobre el total industrial de La Rioja.
- Especialización relativa: cociente de localización del empleo respecto al patrón industrial español.
- Productividad aparente por ocupado, en relación con la media nacional del sector.
- Intensidad de capital (inversión en activos materiales por ocupado, e inversión sobre ventas), comparada también con la media nacional del sector.
- Dinamismo 2018-2023 en empleo y cifra de negocios, en comparación con el comportamiento del mismo sector a escala nacional.

Estas variables no son el mapa de capacidades en sí, pero sí proporcionan una base objetiva para priorizar aquellas ramas en las que las capacidades existentes son más relevantes, más modernas o tienen más potencial de arrastre.

3.3. Clasificación funcional por eslabones de cadena de valor

Para pasar de la mirada sectorial a la mirada por capacidades, se define una tipología de eslabones funcionales que aparecen, con matices, en todas las cadenas de valor:

- I+D, diseño y desarrollo de producto.
- Ingeniería de procesos y de fabricación.

- Transformación de materias primas (procesos básicos: corte, moldeo, mezclado, fermentación, etc.).
- Procesos avanzados especializados (tratamientos superficiales, procesos químicos finos, procesos térmicos, automatización, robotización).
- Montaje e integración de sistemas y componentes.
- Envasado, acondicionamiento y embalaje (packaging).
- Logística y distribución.
- Servicios técnicos, mantenimiento y reparación industrial.
- Servicios digitales y de datos aplicados a la industria (monitorización, sensórica, software industrial).
- Gestión ambiental, residuos y economía circular.

Cada rama CNAE puede desagregarse en una combinación específica de estos eslabones, lo que permite modelizar la dinámica de ocupación y liberación de los distintos tramos de las cadenas de valor en La Rioja.

3.4. Clasificación por dominios tecnológicos y de aplicación

Además de los eslabones funcionales, el mapa incorpora dos clasificaciones adicionales:

Dominios tecnológicos (qué tipo de tecnología o proceso domina):

- Transformación metálica.
- Transformación de polímeros y composites.
- Transformación de materias primas agroalimentarias.
- Procesos químicos y de formulación.
- Tecnologías de envase y embalaje.
- Tecnologías eléctricas y electrónicas.
- Automatización y control de procesos.
- Tratamientos de agua, residuos y recuperación de materiales.

Ámbitos de aplicación o mercados destino:

- Alimentación y bebidas.
- Moda y calzado.
- Hábitat (mueble, madera, decoración).
- Automoción y movilidad.
- Construcción y materiales.
- Envase y embalaje.
- Energía y medioambiente.
- Salud y bienestar, entre otros.

Al cruzar CNAE ↔ eslabones ↔ tecnologías ↔ mercados, se obtiene un mapa multidimensional de capacidades que va más allá de la clasificación sectorial clásica.

4. Configuración del mapa de capacidades de La Rioja

A partir de las clasificaciones anteriores y de los resultados del análisis cuantitativo, el mapa de capacidades de La Rioja se estructura en torno a varias macro-cadenas de valor y un conjunto de capacidades transversales que las conectan.

En este capítulo se combinan tres miradas complementarias. En primer lugar, se describen las principales cadenas de valor existentes en la región (apartado 4.1). En segundo lugar, se identifican las capacidades transversales que conectan dichas cadenas (apartado 4.2). Finalmente, el apartado 4.3 incorpora evidencias empíricas derivadas del comportamiento exportador de La Rioja (RCA, PCI y exportaciones por producto), que permiten validar y matizar el mapa de capacidades construido a partir de la información sectorial.

4.1. Cadenas de valor existentes

De forma sintética, se identifican como principales cadenas de valor existentes:

Cadena agroalimentaria y de bebidas

Núcleo industrial asentado en las ramas de industria de la alimentación y fabricación de bebidas, con fuerte peso en empleo y clara especialización. La magnitud y el perfil de esta especialización se describen con mayor detalle en el análisis empírico de productos y exportaciones del apartado 4.3.

Eslabones presentes: aprovisionamiento y transformación de materias primas agroalimentarias, procesos de conservación y envasado, logística, comercialización.

Capacidades intensivas en procesos de transformación agroalimentaria, control de calidad, trazabilidad y packaging.

Cadena de moda, calzado y componentes

Articulada principalmente alrededor de cuero y calzado, con una de las especializaciones más intensas de la región.

Capacidad consolidada en diseño de producto, patronaje, corte y conformado, ensamblaje, acabado, y una base creciente de procesos avanzados (nuevos materiales, automatización parcial, etc.).

Conexiones potenciales con otros mercados: equipos de protección, calzado técnico, productos para deporte y ocio, etc.

Cadena hábitat: madera, mueble y productos asociados

Soportada por las ramas madera y corcho y muebles.

Eslabones: transformación de madera, diseño y desarrollo de producto, fabricación seriada o semiartesanal de muebles, acabados y logística.

Capacidades en trabajo de madera, diseño de interiores, soluciones de hábitat y creciente interés por materiales sostenibles.

Cadena química, plásticos y materiales

Con peso notable en caucho y plásticos y presencia en química y minerales no metálicos. Capacidades asociadas: formulación básica de materiales, transformación por moldeo, extrusión, calandrado, así como fabricación de productos intermedios que sirven a otras cadenas (envase, componentes técnicos, etc.).

Cadena metalmecánica y bienes de equipo

Especialmente en productos metálicos y, en menor medida, metalurgia y maquinaria y equipo n.c.o.p. Capacidades en corte, plegado, soldadura, mecanizado, conformado de chapa, fabricación de estructuras y componentes, con aplicaciones en construcción, maquinaria, automoción, energías renovables, etc.

Cadena de automoción y transporte

Articulada en torno a vehículos de motor, remolques y semirremolques, con conexiones a metalmecánico, plásticos y electrónica.

Capacidades en fabricación de componentes, subconjuntos y sistemas para OEMs y Tier-1, con potencial de extensión hacia movilidad sostenible, vehículo eléctrico y soluciones asociadas.

Cadena de energía, agua y medioambiente

Integrando suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, agua, y residuos y valorización. Capacidades en gestión de infraestructuras energéticas, tratamiento de agua, valorización de residuos, que son esenciales para el funcionamiento del resto del tejido industrial.

Servicios industriales avanzados

Representados principalmente por la rama 33 (Reparación e instalación de maquinaria y equipo). Capacidades en mantenimiento preventivo y correctivo, retrofit de equipos, automatización, integración de maquinaria, que actúan como eslabón transversal a casi todas las cadenas anteriores.

4.2. Capacidades transversales

Al analizar las cadenas anteriores se identifican varias capacidades que actúan de manera transversal:

Transformación metálica y fabricación de componentes

Presente en productos metálicos, bienes de equipo, automoción, construcción, soluciones energéticas, etc. Es una capacidad crítica para explorar oportunidades en energías renovables, hidrógeno, infraestructuras y movilidad sostenible.

Procesos de transformación agroalimentaria y bebidas

Compartidos por empresas de alimentación y bebidas, con potencial ampliación hacia ingredientes funcionales, bioproductos, economía circular de subproductos agrícolas, etc.

Tecnologías de envase y embalaje (packaging)

Vinculadas a industrias de papel (17), plásticos (22), muebles (31) y artes gráficas (18).

Transversales a agroalimentación, bebidas, cosmética, farmacia, logística y comercio.

Mantenimiento y servicios técnicos industriales

Aportados por la rama de reparación e instalación de maquinaria y equipo y parte de la base de ingeniería local. Son clave para elevar la fiabilidad, eficiencia y digitalización del conjunto del tejido industrial.

Gestión ambiental, agua y residuos

Capacidades en tratamiento de agua y residuos, transversales a todas las cadenas desde la óptica de la sostenibilidad y la economía circular.

Tecnologías eléctricas, automatización y control

Asociadas a material eléctrico y, en menor medida, a otras ramas como la fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos.

Son la base para la industria 4.0 y la digitalización de procesos, con potencial de ampliación hacia todos los sectores.

Este conjunto de capacidades transversales es el núcleo del mapa, ya que muestra cómo las mismas competencias técnicas y tecnológicas pueden reutilizarse para diversificar productos y mercados.

4.3. Evidencias empíricas del sistema industrial riojano

El mapa de capacidades industriales de La Rioja se apoya no solo en la observación sectorial por actividades CNAE, sino también en la evidencia que proporcionan las exportaciones reales de la región. Para ello se han analizado, producto a producto, los datos del Informe de Complejidad Económica de España de COTEC¹, utilizando tres variables clave:

- Valor exportado (millones de euros): importancia real del producto en la estructura económica.
- RCA (Revealed Comparative Advantage o Ventaja Comparativa Revelada): indica en qué productos La Rioja exporta más de lo que cabría esperar en comparación con el conjunto de la economía de referencia. Un RCA superior a 1 señala especialización; valores muy elevados (20, 50, 100...) apuntan a hiperespecialización.
- PCI (Product Complexity Index o Índice de Complejidad del Producto): mide cuánta sofisticación tecnológica, diversidad de capacidades, conocimiento especializado y dificultad de producción requiere un producto. Valores positivos se asocian a productos complejos; valores negativos, a productos más estandarizados.

El cruce entre estos tres indicadores permite identificar capacidades industriales reales, riesgos de dependencia, nichos estratégicos de futuro y oportunidades de diversificación relacionada.

4.3.1. Peso relativo y especialización sectorial

La estructura exportadora que se observa en 2024 dibuja una economía regional claramente dual. Por un lado, un gran bloque agroalimentario y de bebidas que concentra en torno a 1.014 millones de euros, cerca de la mitad del valor de las exportaciones recogidas en la matriz analizada (aproximadamente el 47%). Por otro, un conjunto de actividades industriales –metalmecánicas, de envase y embalaje, de plásticos y caucho, de productos químicos y de maquinaria– que, aunque suman algo menos en términos de volumen, aportan una parte sustancial de la complejidad económica de la región.

Los datos de exportaciones riojanas de 2024 reflejan una estructura industrial dual:

1. un bloque agroalimentario muy voluminoso y altamente especializado,
2. un bloque industrial diversificado que aporta gran parte de la complejidad del territorio.

En el núcleo agroalimentario destacan productos como el vino, con unos 320 millones de euros exportados y un RCA muy elevado (75,5), lo que revela una fuerte especialización internacional, aunque asociado a un PCI negativo (-0,68). Algo similar ocurre con otras verduras procesadas (77,6 millones de euros, RCA 57,4, PCI -0,78) o con distintos transformados alimentarios como pasta, productos horneados o tomates procesados. Este conjunto configura un corazón agroalimentario muy competitivo, sostenido en capacidades de transformación, conservación, seguridad y logística, pero mayoritariamente asociado a productos de complejidad media o baja.

Peso del agroalimentario y bebidas

Sumando los productos alimentarios, vegetales, aceites y productos animales, el complejo agroalimentario alcanza aproximadamente 1.014 millones de euros, lo que representa cerca del 47% del total exportado en la matriz analizada. Entre los productos de especial relevancia destacan:

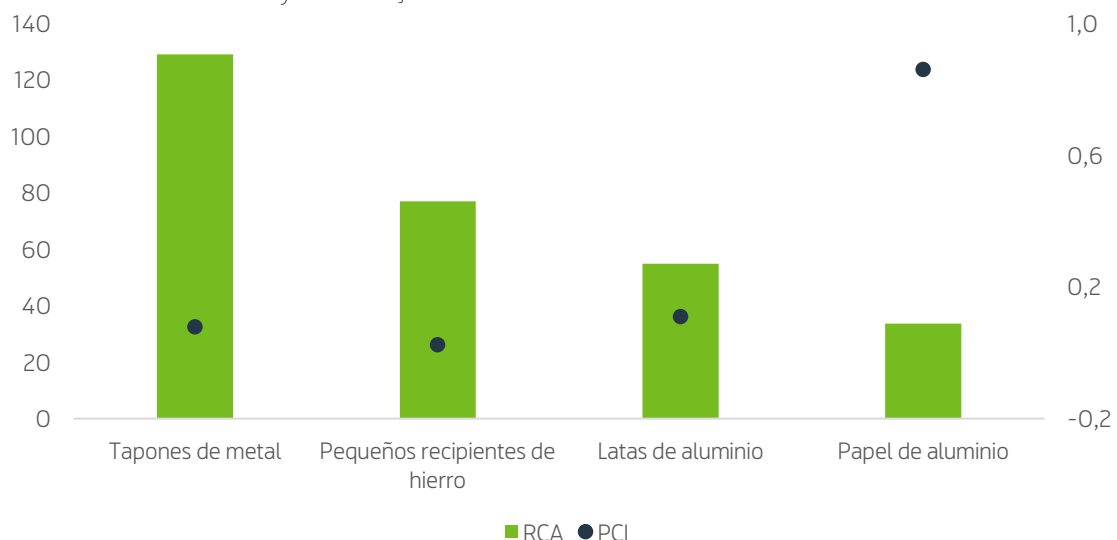
¹ Datos procedentes del *Informe de Complejidad Económica de España*, desarrollado por COTEC.



El agroalimentario es, sin duda, el pilar histórico de la industria riojana, con capacidades sólidas en transformación, conservación, seguridad alimentaria y logística.

Al lado de este bloque aparece con fuerza un relevante sector del envase y el embalaje que, sumando tapones metálicos, recipientes y latas de metal, papel de aluminio, cajas y contenedores de papel, barriles de madera, botellas de vidrio y otros elementos de packaging, supera los 430 millones de euros, en torno al 20% del total exportado analizado. En muchos de estos productos La Rioja presenta valores de RCA muy altos (por ejemplo, 129 en tapones de metal o 54,8 en latas de aluminio), combinados con niveles de complejidad neutros o positivos. Se trata de un tejido que no puede entenderse como mera industria auxiliar: constituye un auténtico segundo motor industrial, íntimamente ligado al agroalimentario, pero con identidad propia.

Peso del sector del envase y el embalaje



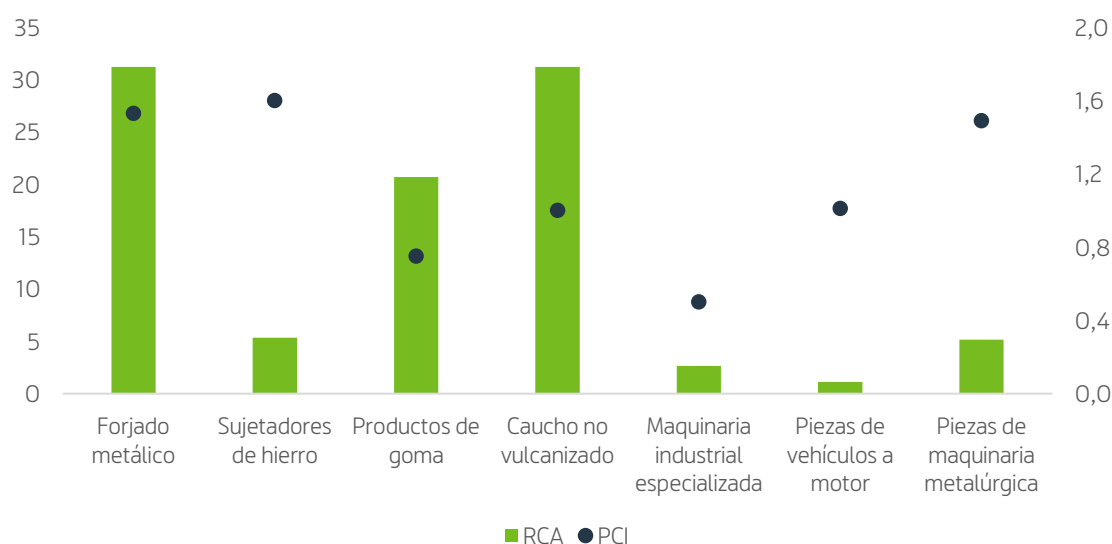
Este clúster es estratégico y transversal: sirve a la industria alimentaria, al vino, al calzado, a la cosmética y a otros sectores industriales.

El tercer bloque relevante se compone de actividades metalmecánicas, de plásticos y caucho, de química y de maquinaria industrial, que en conjunto representan alrededor de un 30% del valor exportado de la matriz. Aquí aparecen productos como el forjado metálico (31,9 millones de euros, PCI 1,53), sujetadores de hierro (27,7 millones, PCI 1,60), productos de goma y caucho técnico (más de 90 millones entre varios códigos, con PCI

positivos) y diversas máquinas de uso industrial, algunas con índices de complejidad superiores a 1,5. Este conjunto configura el núcleo tecnológico avanzado del sistema industrial riojano.

Industria metalmecánica, plásticos y maquinaria

En conjunto, los sectores metalmecánico, químico-plástico, caucho y maquinaria representan en torno al 30% del valor exportado y concentran gran parte de los productos de alta complejidad (PCI positivo):



Este bloque industrial constituye la base tecnológica avanzada del territorio.

4.3.2. Productos con alta especialización y complejidad

El grupo de productos en los que coinciden alta especialización exportadora ($RCA > 1$) y alta complejidad ($PCI > 0$) es especialmente relevante, porque señala aquellos nichos que actúan como verdaderos motores del mapa de capacidades: en ellos La Rioja no solo exporta mucho, sino que lo hace apoyándose en capacidades sofisticadas y difíciles de replicar.

Este grupo es fundamental para entender las capacidades más sofisticadas del sistema industrial riojano. Son productos en los que La Rioja:

- Tiene ventaja comparativa revelada ($RCA > 1$)
- Y además producen alto valor tecnológico ($PCI > 0$)

Estos productos funcionan como motores de complejidad, elevando el perfil tecnológico regional.

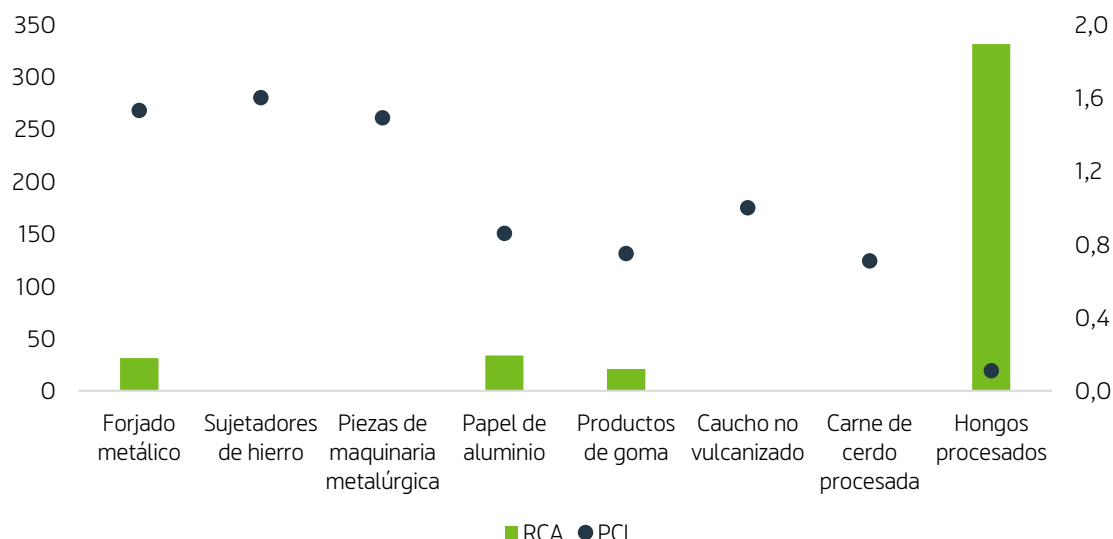
Entre estos productos destacan, dentro del ámbito metalmecánico, el forjado metálico, con un PCI de 1,53, exportaciones cercanas a los 32 millones de euros y un RCA en torno a 31, o los sujetadores de hierro, con un PCI de 1,60 y casi 28 millones exportados. Se trata de actividades que requieren dominio de procesos avanzados, control de tolerancias, integración en cadenas de suministro exigentes y un uso intensivo de equipamiento y conocimiento técnico.

En el entorno del envase avanzado, el papel de aluminio constituye otro ejemplo significativo: con unos 58 millones de euros exportados, combina un RCA muy elevado (33,7) con un PCI claramente positivo (0,86). Algo similar se observa en varios productos de goma y caucho, donde los valores de PCI se sitúan entre 0,75 y 1,0 y los RCA son también elevados. Estos productos apuntan a un tejido con capacidades en formulación de materiales, transformación de polímeros y control de procesos que va mucho más allá del agroalimentario básico.

Incluso dentro del agroalimentario aparecen algunos ejemplos en esta categoría, como ciertos cárnicos procesados o los hongos procesados. Este último caso resulta especialmente ilustrativo: con unos 45 millones

de euros exportados, un RCA extraordinariamente alto (331) y un PCI ligeramente positivo, los hongos procesados muestran cómo un subsector de tradición en La Rioja puede evolucionar hacia productos con mayor aporte de conocimiento.

Ejemplos destacados



Todos estos productos requieren tecnologías avanzadas, control de procesos, ingeniería, materiales técnicos y sistemas industriales que no están disponibles en cualquier territorio. En conjunto, este grupo de productos eleva el perfil tecnológico de la región, contribuye de forma decisiva al índice de complejidad económica y sostiene empleos industriales más cualificados. Desde la óptica de la política industrial, son espacios donde tiene sentido reforzar la innovación, la digitalización y la inserción en cadenas globales de valor.

4.3.3. Productos altamente especializados pero de baja complejidad

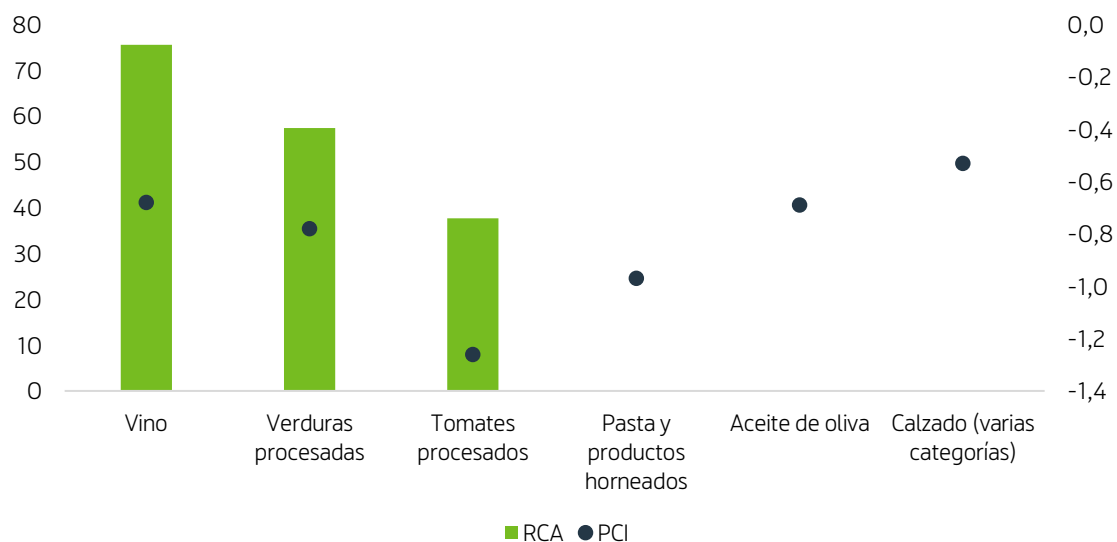
En el extremo opuesto se encuentran los productos en los que La Rioja presenta una especialización muy acusada (RCA muy alto), pero asociados a niveles de complejidad bajos (PCI negativo). Este grupo no es menos importante: de hecho, concentra una parte sustancial del volumen exportador y constituye el núcleo de lo que podríamos llamar los pilares productivos consolidados de la economía regional. Sin embargo, son también los productos más expuestos a riesgos de competencia de precio, cambios regulatorios o saturación de mercados.

El vino es el caso paradigmático: 320 millones de euros exportados, una ventaja comparativa revelada muy intensa (RCA 75,5) y un PCI de $-0,68$. Algo parecido ocurre con otras conservas y transformados vegetales, como las verduras o los tomates procesados, que combinan RCA elevados con PCI claramente negativos, o con distintos productos de pasta y panadería industrial. En el ámbito del calzado, varias categorías presentan también RCA superiores a 1, pero niveles de complejidad relativamente modestos.

El análisis también identifica productos donde:

- La Rioja está muy especializada (RCA muy alto)
- Pero el producto tiene complejidad baja o media-baja (PCI negativo)

Ejemplos clave



Estos productos son fundamentales para la economía riojana y no pueden considerarse en absoluto prescindibles. Sin embargo, su posición en el cuadrante de alta especialización y baja complejidad obliga a plantear una estrategia consciente de complejización progresiva: introducción de gamas premium, servicios asociados, innovación en procesos y envases, certificaciones de sostenibilidad y salud, integración de tecnologías de trazabilidad y datos, etc. El objetivo no es abandonar estos nichos, sino evitar que queden atrapados en competencias de precio cada vez más agresivas.

Qué significa esto para la política industrial

No son sectores en declive, sino sectores muy valiosos pero necesitados de complejización mediante:

- innovación de producto,
- diversificación hacia gamas premium,
- logística avanzada,
- digitalización y trazabilidad,
- sostenibilidad incorporada,
- ingredientes y formulaciones de alto valor.

4.3.4. Productos complejos sin especialización

Un tercer grupo de interés está formado por aquellos productos que presentan niveles de complejidad elevados (PCI claramente positivo), pero donde La Rioja aún no muestra una ventaja comparativa clara (RCA cercano o inferior a 1). En estos casos, el territorio ha desarrollado ya capacidades técnicas suficientes para producir bienes complejos, pero todavía no ha alcanzado una masa crítica de especialización exportadora.

Este grupo es especialmente útil para identificar nichos de diversificación inteligente.

Aquí encontramos productos donde:

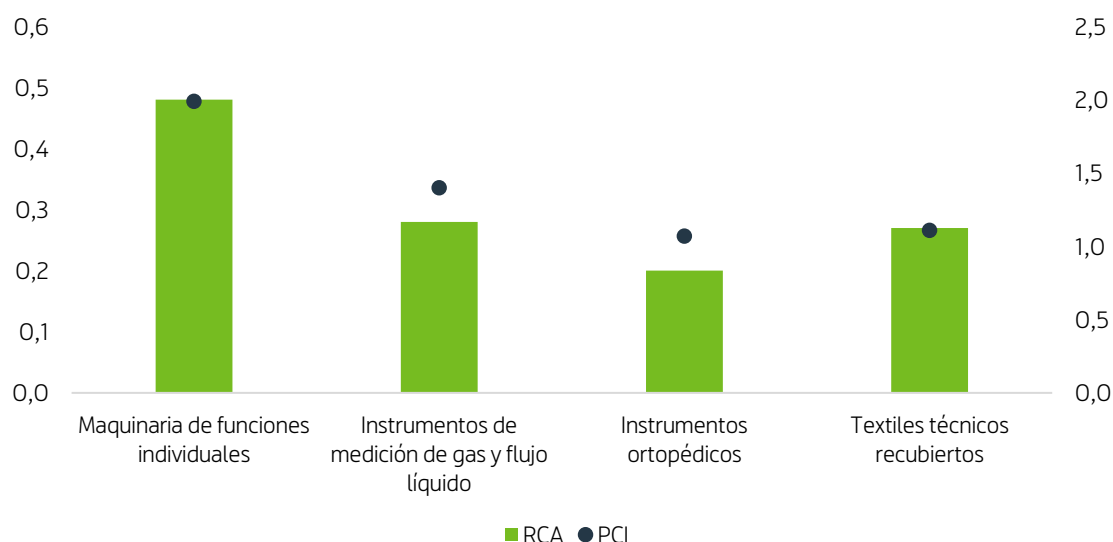
- El PCI es muy alto
- Pero La Rioja aún no tiene especialización exportadora ($RCA < 1$)

Esto significa que la región ya posee capacidades técnicas relacionadas (porque es capaz de producirlos), pero todavía sin masa crítica exportadora.

Son, por tanto, semillas de futuro.

Ejemplos de este tipo se encuentran en determinadas máquinas de funciones individuales, con un PCI en torno a 1,99 y exportaciones cercanas a los 10 millones de euros, pero sin un RCA claramente consolidado, o en distintos tipos de instrumentación técnica, como equipos de medición de gas y flujo líquido o ciertos aparatos ortopédicos, que presentan PCI superiores a 1. También en algunos textiles técnicos recubiertos y productos similares se observa esta combinación de complejidad elevada y especialización incipiente.

Ejemplos destacados



Estos casos señalan oportunidades de diversificación adyacente muy valiosas. A menudo se trata de productos situados en la vecindad de cadenas de valor ya consolidadas: maquinaria vinculada al procesado y envasado de alimentos, instrumentación asociada al control de procesos industriales, textiles técnicos conectados al calzado o a soluciones de protección. Una política que refuerce la internacionalización, la innovación de producto, las certificaciones y las alianzas con clientes y proveedores puede permitir que estos nichos pasen, con el tiempo, al cuadrante de productos a la vez complejos y especializados.

Relevancia estratégica

Estas actividades pueden consolidarse mediante:

- apoyo a la internacionalización,
- innovación incremental,
- cooperación con empresas tractoras,
- certificaciones técnicas,
- desarrollo de producto y servitización.

En muchos casos, se trata de sectores adyacentes a los ya fuertes: maquinaria • agroalimentario; instrumentación • control de procesos; textiles • calzado técnico, etc.

4.3.5. Interpretación estratégica de RCA-PCI

El conjunto del análisis puede interpretarse de forma sintética como un mapa en cuatro cuadrantes, construido a partir de la combinación de especialización (RCA) y complejidad (PCI). En el primer cuadrante se sitúan los productos altamente especializados y complejos: allí residen los motores tecnológicos de La Rioja, especialmente en metalmecánica, caucho técnico, envase avanzado y algunos segmentos agroalimentarios procesados. En el segundo cuadrante, los productos altamente especializados pero de baja complejidad –vino, conservas, calzado convencional– conforman la base volumétrica del sistema, pero plantean retos de diversificación y subida en la escalera de valor.

En un tercer cuadrante se encuentran los productos complejos sin especialización consolidada, donde las capacidades ya existen pero aún no han cristalizado en una posición fuerte en los mercados internacionales. Son espacios naturales para la diversificación relacionada, porque se apoyan en competencias que el territorio ya domina. Finalmente, un cuarto grupo de productos, con poca especialización y baja complejidad, tiene un peso reducido y no debería ser prioritario en términos de política industrial.

Cuadrantes RCA-PCI

		Complejidad Baja (PCI < 0)	Complejidad Alta (PCI > 0)
	Especialización Alta (RCA > 1)	Alta especialización - Base Volumétrica	Motores Tecnológicos
Características		Alta especialización en productos de complejidad baja o media-baja, con riesgo de dependencia.	Alta especialización y complejidad. Concentra las capacidades industriales estratégicas.
Productos Clave		Vino, verduras procesadas, tomate, pasta, aceite, calzado básico, conservas.	Envase metálico y de aluminio, caucho técnico, productos de goma, forjado, componentes metálicos, embalaje avanzado, parte del cárnico procesado.
Estrategia		Innovación y revalorización progresiva.	Conservar y potenciar.
	Especialización Baja (RCA < 1)	No Prioritarios	Oportunidades Latentes
Característica:		Poca especialización y baja complejidad. Peso marginal en la estructura industrial.	Complejidad sin especialización. Oportunidades para diversificación relacionada.
Productos Clave		Productos con peso reducido y baja relevancia.	Maquinaria compleja, instrumentación, textiles técnicos.
Estrategia		No prioritario en política industrial.	Políticas de escalado e internacionalización.

Mirado en su conjunto, este mapa sugiere que La Rioja combina una fuerte base agroalimentaria, una relevante especialización en torno al sector del envase y el embalaje y un núcleo tecnológico avanzado en metal, caucho, plásticos y maquinaria. La cuestión estratégica no es tanto cambiar de modelo productivo como aprovechar estas capacidades para complejizar lo que ya se hace bien, expandirse hacia productos adyacentes de mayor complejidad y reducir la vulnerabilidad asociada a una parte del tejido que, aunque muy competitivo hoy, podría verse presionado en un contexto global más exigente.

Conclusión del apartado

El análisis empírico basado en RCA, PCI y exportaciones permite comprender con precisión qué capacidades industriales están efectivamente presentes en La Rioja. La región combina:

- una base agroalimentaria fuerte,
- un relevante sector del envase y el embalaje,
- un núcleo tecnológico metalmecánico-polímeros-maquinaria que impulsa la complejidad,
- y varias oportunidades emergentes en sectores técnicos avanzados.

5. Identificación de gaps y oportunidades de diversificación

El mapa de capacidades no es un ejercicio meramente descriptivo. Está diseñado para facilitar la identificación de huecos, necesidades y oportunidades.

5.1. Gaps en capacidades y eslabones de cadena

Al cruzar los eslabones de las cadenas de valor con las capacidades observadas, emergen varios tipos de gaps:

Gaps de eslabón

Cadenas en las que la región es fuerte en transformación industrial básica, pero presenta menor desarrollo relativo en eslabones de I+D, diseño avanzado, integración de sistemas, servicios digitales o postventa. Ejemplo típico: cadenas donde La Rioja fabrica bien componentes o productos finales, pero la parte de ingeniería, desarrollo de soluciones llave en mano, servicios asociados y servitización está menos desplegada.

Gaps tecnológicos

Capacidades incipientes o insuficientes en electrónica avanzada, software industrial, sensórica, análisis de datos, automatización de alto nivel, que limitan el salto hacia modelos de industria 4.0 en muchos sectores. Estos gaps se reflejan también en la existencia de productos de elevada complejidad (PCI positivo) en los que La Rioja aún no presenta una ventaja comparativa revelada ($RCA < 1$), tal y como muestra el análisis empírico de productos y exportaciones recogido en el apartado 4.3.4. Asimismo, se detectan necesidades de reforzar capacidades en materiales avanzados, nuevos polímeros, composites o soluciones de alto valor añadido vinculadas a la transición ecológica.

Gaps en servicios conexos y financiación de la innovación

En algunos ámbitos aparecen menos desarrollados los servicios empresariales avanzados orientados a la industria (consultoría tecnológica, diseño avanzado, gestión de la innovación, internacionalización), que podrían fortalecer la posición competitiva de las pymes industriales.

5.2. Oportunidades de nuevas cadenas y diversificación adyacente

A la inversa, el mapa permite detectar oportunidades de negocio y diversificación aprovechando capacidades existentes. Muchas de estas oportunidades se localizan precisamente en los productos que el análisis empírico sitúa en el cuadrante de alta complejidad sin especialización consolidada ($RCA < 1$, $PCI > 0$), descritos en el apartado 4.3.4. Se trata de nichos donde el territorio ya dispone de capacidades técnicas y organizativas, pero todavía no ha desarrollado una posición exportadora fuerte, lo que los convierte en candidatos naturales para la diversificación adyacente:

- Desde calzado y la moda hacia productos técnicos y de alto valor añadido: calzado de seguridad, deportivo avanzado, productos ergonómicos, soluciones para salud y bienestar.
- Desde la transformación metálica y de plásticos hacia componentes y sistemas para energías renovables, infraestructuras energéticas, almacenamiento, movilidad eléctrica.
- Desde la agroalimentación y bebidas hacia ingredientes funcionales, bioproductos, nutracéuticos, economía circular de subproductos agrarios, apoyados en capacidades ya consolidadas de transformación y control de calidad.
- Desde los servicios de reparación e instalación hacia soluciones integradas de mantenimiento predictivo, digitalización de plantas, retrofitting y servicios 4.0, convirtiendo capacidades internas en oferta exportable de servicios industriales avanzados.

En todos estos casos, el mapa de capacidades ayuda a visualizar vecindades estratégicas: sectores que hoy trabajan para determinados mercados pero que, con ajustes moderados de producto, certificaciones o socios, podrían dirigirse a nuevos nichos de demanda.

5.3. Sinergias y colaboración empresarial

Por último, el mapa permite identificar sinergias potenciales entre empresas que comparten capacidades pero operan en cadenas de valor distintas:

- Empresas metalmecánicas que pueden cooperar con firmas de energía y agua para desarrollar soluciones conjuntas.
- Empresas de packaging que sirven hoy a agroalimentación y bebidas, pero pueden orientarse también a otros sectores (cosmética, farmacia, comercio electrónico).
- Empresas de servicios industriales que pueden articular ofertas conjuntas con fabricantes de maquinaria y proveedores de software/hardware para ofrecer soluciones llave en mano a clientes industriales.

De este modo, el mapa de capacidades se convierte en una herramienta práctica para dinamizar ecosistemas y clústeres, ayudando a que las empresas se encuentren alrededor de capacidades compartidas y no solo a través de la etiqueta sectorial tradicional. El análisis de productos, RCA y PCI del apartado 4.3 refuerza esta visión, al mostrar de forma muy concreta qué combinaciones de capacidades ya están activas en la práctica y dónde existen vecindades productivas con alto potencial de colaboración interempresarial.

6. Conclusión: un instrumento para la política industrial riojana

En síntesis, el mapa de capacidades industriales de La Rioja:

- Complementa el diagnóstico por sectores con una mirada funcional y tecnológica sobre el ecosistema industrial.
- Permite visualizar eslabones y capacidades transversales, tanto en cadenas existentes como en cadenas emergentes.
- Facilita la identificación de gaps y de oportunidades de diversificación adyacente, clave para la resiliencia y la competitividad a medio plazo.
- Ofrece una base objetiva para diseñar instrumentos de política industrial más finos: programas de apoyo a capacidades críticas, proyectos de cooperación interempresarial, iniciativas de formación y recualificación, y acciones de atracción de inversiones alineadas con las capacidades existentes y deseadas.

Análisis DAFO

Tomo 3

INTRODUCCIÓN

El presente análisis DAFO se elabora tras un proceso de trabajo exhaustivo orientado a disponer de una visión rigurosa, contrastada y actualizada de la realidad industrial de La Rioja. Para ello se ha desarrollado un conjunto amplio de actividades de investigación y contraste que permiten identificar, con base empírica sólida, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan el desarrollo del sector industrial en la Comunidad Autónoma.

En primer lugar, se ha realizado un análisis detallado de la situación actual de la industria riojana, combinando indicadores estructurales, dinámicas recientes, comportamientos sectoriales y tendencias tecnológicas y organizativas que afectan al tejido productivo regional. Este diagnóstico se ha complementado con un estudio de benchmarking que compara la posición relativa de la industria riojana con regiones análogas, analizando políticas, capacidades, especializaciones y modelos de gobernanza de referencia.

Asimismo, se ha desarrollado un amplio trabajo cualitativo mediante la realización de cerca de una veintena de entrevistas en profundidad con agentes estratégicos del ecosistema industrial: gerencias de clústeres, asociaciones empresariales sectoriales y transversales, organizaciones sindicales mayoritarias, así como Viceconsejerías y Direcciones Generales del Gobierno de La Rioja vinculadas a industria, innovación, formación y desarrollo económico. Estas entrevistas han permitido identificar percepciones, prioridades, retos y oportunidades desde múltiples ámbitos institucionales y empresariales.

De forma complementaria, se ha incorporado el Informe de resultados de la encuesta a empresas industriales de La Rioja realizada para este Plan, que recoge información cualitativa sobre la situación de las empresas, sus expectativas, condicionantes competitivos, necesidades tecnológicas y organizativas, y factores que influyen en su actividad en el corto y medio plazo. Para garantizar una visión actual y alineada con las prioridades públicas recientes, se han revisado también las notas de prensa oficiales del Gobierno de La Rioja, publicadas en el último año, relacionadas con actividad industrial y agroindustrial, innovación e I+D+i, digitalización, empleo y formación profesional, infraestructuras y energía, apoyo a pymes y emprendimiento, internacionalización y ferias, así como seguridad y salud laboral.

Asimismo, se ha incorporado el Mapa de Capacidades Industriales de La Rioja, que complementa la información anterior proporcionando una lectura adicional basada en capacidades transversales, eslabones de cadena de valor y especialización productiva. Este enfoque permite identificar de forma estructurada los puntos fuertes del ecosistema industrial, los gaps existentes y las posibles áreas de diversificación, ofreciendo un marco útil para contextualizar los resultados del DAFO.

El proceso se ha completado mediante la consulta y análisis de 25 informes de actualidad industrial elaborados por especialistas del sector, junto con 39 estudios académicos de tendencia industrial, nacional e internacional, publicados en el último lustro sobre economía industrial, desarrollo productivo, tecnología e innovación. Esta base documental amplia y multidimensional permite situar el análisis DAFO en un marco metodológico robusto, integrando evidencia cuantitativa, visión experta, información institucional y contraste directo con los agentes del ecosistema.

En conjunto, todo este trabajo previo proporciona un conocimiento profundo y actualizado del contexto industrial riojano y garantiza que las conclusiones de la DAFO se fundamentan en una perspectiva amplia, plural y técnicamente solvente. Este análisis constituye, por tanto, una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la definición de políticas industriales eficaces, coherentes y alineadas con las necesidades presentes y futuras del sector.

MATRIZ DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
+ Peso y especialización industrial muy por encima de la media española + Perfil exportador sólido y con superávit estructural + Tejido empresarial industrial consolidado y con “núcleo duro” tractor + Ecosistema regional de CTI consolidado (TECHRIOJA y CTI) + Buen posicionamiento en digitalización y sociedad de la información + Base territorial, agroalimentaria muy fuerte + Marco de ayudas y planificación estratégica bien desarrollado + Mejora reciente en logística y suelo industrial	- Crecimiento industrial más débil que la media y pérdida de peso relativo - Fragmentación del tejido industrial y retos de escalabilidad en pymes familiares - Especialización en sectores de media-baja tecnología - Brecha innovadora y de digitalización en muchas pymes - Cuellos de botella en gestión interna y organización empresarial - Dependencia de mercados exteriores y clientes concentrados - Limitaciones para atraer y retener talento especializado - Debilidades logísticas históricas y conectividad externa mejorable - Fragmentación de estrategias y riesgo de solapamiento de instrumentos - Capacidad eléctrica limitada para nuevas inversiones - Brechas de género en ocupaciones industriales y liderazgo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
+ Nuevo ciclo de políticas industriales (UE-España-La Rioja) + Posicionamiento en cadenas de valor verdes y circulares + Especialización en biotecnología alimentaria, nuevos ingredientes y alimentación saludable + TECHRIOJA y ecosistema innovador como palanca de diversificación + Ciberseguridad industrial e IA como nichos de servicios avanzados + Internacionalización 2.0: más allá de la UE y con servicios avanzados + Convergencia entre industria, energía y digitalización + Políticas activas de empleo, formación y FP orientadas a industria + Capacidad de articular un relato industrial amplio (industria + servicios de alto valor añadido) + Refuerzo de la gobernanza industrial y del seguimiento de la política	- Competencia internacional creciente y transformación de las cadenas globales - Riesgos ligados a la transición ecológica si no se gestionan bien - Fin de la ventana extraordinaria de financiación europea - Brecha tecnológica y de productividad respecto a regiones líderes - Demografía adversa y posibles desequilibrios territoriales - Riesgo de captura parcial de las políticas industriales - Vulnerabilidad a shocks sectoriales específicos - Competencia fiscal y salarial de territorios limítrofes - Pérdida de empresas por relevo generacional fallido y concentración de capital - Vulnerabilidad a ciberataques en sectores industriales críticos. - Efecto frontera y competencia fiscal y de incentivos con regiones limítrofes.

1. FORTALEZAS

1.1 Peso y especialización industrial muy por encima de la media española

- La industria (manufacturas + energía) aporta en torno al 26 % del VAB regional y alrededor del 25 % del empleo, muy por encima de la media española (16 % VAB y 14-15 % empleo).
- Especialización clara en manufacturas (alimentos y bebidas, calzado, metal, caucho-plástico, madera-mueble), que concentran cerca de tres cuartas partes del VAB industrial.
- La industria actúa como tractor del empleo, de los servicios avanzados a la producción y de las exportaciones, y es percibida por los agentes territoriales como un factor clave de para conseguir talento cualificado.

1.2 Perfil exportador sólido y con superávit estructural

- El 99 % de las exportaciones riojanas son industriales; el sector exterior presenta un superávit comercial recurrente y relevante respecto al PIB regional.
- Las exportaciones se apoyan en sectores de marca fuerte (vino, agroalimentario, calzado, metal-maquinaria), con redes comerciales consolidadas y un conocimiento profundo de los mercados internacionales prioritarios.

1.3 Tejido empresarial industrial consolidado y con “núcleo duro” tractor

- Densidad elevada de empresas industriales por habitante y presencia de un grupo de empresas medianas y grandes que concentran valor añadido, empleo cualificado e I+D, y que ofrecen carreras profesionales estables que contribuyen a retener talento en la región..
- Existencia de un amplio ecosistema industrial (automoción, TIC, agroalimentario, construcción, etc.) que articulan proyectos compartidos y mejoran la capacidad de lobby y de cooperación, y que sirven como espacios de diálogo permanente entre empresas, administración y agentes sociales.
- Intangibles territoriales valorados por las empresas ya implantadas: tamaño manejable de la comunidad, calidad de vida, servicios públicos accesibles, acuerdos de convenios colectivos del sector consensados y cercanía institucional que facilita la colaboración público-privada.

1.4 Ecosistema regional de CTI consolidado (TECHRIOJA y CTI)

- Puesta en marcha de TECHRIOJA como parque científico-tecnológico y nodo de emprendimiento digital especializado en TIC, dato e inteligencia artificial, vinculado a universidades, centros tecnológicos (calzado, champiñón, agroalimentario) y clústeres empresariales.
- Marco estratégico robusto: S3 La Rioja 2021-2027, Plan Riojano de Ciencia, Tecnología e Innovación y Plan de Internacionalización apoyan la transición hacia una economía más innovadora, digital e internacionalizada.

1.5 Buen posicionamiento en digitalización y sociedad de la información

- Alto nivel de conectividad, uso de Internet y servicios públicos digitales; el Índice IRIS muestra resultados destacados en capital humano y servicios digitales, con margen pero buena base para la digitalización empresarial.

1.6 Base territorial, agroalimentaria muy fuerte

- La articulación entre sector primario, agroindustria y marcas de calidad (vino DOCa Rioja y otras figuras de calidad) proporciona una cadena de valor agroindustrial completa, con instrumentos de apoyo consolidados (planes de subvenciones agro y rurales).
- La existencia de un tejido agroalimentario innovador y de clústeres como Food+i facilita el desarrollo de actividades de alto valor añadido (biotecnología, nuevos ingredientes funcionales, proteínas alternativas y soluciones de alimentación personalizada vinculadas a la salud), sobre la base de la fuerte cadena agroindustrial ya existente.

1.7 Marco de ayudas y planificación estratégica bien desarrollado

- Existencia de una agencia de desarrollo económico especializada (ADER) que actúa como ventanilla única de apoyo a la empresa industrial, con un catálogo estable y diversificado de instrumentos: ayudas a la inversión productiva y al suelo industrial, programas de I+D+i, digitalización e Industria 4.0, sostenibilidad y economía circular, internacionalización, talento y emprendimiento.
- La Consejería de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo Autónomo cuenta con un Plan Estratégico de Actuaciones 2024-2025, que integra subvenciones y transferencias en innovación, eficiencia energética, relaciones laborales y comercio, y se alinea con la S3, el Plan de Ciencia y Tecnología y el Plan de Internacionalización, aportando coherencia estratégica a la acción de ADER.
- Cultura de planificación en subvenciones (agricultura, medio ambiente, política local...), que permite alinear ayudas, objetivos e indicadores con mayor previsibilidad para empresas y agentes.

1.8 Mejora reciente en logística y suelo industrial

- Desarrollo del Centro Logístico Intermodal de La Rioja (CLIR) y planes para nuevos suelos logístico-industriales y modernización de polígonos, que representan un avance respecto a la situación de partida y una primera respuesta a demandas empresariales sobre disponibilidad y calidad de suelo, aunque todavía con margen de mejora en conectividad y servicios.

2. DEBILIDADES

2.1 Crecimiento industrial más débil que la media y pérdida de peso relativo

- Aunque el peso industrial es alto, el crecimiento de la producción manufacturera en los últimos años ha sido más contenido que en España, con cierta pérdida de cuota nacional. Los agentes económicos describen esta trayectoria como una etapa de estancamiento relativo, en la que el alto peso industrial no se traduce en un dinamismo equivalente en inversión y nuevas implantaciones.

2.2 Fragmentación del tejido industrial y retos de escalabilidad en pymes familiares

- Predominan empresas de pequeño tamaño (6-49 trabajadores) con dificultades para ganar escala, profesionalizar la gestión, invertir en I+D y salir al exterior, y con menor presencia de grandes empresas tractoras que en otras regiones.
- En numerosas pymes familiares se observan problemas de relevo generacional: la falta de continuidad de la siguiente generación conduce en algunos casos a ventas a grupos externos o fondos de inversión, con riesgo de pérdida de arraigo territorial y de toma de decisiones estratégicas fuera de La Rioja.
- La proclividad para cooperar entre empresas se valora mayoritariamente como baja o moderada; se señalan la falta de cultura de cooperación, la percepción de las demás empresas únicamente como competidoras y la dificultad para identificar ventajas concretas de la colaboración, lo que limita el desarrollo de proyectos conjuntos, redes y ecosistemas innovadores.

2.3 Especialización en sectores de media-baja tecnología

- Buena parte del VAB y el empleo manufacturero se sitúa en ramas de intensidad tecnológica media-baja (agroalimentario, calzado, madera-mueble, caucho-plástico), con un peso reducido de sectores de alta tecnología y media-alta.
- El peso de productos de alta tecnología en las exportaciones es notablemente inferior a la media española, lo que limita el potencial de crecimiento de productividad y salarios y eleva la exposición a cambios regulatorios y de demanda en sectores maduros..

2.4 Brecha innovadora y de digitalización en muchas pymes

- A pesar de la mejora, la intensidad en I+D e innovación sigue siendo moderada; el esfuerzo recae sobre una minoría de empresas y hay margen de mejora en la “integración digital empresarial”, con una brecha creciente entre un grupo reducido de empresas avanzadas, que incorporan automatización, robotización y gestión del dato, y una mayoría de pymes que siguen en fases iniciales de adopción tecnológica.

2.5 Cuellos de botella en gestión interna y organización empresarial

- Las propias empresas señalan problemas de planificación financiera, análisis insuficiente de mercados, organización de la producción y gestión y acción comercial como factores relevantes de baja productividad y de mortalidad empresarial temprana, especialmente en pymes familiares.

2.6 Dependencia de mercados exteriores y clientes concentrados

- Fuerte orientación a la UE y a unos pocos países (Francia, Portugal, Alemania), y concentración sectorial de exportaciones en vino, agroalimentario y algunos nichos industriales, lo que incrementa la vulnerabilidad a shocks específicos de demanda, cambios regulatorios o barreras comerciales.
- El tejido industrial identifica como principales frenos al crecimiento exterior el desconocimiento de mercados internacionales, la pequeña dimensión empresarial, la falta de experiencia y las mayores necesidades de gestión y organización que implica invertir y operar en el exterior, más que una falta de voluntad exportadora.

2.7 Limitaciones para atraer y retener talento especializado

- El diagnóstico resalta problemas de envejecimiento demográfico, fuga de talento joven y dificultad para cubrir perfiles técnicos e industriales (soldadura, mecatrónica, mecanizado, mantenimiento, instaladores eléctricos y de construcción) y perfiles STEM/TIC avanzados, en un contexto de pugna por el talento donde la disponibilidad de personal cualificado se percibe como el principal cuello de botella para el crecimiento empresarial.
- Los mercados de trabajo son muy locales (solo una pequeña parte de la mano de obra se desplaza más de 30 km al día) y los salarios industriales se sitúan por debajo de los de Navarra y País Vasco en puestos comparables, lo que reduce la capacidad de atraer talento externo pese al atractivo en términos de estabilidad y calidad de vida.
- El sistema universitario y la formación para el empleo no siempre responden con agilidad a las necesidades del tejido productivo.

2.8 Debilidades logísticas históricas y conectividad externa mejorable

- Aunque se avanza con CLIR y nuevos suelos, el sistema logístico y de transporte (ferrocarril, conexiones transversales, acceso a puertos) parte de una posición menos ventajosa que otros territorios con grandes hubs logísticos, y persisten cuellos de botella relevantes (ausencia de autovía directa a Madrid, limitaciones en algunos corredores del eje del Ebro, aeropuerto infrautilizado) que alimentan una percepción de insularidad (aislamiento), y condicionan la atracción de grandes inversiones.
- A pesar de los avances en nuevos suelos y plataformas logísticas, las empresas señalan la necesidad de modernizar parte de los polígonos existentes (servicios, mantenimiento, seguridad, imagen), lo que puede restar atractivo para nuevas inversiones y condiciona la percepción de calidad del entorno productivo.

2.9 Fragmentación de estrategias y riesgo de solapamiento de instrumentos

- La coexistencia de numerosos planes (S3, CTI, internacionalización, Agenda 2030 regional, planes de subvenciones sectoriales, instrumentos gestionados por ADER, etc.) genera riesgo de complejidad administrativa, solapamiento de líneas y falta de prioridad clara si no se articulan bajo una gobernanza industrial fuerte y unos itinerarios “usuario –empresa” bien definidos.
- En el ámbito de la formación, la baja implicación de muchas pymes en el uso de la formación bonificada y la limitada utilización de la acreditación de competencias dificultan aprovechar plenamente los instrumentos disponibles para mejorar la cualificación del capital humano industrial.
- La industria riojana percibe la legislación laboral y fiscal, los plazos de tramitación de licencias y permisos y la multiplicación de obligaciones administrativas (planes, registros, requisitos de facturación, etc.) como factores que influyen negativamente en la competitividad y el desarrollo industrial, generando costes de gestión, retrasos e incertidumbre.

2.10 Capacidad eléctrica limitada para nuevas inversiones

- La capacidad eléctrica disponible se encuentra próxima a la saturación en algunos nudos clave de la red (entorno de Logroño, El Sequero, eje de Calahorra), lo que genera incertidumbre sobre la viabilidad de nuevas inversiones intensivas en electricidad si no se refuerza el mallado y no se despliega con rapidez el autoconsumo en polígonos industriales.

2.11 Brechas de género en ocupaciones industriales y liderazgo

- Persisten brechas de género significativas en la industria: mayor presencia femenina en agroalimentario y calzado, menor en metal y automoción, y una representación todavía reducida de mujeres en puestos técnicos y de dirección, lo que supone una infrautilización del talento disponible y refleja patrones de orientación vocacional todavía muy segmentados.

3. OPORTUNIDADES

3.1 Nuevo ciclo de políticas industriales (UE-España-La Rioja)

- La reindustrialización verde y digital vuelve al centro de las políticas públicas europeas y españolas (Pacto Verde, autonomía estratégica, transición energética, digitalización, economía circular, política industrial española).
- Ecosistema institucional consolidado en torno a ADER: disponer de una agencia de desarrollo económico con experiencia en la gestión de ayudas, proyectos estratégicos, atracción de inversiones (“Invierte en La Rioja”), incubación de empresas y colaboración con el ecosistema industrial sitúa a La Rioja en una buena posición para aprovechar el nuevo ciclo de políticas industriales, captar fondos europeos/nacionales y orientar las subvenciones hacia proyectos tractores de mayor impacto.
- La S3 riojana y el Plan de Ciencia y Tecnología se alinean con este giro, priorizando especialización inteligente, colaboración público-privada y proyectos tractores.

3.2 Posicionamiento en cadenas de valor verdes y circulares

- La fuerte base agroalimentaria y forestal, junto con estrategias de economía circular y bioeconomía, abre oportunidades en envases sostenibles, biomateriales, valorización de residuos agroindustriales, madera, energía renovable y bioenergía, apoyadas por planes de ayudas agrarias y ambientales y por el despliegue de soluciones de economía circular en sectores como la construcción, el envase-embalaje y la gestión de residuos industriales.

3.3 Especialización en biotecnología alimentaria, nuevos ingredientes y alimentación saludable

- La combinación de una fuerte base agroalimentaria y forestal con capacidades científico-tecnológicas y clústeres especializados abre la posibilidad de posicionar a La Rioja como nodo de referencia en biotecnología alimentaria, fermentación de precisión, nuevos ingredientes funcionales, proteínas alternativas y soluciones foodtech ligadas a la salud y al bienestar.

3.4 TECHRIOJA y ecosistema innovador como palanca de diversificación

- TECHRIOJA, los centros tecnológicos y las universidades permiten impulsar nuevos nichos de tecnología media-alta (TIC, robótica, IA aplicada, fabricación avanzada, salud, agro-tech...), y generar un ecosistema de startups y spinoffs que complementa el tejido industrial tradicional. Posicionando a La Rioja como nodo especializado en soluciones basadas en datos e inteligencia artificial aplicadas a sectores en los que ya existe una fuerte base industrial (vino, agroalimentario, calzado, envase, logística).

3.5 Ciberseguridad industrial e IA como nichos de servicios avanzados

- La existencia de empresas relevantes de ciberseguridad y el despliegue de TECHRIOJA permiten consolidar un polo de servicios avanzados en ciberseguridad industrial y soluciones basadas en datos e inteligencia artificial aplicadas a sectores tractores (alimentación, calzado, envase-embalaje, logística), reforzando el posicionamiento de La Rioja en nichos de alto valor añadido.

3.6 Internacionalización 2.0: más allá de la UE y con servicios avanzados

- El Plan de Internacionalización impulsa la diversificación geográfica, incorpora herramientas digitales, inteligencia de mercados y servicios avanzados de apoyo (clústeres y organizaciones empresariales, ADER, ICEX, etc.), que pueden reforzar el carácter exportador de la industria riojana y abrir nuevos mercados.

3.7 Convergencia entre industria, energía y digitalización

- La transición energética (electrificación, redes inteligentes, almacenamiento, movilidad eléctrica, hidrógeno renovable) y la digitalización (Industria 4.0, datos, IA) crean demanda de nuevos productos, servicios industriales y soluciones tecnológicas: La Rioja puede aprovecharlo para especializarse en soluciones específicas de automatización,

equipamiento, servicios TIC y tecnologías duales aplicadas a defensa y emergencias (materiales, calzado, logística, alimentación especializada).

3.8 Políticas activas de empleo, formación y FP orientadas a industria

- La estrategia regional de empleo y los programas de FP dual, competencias digitales y recualificación pueden cerrar brechas de talento si se alinean con las necesidades de clústeres industriales y con los proyectos de TECHRIOJA. Siempre que se profundice en la alineación de la oferta de FP inicial y para el empleo con las demandas de los clústeres industriales y se utilicen plenamente instrumentos como la acreditación de competencias y la FP dual.

3.9 Capacidad de articular un relato industrial amplio (industria + servicios de alto valor añadido)

- El debate contemporáneo sobre “reindustrialización” subraya que el núcleo industrial incluye también servicios intensivos en conocimiento, TIC, ingeniería, logística y actividades creativas de alto valor añadido. Esto encaja bien con la combinación de manufacturas y servicios avanzados que ya se vislumbra en La Rioja.

3.10 Refuerzo de la gobernanza industrial y del seguimiento de la política

- La creación de un Observatorio Industrial y de estructuras estables de diálogo social en torno a la política industrial ofrece la oportunidad de mejorar el seguimiento de indicadores, evaluar el impacto de las actuaciones y ajustar con rapidez las medidas a las necesidades cambiantes de empresas y trabajadores..

4. AMENAZAS

4.1 Competencia internacional creciente y transformación de las cadenas globales

- La industria riojana compite en segmentos donde los costes laborales y energéticos son determinantes (calzado, metal, agroalimentario frente a países de menor coste y grandes bloques que aplican políticas industriales agresivas (EE. UU., China, otras regiones europeas). Esta competencia se ve agravada por la dependencia europea de materias primas y componentes de terceros países y por la vulnerabilidad a cuellos de botella logísticos y tensiones geopolíticas.
- Reconfiguración de cadenas de suministro, tensiones geopolíticas y políticas de sustitución de importaciones pueden desplazar parte de la demanda hacia proveedores más integrados en los grandes hubs.

4.2 Riesgos ligados a la transición ecológica si no se gestionan bien

- Endurecimiento de las normas climáticas y energéticas (ETS, CBAM, taxonomía verde, exigencias ESG) puede suponer costes adicionales relevantes para industrias intensivas en energía y emisiones si no acometen inversiones en eficiencia y descarbonización, especialmente para pymes con menos capacidad financiera y técnica para acometer inversiones en descarbonización si no cuentan con instrumentos de apoyo suficientes y predecibles.
- Sectores muy vinculados a recursos naturales (vino, agroalimentario) se enfrentan a impactos del cambio climático (sequías, olas de calor, eventos extremos) que afectan rendimientos y calidad.

4.3 Fin de la ventana extraordinaria de financiación europea

- Dependencia de la financiación pública y riesgo de discontinuidad de ayudas: una parte relevante de las inversiones en innovación, digitalización y transición verde se apalanca sobre líneas de ayuda gestionadas por ADER y fondos europeos extraordinarios (PRTR); la eventual reducción o rediseño de estos instrumentos tras 2026 puede generar incertidumbre y dejar proyectos empresariales “a medio camino” si no se planifica una salida ordenada del ciclo actual de subvenciones.

4.4 Brecha tecnológica y de productividad respecto a regiones líderes

- Si la adopción de tecnologías 4.0 y la servitización se concentra en unos pocos casos de éxito, La Rioja corre el riesgo de aumentar la brecha de productividad con regiones más avanzadas que capten la mayor parte de la inversión y el talento.

4.5 Demografía adversa y posibles desequilibrios territoriales

- El envejecimiento, la baja natalidad y la pérdida de población en comarcas rurales pueden reducir el pool de mano de obra cualificada y dificultar el relevo generacional en empresas industriales, agravando la concentración en unos pocos corredores urbanos.
- El envejecimiento y la falta de relevo generacional en explotaciones agrarias, la baja rentabilidad de algunos cultivos y los efectos del cambio climático sobre producciones clave (viñedo, champiñón, hortícolas, olivar) amenazan la continuidad de explotaciones y la estabilidad del aprovisionamiento de materias primas para la industria transformadora agroalimentaria.

4.6 Riesgo de captura parcial de las políticas industriales

- La literatura y la experiencia internacional advierten del peligro de que las políticas industriales se capturen por intereses sectoriales u oligopolísticos, perdiendo foco en la transformación estructural, la sostenibilidad y la inclusión social.

4.7 Vulnerabilidad a shocks sectoriales específicos

- Sectores clave como calzado, automoción auxiliar, madera-mueble o determinadas ramas agroalimentarias son muy sensibles a cambios en patrones de consumo, disrupciones tecnológicas (vehículo eléctrico, nuevos materiales, economía sin residuos) o nuevas

regulaciones (envases, nutrición, etiquetado), que pueden provocar cierres si no se anticipa la reconversión.

4.8 Competencia fiscal y salarial de territorios limítrofes

- La competencia fiscal y salarial de comunidades limítrofes, especialmente Navarra y País Vasco, que pueden ofrecer condiciones impositivas más favorables y salarios industriales más elevados para puestos similares, supone una amenaza para la atracción y retención de inversiones y talento en La Rioja.

4.9 Pérdida de empresas por relevo generacional fallido y concentración de capital

- El relevo generacional incompleto en numerosas pymes industriales y de servicios auxiliares puede derivar en ventas a grupos externos o fondos de inversión; esto conlleva el riesgo de concentración de capital, decisiones estratégicas tomadas fuera de la región y, en algunos casos, deslocalización parcial o total de la actividad.

4.10 Vulnerabilidad a ciberataques en sectores industriales críticos.

- La digitalización de procesos, la creciente conectividad de equipos y la especialización en sectores sensibles (alimentación, logística, salud) incrementan el impacto potencial de incidentes de ciberseguridad que puedan paralizar plantas o alterar parámetros de proceso, especialmente en pymes con recursos limitados para prevenir y gestionar estos riesgos.

4.11 Efecto frontera y competencia fiscal y de incentivos con regiones limítrofes.

- La proximidad a regiones con marcos fiscales más favorables o con políticas de ayudas e incentivos industriales más intensivas puede generar desventajas competitivas para el tejido productivo local, especialmente en decisiones de localización, inversión y ampliación de capacidad. Este efecto frontera puede derivar en deslocalizaciones parciales, pérdida de nuevas implantaciones industriales o mayor presión para la captación y retención de proyectos estratégicos, afectando de manera particular a pymes y empresas con menor margen financiero y capacidad de negociación.

Plan, medidas de desarrollo y acciones específicas

Tomo 4

ÍNDICE

1. ELEMENTOS PROPOSITIVOS	5
1.1. Principios Rectores	5
1.2. Misión	5
1.3. Visión	6
1.4. Objetivos Generales del Plan	6
2. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA	9
2.1. Proceso de construcción de la estructura del Plan	9
2.2. Estructura del Plan	12
2.3. Vinculación entre los Pilares del Plan y los Objetivos Estratégicos	14
2.4. Relación acciones del Plan y DAFO de la Industria de La Rioja	17
2.5. Descripción operativa de las acciones del Plan	19

1. ELEMENTOS PROPOSITIVOS

1.1. Principios Rectores

La política industrial de La Rioja 2026-2028 se fundamenta en los siguientes principios, alineados con los valores institucionales y con las necesidades reales del tejido empresarial riojano:

1. Colaboración efectiva entre administración y agentes del entorno

Construir decisiones conjuntas entre Gobierno, empresas, organizaciones empresariales, asociaciones sectoriales, clústeres, centros tecnológicos, universidades y agentes sociales.

2. Orientación al impacto económico, mejora de la productividad y empleo de calidad y seguro

Todas las actuaciones procurarán generar valor añadido, productividad, estabilidad laboral, cualificación profesional y condiciones de trabajo seguras, saludables y basadas en una cultura preventiva, como elementos estructurales de la competitividad industrial.

3. Innovación y digitalización como palancas de transformación

El conocimiento, la tecnología y los datos son la base del nuevo modelo productivo.

4. Territorialidad y equilibrio comarcal

El desarrollo industrial debe reforzar a Rioja Alta, Media y Baja, atendiendo a sectores comarcales clave.

5. Especialización inteligente y diversificación

Apuesta clara por sectores estratégicos y emergentes, combinando tradición industrial y nuevas actividades tecnológicas.

6. Economía sostenible, transición energética justa y acompasada con la situación del sector industrial

Compromiso con la eficiencia energética, la economía circular, la gestión responsable de recursos y la resiliencia frente al cambio climático.

7. Buen gobierno, planificación y transparencia

Una política industrial evaluable, con metas claras, mecanismos de seguimiento y rendición pública de cuentas.

8. Simplicidad normativa y entorno favorable a la empresa

Regulación adaptada, digitalización administrativa, ventanilla única y reducción de cargas para facilitar inversión, emprendimiento y crecimiento empresarial.

1.2. Misión



La misión del Plan Industrial de La Rioja 2026-2028 es reforzar y transformar el tejido industrial riojano para mejorar su competitividad y generar más valor añadido, empleo de calidad e inversión, impulsando la innovación, la digitalización, la internacionalización y el desarrollo equilibrado del territorio, mediante una gobernanza sólida, recursos estables y una estrecha colaboración entre la administración pública y los agentes del entorno industrial.

Esta misión refleja la vocación del Gobierno de:

- reforzar la competitividad de sectores industriales tradicionales,
- activar nuevos motores tecnológicos,
- mejorar la competitividad de las pymes,
- atraer y retener talento,
- y garantizar que la industria siga siendo un pilar estructural del modelo económico riojano.

1.3. Visión



La Rioja aspira a consolidarse en 2030 como una región industrial innovadora, sostenible, digitalizada y fuertemente internacionalizada; con empresas competitivas, un ecosistema tecnológico avanzado, infraestructuras energéticas y logísticas suficientes, y un entorno que genera empleo de calidad y cohesión territorial.

Esta visión se articula sobre cinco atributos deseables:

1. Una región industrial moderna y tecnológica

Empresas digitalizadas, centros tecnológicos fuertes y uso de tecnologías digitales habilitadoras.

2. Una industria sostenible y eficiente

Transición energética progresiva, reducción de emisiones y economía circular aplicada a la industria alimentaria y manufacturera.

3. Un tejido empresarial competitivo e internacional

Pymes que exportan, sectores tractorizados (calzado, alimentación y vino, metal, mueble y automoción), atracción de inversión y participación en redes europeas.

4. Un territorio cohesionado

El desarrollo industrial distribuye oportunidades en toda la comunidad autónoma y refuerza la identidad productiva comarcal.

5. Un ecosistema que retiene y atrae talento

Formación profesional fuerte, universidad bien conectada con la industria, talento investigador, empleos seguros, estables y cualificados.

1.4. Objetivos Generales del Plan

Los objetivos se derivan de la misión y la visión, y conforman el marco estratégico del Plan Industrial 2026-2028.

Objetivo 1. Reforzar y expandir el tejido industrial riojano

- Aumentar el valor añadido industrial y la actividad manufacturera.
- Potenciar proyectos tractores, reindustrialización de plantas y nuevas inversiones.
- Mejorar la competitividad y productividad de las empresas.

Objetivo 2. Impulsar la innovación, la digitalización y la tecnología industrial

- Consolidar el ecosistema de innovación.
- Acelerar la digitalización de pymes mediante el uso de tecnologías digitales habilitadoras.
- Aumentar la transferencia de conocimiento y la colaboración empresa-organizaciones empresariales-centros tecnológicos-clústeres.

Objetivo 3. Incrementar la internacionalización y la atracción de inversión

- Elevar el número de empresas exportadoras y su presencia en mercados globales.
- Reforzar la imagen de La Rioja como región industrial en ferias y misiones internacionales.
- Captar inversión industrial estratégica para sectores emergentes y tecnológicos.

Objetivo 4. Garantizar empleo industrial estable, seguro y de calidad

- Aumentar el empleo industrial y la cualificación profesional.
- Fortalecer la FP industrial, la universidad y la vinculación empresa-formación.
- Establecer entornos seguros en el trabajo, mejorar la prevención y digitalizar relaciones laborales.
- Absentismo laboral

Objetivo 5. Asegurar infraestructuras energéticas, logísticas y digitales adecuadas

- Conseguir una planificación energética suficiente y orientada a la industria.
- Mejorar corredores ferroviarios y carreteras de impacto productivo.
- Extender conectividad digital avanzada en polígonos industriales.

Objetivo 6. Impulsar un entorno empresarial dinámico y un ecosistema emprendedor innovador

- Mejorar regulación y trámites administrativos. Simplificación administrativa.
- Fomentar la diversificación de la financiación empresarial con nuevos instrumentos.
- Reforzar y escalar el emprendimiento tecnológico e industrial.

Objetivo 7. Acelerar la modernización tecnológica y circular de la industria tradicional, detectando y potenciando sectores emergentes y estratégicos

- Impulsar innovación, valor añadido y economía circular en la industria.
- Posicionar a La Rioja como territorio de experimentación en la industria con ventaja competitiva.

Objetivo 8. Fortalecer la gobernanza industrial y la planificación estratégica

- Generar elementos de observación, control y seguimiento del plan y de la industria riojana.
- Garantizar estabilidad programática y presupuestaria a la política industrial, a través del Gobierno de La Rioja y sus instrumentos de apoyo.
- Reforzar la coordinación entre consejerías, empresas, y agentes del ecosistema industrial.
- Implantar un sistema de seguimiento y evaluación transparente.
- Apoyar y fortalecer el ecosistema industrial riojano.

2. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA

2.1. Proceso de construcción de la estructura del Plan

La estructura del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028 se ha configurado a partir de un proceso metodológico integral, coherente y basado en la evidencia, en el que confluyen tanto el análisis técnico como la participación de los agentes clave del ecosistema industrial riojano. El objetivo ha sido garantizar que los ejes, líneas estratégicas y medidas del Plan respondan de forma precisa a las necesidades reales del tejido productivo regional y, al mismo tiempo, se alineen con las grandes orientaciones europeas, nacionales y autonómicas en materia industrial, innovadora y de desarrollo económico.

En primer lugar, la definición de la estructura del Plan se apoya en un Análisis DAFO exhaustivo, elaborado específicamente para este proceso. Este diagnóstico integra información procedente de múltiples fuentes:

- las estrategias, programas y marcos de referencia que condicionan el desarrollo industrial regional (Agenda 2030 y ODS, Pacto Verde Europeo, estrategia industrial de la UE, Estrategia Española de Impulso Industrial 2030, Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de La Rioja, Estrategia S3, Plan de Internacionalización, entre otros);
- el análisis cuantitativo de la situación actual de la industria riojana (estadísticas industriales, comercio exterior, empleo, inversión, productividad, innovación o energía);
- información cualitativa obtenida mediante encuestas y entrevistas a empresas y agentes clave;
- el Mapa de Capacidades Industriales de La Rioja;
- estudios académicos, informes sectoriales y noticias de actualidad económica e industrial.

Todo este conjunto de evidencias permitió identificar de manera rigurosa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sistema industrial riojano, que actúan como base estructural para la formulación estratégica.

En paralelo, el proceso se ha nutrido de un estudio de benchmarking nacional y europeo, orientado a comparar la realidad riojana con regiones de referencia que presentan estructuras, especializaciones o retos similares. Este análisis ha permitido incorporar al Plan aquellas buenas prácticas que han demostrado ser eficaces en otros territorios, siempre atendiendo al principio de adaptación responsable al contexto regional. Las conclusiones del benchmarking han contribuido tanto a la definición de los ejes estratégicos como a la priorización de determinadas líneas de actuación.

Además, la elaboración del Plan ha incorporado las aportaciones cualitativas de los agentes del ecosistema industrial de La Rioja, recogidas a través de entrevistas, reuniones técnicas, sesiones de contraste y mecanismos de participación público-privada. Estas aportaciones han permitido identificar preocupaciones, aspiraciones y oportunidades detectadas desde dentro del propio sistema productivo, asegurando que la estructura del Plan no responda únicamente a análisis técnicos, sino también a la realidad vivida por las empresas, organizaciones empresariales. Asociaciones sectoriales, clústeres, centros tecnológicos y los agentes sociales.

Asimismo, la estructura final del Plan ha sido diseñada en coherencia con las exigencias establecidas en el Pliego de Prescripciones Técnicas que rige el proyecto. De este modo, se garantiza que el PDIR 2026-2028 no solo sea técnicamente solvente, sino que cumpla íntegramente con los requisitos formales, metodológicos y de contenido establecidos por el Gobierno de La Rioja.

Por último, el diseño de los ejes y líneas estratégicas ha sido retroalimentado de forma recíproca por la misión, la visión y los principios rectores del propio Plan, formulados a partir de las orientaciones de organismos internacionales (como ONUDI), de la Unión Europea, del Gobierno de España y del Gobierno de La Rioja. Este marco estratégico superior ha permitido asegurar que el Plan tenga una orientación clara hacia la autonomía industrial, la sostenibilidad, la digitalización, la cohesión territorial, la atracción de talento y la competitividad empresarial.

En conjunto, la estructura del Plan surge de la integración armónica de todos estos elementos:

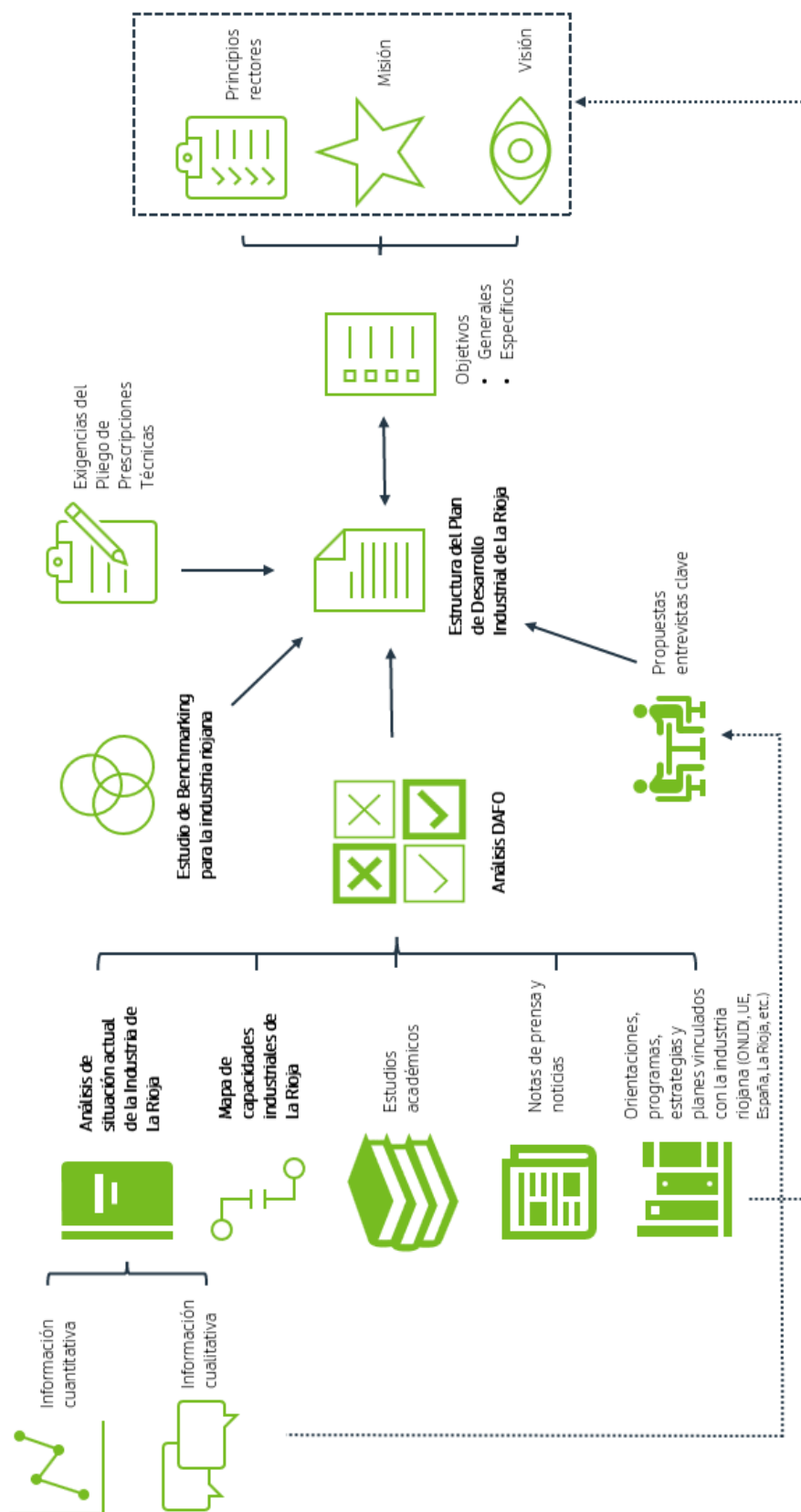
- la evidencia procedente del análisis cuantitativo y cualitativo,
- el aprendizaje obtenido del benchmarking,
- los marcos estratégicos internacionales, europeos, nacionales y autonómicos,

- las prioridades expresadas por los agentes del ecosistema industrial, y
- las obligaciones establecidas por el pliego.

El resultado es una arquitectura estratégica sólida, coherente y adaptada a la realidad de La Rioja, que permite orientar la acción pública en materia industrial hacia un horizonte de transformación sostenible, digital, innovadora y competitiva para el periodo 2026-2028.

A continuación, se incorpora una infografía de síntesis que permite visualizar de forma clara y estructurada el proceso seguido para la definición de la arquitectura del Plan.

DESARROLLO DEL PLAN DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE LA RIOJA



2.2. Estructura del Plan

La arquitectura operativa del Plan Industrial de La Rioja 2026–2028 se organiza de forma jerárquica, clara y funcional, estructurándose en tres niveles: pilares, líneas de acción y acciones. Esta configuración permite articular de manera coherente la visión estratégica del Plan con su despliegue operativo y facilita su gestión, seguimiento y evaluación.

En conjunto, el Plan se compone de 6 pilares estratégicos, 13 líneas de acción y 28 acciones, que conforman un marco de intervención integral sobre el sistema industrial riojano.

En el nivel estratégico superior, el Plan se articula en seis pilares, que recogen las grandes dimensiones de actuación de la política industrial para el periodo 2026–2028

- Fortalecimiento industrial
- Proyección exterior
- Conocimiento, tecnología y digitalización
- Personas
- Sostenibilidad y transición ecológica
- Marco institucional

Cada pilar se despliega, a su vez, en líneas de acción que concretan los ámbitos prioritarios de actuación dentro de ese eje estratégico. En total, se definen 13 líneas de acción distribuidos entre los pilares. Estas líneas de acción funcionan como bloques operativos intermedios, conectando las orientaciones estratégicas con la intervención concreta sobre el tejido productivo, los ecosistemas empresariales y las condiciones estructurales del desarrollo industrial.

El orden de los pilares responde a una lógica de transformación gradual y sistémica del modelo industrial. En primer lugar, se aborda el fortalecimiento industrial (P_1), reforzando la competitividad industrial, el crecimiento y la modernización productiva, la mejora de las infraestructuras industrial, la continuidad empresarial y el capital relacional del tejido productivo, como base para fortalecer la industria existente y asegurar su sostenibilidad a medio y largo plazo.

A continuación, se impulsa la Proyección exterior (P_2), orientada a la atracción de inversión industrial estratégica y al posicionamiento de las empresas riojanas en mercados globales, con el objetivo de ampliar oportunidades de crecimiento, diversificar mercados y reforzar la presencia exterior del tejido industrial.

En un tercer nivel, se desarrolla el Conocimiento, tecnología y digitalización (P_3), mediante el impulso de la I+D+i, el fortalecimiento del Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial y la digitalización avanzada de los procesos productivos, de gestión y logísticos, incorporando de forma transversal los enfoques de la Industria 4.0, la aplicación de la inteligencia artificial en la industria, la ciberseguridad industrial, el despliegue de infraestructuras TIC y el gobierno del dato, como palancas clave para un salto cualitativo en productividad, innovación y diferenciación competitiva..

El siguiente pilar se centra en las personas (P_4), abordando el talento, la cualificación profesional, la seguridad laboral, la igualdad de oportunidades, el emprendimiento y la cultura industrial como condiciones habilitadoras para la implantación efectiva del Plan.

Todo ello se integra en un modelo de Sostenibilidad y transición ecológica (P_5), orientado a la sostenibilidad industrial, la economía circular, la eficiencia energética y el despliegue de energías renovables, alineando el desarrollo industrial con los objetivos de transición ecológica y energética.

Finalmente, se consolida un marco institucional (P_6) que garantiza un entorno regulatorio adecuado, la simplificación administrativa, una gobernanza eficaz y un sistema de seguimiento y evaluación que permita la mejora continua del Plan y la estabilidad de la política industrial a lo largo del periodo 2026–2028.

Finalmente, cada línea de acción se concreta en un conjunto de acciones, que constituyen la unidad operativa básica del Plan. En total, se han definido 28 acciones, distribuidas de forma equilibrada entre los distintos pilares:

- Pilar 1: 7 acciones vinculadas al refuerzo de la competitividad industrial, el crecimiento y la modernización productiva, la mejora de las infraestructuras industriales y la garantía de la continuidad empresarial mediante el relevo generacional y la transmisión de empresas, así

como a la creación y el desarrollo de redes industriales y cadenas de valor que refuercen la cooperación industrial, la resiliencia del sistema productivo y la capacidad de generar proyectos tractores de mayor escala.

- Pilar 2: 4 acciones orientadas a la atracción de inversión industrial estratégica y al posicionamiento de las empresas riojanas en mercados internacionales, reforzando la imagen de La Rioja como territorio industrial competitivo y facilitando su integración en cadenas de valor globales.
- Pilar 3: 4 acciones vinculadas al impulso de la I+D+i, el fortalecimiento de los Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial, la innovación empresarial y la digitalización de los procesos productivos, de gestión y logísticos mediante el uso de tecnologías digitales habilitadoras.
- Pilar 4: 5 acciones centradas en la atracción, creación y retención de talento industrial, la mejora de la cualificación profesional, el refuerzo de la seguridad laboral, la igualdad de oportunidades y el impulso del emprendimiento y la cultura industrial.
- Pilar 5: 4 acciones vinculadas a la sostenibilidad industrial, la Minimización del impacto ambiental, el impulso de la industria circular, la mejora de la eficiencia energética y el despliegue de energías renovables en el ámbito productivo.
- Pilar 6: 4 acciones orientadas a la mejora del marco normativo industrial, la simplificación administrativa, el fortalecimiento de la gobernanza y la implantación de un sistema de gestión estratégica basado en el seguimiento y la evaluación del Plan.

La codificación empleada (P_X para pilares, L_X.X para líneas de acción y A_X.X.X para acciones) permite identificar de forma inmediata la posición de cada intervención dentro de la estructura global del Plan, facilitando su gestión operativa, el seguimiento, la evaluación y la comunicación. Esta arquitectura asegura que cada acción esté claramente alineada con una línea de acción y un pilar estratégico, y que el conjunto de actuaciones responda de forma ordenada, coherente y comprensible a los desafíos industriales de La Rioja en el periodo 2026-2028.

A continuación, se presenta la estructura completa del Plan:

P_1	Fortalecimiento industrial
L_1.1	Competitividad industrial
A_1.1.1	Crecimiento empresarial
A_1.1.2	Transformación industrial avanzada
A_1.1.3	Infraestructuras industriales
L_1.2	Continuidad empresarial
A_1.2.1	Relevo generacional
A_1.2.2	Transmisión empresarial
L_1.3	Ecosistemas industriales
A_1.3.1	Redes industriales
A_1.3.2	Cadenas de valor
P_2	Proyección exterior
L_2.1	Atracción de inversiones
A_2.1.1	Centralización para la atracción de inversiones
A_2.1.2	Incentivos a la inversión del exterior
L_2.2	Internacionalización y crecimiento exterior
A_2.2.1	Impulso a la Internacionalización

A_2.2.2	Inversión en el exterior
P_3	Conocimiento, tecnología y digitalización
L_3.1	Investigación, innovación y transferencia de tecnología
A_3.1.1	Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial
A_3.1.2	I+D+i empresarial
L_3.2	Industria digital
A_3.2.1	Digitalización de procesos productivos
A_3.2.2	Logística avanzada y trazabilidad
P_4	Personas
L_4.1	Talento
A_4.1.1	Atracción de talento
A_4.1.2	Creación y retención de talento
L_4.2	Cultura Industrial
A_4.2.1	Seguridad laboral
A_4.2.2	Igualdad de oportunidades
A_4.2.3	Emprendimiento industrial
P_5	Sostenibilidad y transición ecológica
L_5.1	Sostenibilidad ambiental
A_5.1.1	Minimización del impacto ambiental
A_5.1.2	Industria circular
L_5.2	Transición Energética
A_5.2.1	Eficiencia energética
A_5.2.2	Energías renovables
P_6	Marco institucional
L_6.1	Regulación industrial
A_6.1.1	Marco normativo
A_6.1.2	Simplificación administrativa
L_6.2	Gestión estratégica
A_6.2.1	Gobernanza
A_6.2.2	Seguimiento y evaluación

2.3. Vinculación entre los Pilares del Plan y los Objetivos Estratégicos

La arquitectura del Plan Industrial de La Rioja 2026–2028 se ha configurado para garantizar una alineación coherente, explícita y evaluable entre los seis pilares estratégicos que estructuran la intervención y los ocho objetivos generales que conforman el marco estratégico del Plan. Cada pilar actúa como un vector de transformación específico, contribuyendo de manera directa o habilitadora al cumplimiento de uno o varios objetivos, y asegurando una visión integral, sistémica y orientada a resultados de la política industrial riojana.

El Pilar 1. Fortalecimiento industrial constituye uno de los ejes vertebradores del Plan, al centrarse en el fortalecimiento de la base productiva existente, la garantía de su continuidad y la articulación relacional del

sistema industrial riojano. Este pilar contribuye de forma directa al Objetivo 1 (Reforzar y expandir el tejido industrial riojano) mediante actuaciones orientadas al crecimiento empresarial, la modernización productiva, la mejora de las infraestructuras industriales y el desarrollo de redes industriales y cadenas de valor, reforzando la competitividad, la productividad y la cohesión del tejido manufacturero.

Asimismo, aborda el relevo generacional y la transmisión empresarial, contribuyendo al Objetivo 6 (Impulsar un entorno empresarial dinámico y un ecosistema emprendedor innovador), y refuerza las condiciones físicas y organizativas del sistema productivo, apoyando el Objetivo 5 (Asegurar infraestructuras adecuadas). De forma complementaria, el fortalecimiento del capital relacional favorece un entorno industrial más estructurado y atractivo para la inversión, contribuyendo indirectamente a los Objetivos 3 (Incrementar la internacionalización y la atracción de inversión) y 8 (Fortalecer la gobernanza industrial y la planificación estratégica).

Pilar 1. Fortalecimiento industrial	Objetivo 1. Reforzar y expandir el tejido industrial riojano.
	Objetivo 3. Incrementar la atracción de inversión industrial estratégica.
	Objetivo 5. Asegurar infraestructuras energéticas, logísticas y digitales adecuadas.
	Objetivo 6. Impulsar un entorno empresarial dinámico y un ecosistema emprendedor innovador.
	Objetivo 8. Fortalecer la gobernanza industrial y la planificación estratégica.

El Pilar 2. Proyección exterior se orienta específicamente al refuerzo de la dimensión externa de la industria riojana, contribuyendo de forma directa al Objetivo 3 (Incrementar la internacionalización y la atracción de inversión). A través de instrumentos específicos para la atracción de inversiones, la creación de una entidad especializada y el despliegue de incentivos selectivos, este pilar busca captar inversión industrial estratégica alineada con los sectores emergentes y tecnológicos. Paralelamente, las actuaciones de posicionamiento en mercados internacionales refuerzan la presencia de las empresas riojanas en cadenas de valor globales y mejoran la imagen de La Rioja como territorio industrial competitivo. De forma indirecta, este pilar contribuye también al Objetivo 1, al favorecer el crecimiento y la diversificación del tejido industrial mediante nuevas inversiones y oportunidades de mercado.

Pilar 2. Proyección exterior	Objetivo 1. Reforzar y expandir el tejido industrial riojano.
	Objetivo 3. Incrementar la atracción de inversión industrial estratégica.

El Pilar 3. Conocimiento, tecnología y digitalización constituye el principal instrumento para el cumplimiento del Objetivo 2 (Impulsar la innovación, la digitalización y la tecnología industrial). A través del refuerzo de los Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial, el impulso a la I+D+i empresarial y la digitalización de los procesos productivos, de gestión y logísticos, este pilar consolida el ecosistema regional de innovación y acelera la adopción de tecnologías digitales habilitadoras por parte de las pymes industriales. De manera habilitadora, este pilar contribuye también al Objetivo 7 (Acelerar la modernización tecnológica y circular de la industria tradicional, detectando y potenciando sectores emergentes y estratégicos), al facilitar la incorporación de innovación, digitalización e inteligencia industrial en uno de los sectores tractores de la economía riojana, aumentando su valor añadido y capacidad de diferenciación.

Pilar 3. Conocimiento, tecnología y digitalización	Objetivo 2. Impulsar la innovación, digitalización y la tecnología industrial.
	Objetivo 7. Acelerar la modernización tecnológica y circular de la industria tradicional, detectando y potenciando sectores emergentes y estratégicos.

El Pilar 4. Personas es clave para el cumplimiento del Objetivo 4 (Garantizar empleo industrial estable, seguro y de calidad), al abordar de forma integral la atracción, creación y retención de talento, la mejora de la cualificación profesional, reducir el absentismo laboral y el fortalecimiento de la cultura industrial. Las actuaciones en seguridad laboral, igualdad de oportunidades y emprendimiento industrial refuerzan la calidad del empleo y la sostenibilidad social del modelo industrial. De manera complementaria, este pilar contribuye al Objetivo 6, al generar las condiciones humanas y culturales necesarias para el emprendimiento, la innovación empresarial y el crecimiento sostenido del tejido productivo.

Pilar 4. Personas	Objetivo 4. Garantizar empleo industrial estable, seguro y de calidad.
	Objetivo 6. Impulsar un entorno empresarial dinámico y un ecosistema emprendedor innovador.

El Pilar 5. Sostenibilidad y transición ecológica se alinea principalmente con el Objetivo 5 (Asegurar infraestructuras energéticas, logísticas y digitales adecuadas), especialmente en su dimensión energética y ambiental, mediante actuaciones orientadas a la eficiencia energética, el despliegue de energías renovables, la Minimización del impacto ambiental y el impulso de la industria circular. Asimismo, este pilar contribuye de forma directa al Objetivo 7, integrando la sostenibilidad, la transición energética y la economía circular en los procesos industriales.

Pilar 5. Sostenibilidad y transición ecológica	Objetivo 5. Asegurar infraestructuras energéticas adecuadas.
	Objetivo 7. Acelerar la modernización tecnológica y circular de la industria tradicional, detectando y potenciando sectores emergentes y estratégicos.

Por último, el Pilar 6. Marco institucional da respuesta directa al Objetivo 8 (Fortalecer la gobernanza industrial y la planificación estratégica), mediante la mejora del marco normativo, la simplificación administrativa y el despliegue de un sistema de gestión estratégica basado en la gobernanza compartida, el seguimiento y la evaluación del Plan. De forma complementaria, este pilar contribuye al Objetivo 6, al generar un entorno regulatorio más predecible, ágil y favorable para la inversión, el emprendimiento y el desarrollo empresarial, reforzando la eficacia de la política industrial y la estabilidad programática a medio plazo.

Pilar 6. Marco institucional	Objetivo 6. Impulsar un entorno empresarial dinámico.
	Objetivo 8. Fortalecer la gobernanza industrial y la planificación estratégica.

En conjunto, esta alineación garantiza que los seis pilares del Plan respondan de forma estructurada y sin solapamientos al conjunto de objetivos estratégicos, creando una arquitectura clara y funcional que orienta las políticas industriales de La Rioja hacia un desarrollo competitivo, innovador, sostenible y orientado al talento y la gobernanza.

Pilares / Objetivos	O_1 Reforzar y expandir el tejido industrial	O_2 Impulsar innovación, digitalización y tecnología industrial	O_3 Incrementar internacionalización y atracción de inversión	O_4 Garantizar empleo industrial estable, seguro y de calidad	O_5 Asegurar infraestructuras energéticas, logísticas y digitales adecuadas	O_6 Impulsar entorno empresarial dinámico y ecosistema emprendedor innovador	O_7 Acelerar la modernización tecnológica y circular de la industria tradicional	O_8 Fortalecer gobernanza y planificación estratégica
P_1 Fortalecimiento industrial								
P_2 Proyección exterior								
P_3 Conocimiento, tecnología y digitalización								
P_4 Personas								
P_5 Sostenibilidad y transición ecológica								
P_6 Marco institucional								

2.4. Relación acciones del Plan y DAFO de la Industria de La Rioja

A continuación, se relacionan las acciones determinadas en el Plan y su vínculo con el Análisis DAFO como resultado de la realidad de la Industria de La Rioja.

Acción	Relación con la DAFO
A_1.1.1 Crecimiento empresarial	F1.1 Peso y especialización industrial elevada; F1.3 Tejido empresarial consolidado; D2.1 Crecimiento industrial más débil; D2.2 Dificultad para ganar escala; O3.1 Nuevo ciclo de políticas industriales
A_1.1.2 Transformación industrial avanzada	F1.1 Base industrial sólida; D2.3 Especialización en sectores de media-baja tecnología; D2.4 Brecha innovadora y digital; O3.2 Fondos europeos para modernización; A4.4 Brecha tecnológica con regiones líderes
A_1.1.3 Infraestructuras industriales	F1.8 Mejora reciente en logística y suelo industrial; D2.8 Debilidades logísticas y conectividad; D2.10 Capacidad eléctrica limitada; O3.2

Acción	Relación con la DAFO
	Inversión en infraestructuras vía fondos europeos; A4.1 Competencia territorial por inversiones
A_1.2.1 Relevó generacional	D2.2 Pymes familiares y problemas de continuidad; D2.7 Envejecimiento y pérdida de talento; A4.5 Demografía adversa; A4.9 Pérdida de empresas por relevó fallido
A_1.2.2 Transmisión empresarial	D2.2 Estructura empresarial familiar; A4.9 Riesgo de concentración de capital y deslocalización; O3.1 Políticas industriales activas; F1.7 Marco de ayudas y planificación consolidada
A_1.3.1 Redes empresariales	F1.3 Existencia de clústeres sectoriales; D2.2 Baja cultura de cooperación; O3.10 Relato industrial ampliado; O3.11 Refuerzo de la gobernanza industrial
A_1.3.2 Cadenas de valor	F1.6 Base agroalimentaria y bioeconomía fuerte; D2.6 Dependencia de mercados y clientes concentrados; O3.3 Cadenas de valor verdes y circulares; A4.1 Reconfiguración de cadenas globales
A_2.1.1 Centralización para la atracción de inversiones	F1.7 ADER como agencia especializada; D2.9 Fragmentación de estrategias; O3.1 Nuevo ciclo de políticas industriales; O3.2 Ventana de inversión europea
A_2.1.2 Incentivos a la inversión del exterior	F1.7 Catálogo estable de ayudas; D2.1 Estancamiento inversor; O3.2 Fondos europeos y nacionales; A4.3 Fin de la ventana extraordinaria de financiación
A_2.2.1 Impulso a la Internacionalización	F1.2 Perfil exportador sólido; D2.6 Dependencia geográfica y sectorial; O3.7 Internacionalización 2.0; A4.1 Tensiones geopolíticas y comerciales
A_2.2.2 Inversión en el exterior	D2.6 Concentración de mercados; O3.7 Diversificación internacional; A4.1 Reconfiguración de cadenas globales; A4.7 Vulnerabilidad a shocks sectoriales
A_3.1.1 Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial	F1.4 Sistema regional de innovación en expansión; O3.5 TECHRIOJA como palanca; O3.6 IA y ciberseguridad; A4.4 Brecha tecnológica
A_3.1.2 I+D+i empresarial	F1.3 Empresas tractoras con I+D; D2.4 Brecha innovadora en pymes; O3.2 Ayudas a I+D; A4.3 Dependencia de financiación pública
A_3.2.1 Digitalización de procesos productivos	F1.5 Buen posicionamiento digital; D2.4 Brecha digital en pymes; O3.8 Convergencia industria-energía-digitalización; A4.10 Riesgos de ciberseguridad
A_3.2.2 Logística avanzada y trazabilidad	D2.5 Cuellos de botella en gestión interna; D2.8 Debilidades logísticas; O3.7 Servicios avanzados de internacionalización; A4.4 Brecha de productividad
A_4.1.1 Atracción de talento	F1.3 Empresas tractoras y calidad de vida; D2.7 Dificultad para atraer perfiles técnicos; A4.8 Competencia salarial de territorios limítrofes
A_4.1.2 Creación y retención de talento	D2.7 Fuga de talento y envejecimiento; O3.9 Políticas activas de empleo, FP y formación universitaria; A4.5 Demografía adversa

Acción	Relación con la DAFO
A_4.2.1 Seguridad laboral	F1.3 Estabilidad del empleo industrial; D2.5 Deficiencias organizativas; O3.9 FP y formación continua; A4.6 Riesgo de captura parcial de políticas
A_4.2.2 Igualdad de oportunidades	D2.11 Brechas de género; O3.9 Políticas de empleo inclusivas; O3.10 Relato industrial ampliado
A_4.2.3 Emprendimiento industrial	F1.4 Ecosistema TECHRIOJA; D2.2 Baja escala empresarial; O3.5 Startups y spinoffs industriales; A4.4 Brecha de productividad
A_5.1.1 Minimización del impacto ambiental	D2.3 Sectores intensivos en recursos; O3.3 Cadenas verdes y circulares; A4.2 Endurecimiento normativo ambiental
A_5.1.2 Industria circular	F1.6 Base agroalimentaria y forestal; O3.3 Economía circular; A4.7 Cambios regulatorios sectoriales
A_5.2.1 Eficiencia energética	D2.10 Capacidad eléctrica limitada; O3.8 Transición energética; A4.2 Costes energéticos y normativos
A_5.2.2 Energías renovables	O3.8 Convergencia industria-energía; D2.10 Saturación de red; A4.2 Riesgos si no se gestiona la transición
A_6.1.1 Marco normativo	D2.9 Fragmentación normativa; F1.7 Cultura de planificación; O3.11 Refuerzo de gobernanza; A4.6 Riesgo de captura de políticas
A_6.1.2 Simplificación administrativa	D2.9 Complejidad administrativa; D2.5 Costes de gestión en pymes; O3.1 Nuevo enfoque de política industrial
A_6.2.1 Gobernanza	F1.7 ADER y planificación estratégica; D2.9 Solapamiento de instrumentos; O3.11 Observatorio Industrial
A_6.2.2 Seguimiento y evaluación	D2.9 Falta de priorización clara; O3.11 Mejora del seguimiento de políticas; A4.6 Riesgo de ineficiencia en políticas públicas

2.5. Descripción operativa de las acciones del Plan

Con el fin de dotar al Plan Industrial de La Rioja 2026–2028 de un marco de intervención claramente identificable, operativo y evaluable, a continuación se presenta una tabla descriptiva de las 30 acciones que conforman el nivel básico de despliegue del Plan. Estas acciones representan la unidad mínima de actuación y permiten concretar, en términos ejecutables, los objetivos estratégicos definidos, facilitando su traducción a instrumentos, convocatorias, proyectos y actuaciones de acompañamiento.

La tabla recoge, para cada acción, su código, su denominación y una descripción sintética que delimita su finalidad, el ámbito principal de intervención y el tipo de medidas que previsiblemente articularán su implementación. Este enfoque facilita la lectura integral del Plan, asegura la coherencia interna entre pilares, líneas de acción y acciones, y constituye un soporte directo para el seguimiento, la evaluación y la comunicación del conjunto de actuaciones durante el periodo 2026–2028

Código	Denominación	Descripción
A_1.1.1	Crecimiento empresarial	Acción orientada a impulsar el crecimiento, el escalado y el fortalecimiento del tejido industrial riojano, con especial atención a pymes con potencial de expansión. Incluye instrumentos de apoyo a la inversión productiva, mejora de capacidades empresariales y acceso a financiación, con el objetivo de incrementar el valor añadido, la dimensión empresarial y la capacidad tractora de la industria regional.

Código	Denominación	Descripción
A_1.1.2	Transformación industrial avanzada	Acción dirigida a la actualización tecnológica y organizativa de los procesos industriales, promoviendo la renovación de equipos, la incorporación de tecnologías de fabricación avanzada y la mejora de la eficiencia productiva. Prioriza proyectos con impacto significativo en productividad, calidad, competitividad y adaptación a estándares técnicos y regulatorios.
A_1.1.3	Infraestructuras industriales	Acción destinada a mejorar las condiciones físicas y funcionales del entorno industrial, incluyendo suelo y polígonos industriales, dotaciones y servicios comunes de carácter material y la funcionalidad logística básica. Integra actuaciones de modernización, ampliación y adecuación de infraestructuras industriales críticas como soporte para la actividad productiva y la implantación de nuevas actividades industriales.
A_1.2.1	Relevo generacional	Acción orientada a asegurar la continuidad de empresas industriales mediante el acompañamiento a procesos de relevo generacional. Incluye medidas de planificación sucesoria, capacitación y apoyo a la profesionalización de la gestión, con el fin de preservar actividad productiva, empleo y arraigo territorial.
A_1.2.2	Transmisión empresarial	Acción centrada en facilitar procesos ordenados de transmisión y sucesión empresarial, garantizando la continuidad de la actividad industrial. Contempla instrumentos de asesoramiento, mediación y apoyo financiero que reduzcan riesgos de cierre, descapitalización o pérdida de centros de decisión en el territorio.
A_1.3.1	Redes empresariales	Acción dirigida a reforzar la cooperación empresarial mediante la creación y consolidación de redes, clústeres y otras estructuras colaborativas. Favorece el desarrollo de proyectos compartidos, servicios comunes y dinámicas colaborativas entre agentes del ecosistema industrial que permitan ganar escala, eficiencia y capacidad para abordar proyectos de mayor complejidad.
A_1.3.2	Cadenas de valor	Acción orientada a fortalecer y diversificar cadenas de valor estratégicas, mejorando la integración de las pymes en estructuras productivas de mayor complejidad. Incluye actuaciones para identificar eslabones críticos, reforzar relaciones proveedor-tractor y promover proyectos tractores de carácter intersectorial.
A_2.1.1	Centralización para la atracción de inversiones	Acción destinada a dotar a La Rioja de una capacidad estable y especializada para la captación de inversión industrial estratégica. Incluye funciones de promoción, prospección, atención al inversor y coordinación institucional, facilitando la implantación de proyectos alineados con las prioridades del Plan.
A_2.1.2	Incentivos a la inversión del exterior	Acción orientada a movilizar inversión productiva mediante incentivos selectivos coherentes con las prioridades sectoriales, tecnológicas y territoriales del Plan. Integra ayudas y otros instrumentos financieros destinados a maximizar el impacto económico, industrial y en empleo.
A_2.2.1	Impulso a la Internacionalización	Acción dirigida a reforzar la base exportadora de la industria riojana y a diversificar mercados de destino. Incluye servicios avanzados de apoyo a la internacionalización, promoción exterior e instrumentos para reducir barreras de acceso a mercados internacionales.
A_2.2.2	Inversión en el exterior	Acción orientada a apoyar estrategias de implantación productiva o comercial en el exterior cuando contribuyan a mejorar la competitividad de las empresas riojanas. Contempla acompañamiento

Código	Denominación	Descripción
		técnico, análisis de riesgos y apoyo a inversiones asociadas a la internacionalización avanzada.
A_3.1.1	Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial	Acción destinada a reforzar la capacidad científico-tecnológica aplicada a la industria mediante el apoyo a centros tecnológicos, universidades y nodos especializados. Incluye financiación de investigación aplicada, equipamiento científico-técnico y mecanismos de transferencia alineados con sectores estratégicos.
A_3.1.2	I+D+i empresarial	Acción orientada a incrementar la intensidad innovadora de las empresas industriales mediante el apoyo a proyectos de I+D+i, individuales o colaborativos, con orientación al mercado. Prioriza iniciativas con potencial de impacto en competitividad, diferenciación y escalado empresarial.
A_3.2.1	Digitalización de procesos productivos	Acción dirigida a acelerar la implantación de tecnologías de Industria 4.0 en los procesos productivos, incluyendo automatización, robotización, analítica de datos y soluciones avanzadas. Incide en mejoras de productividad, calidad, trazabilidad y eficiencia operativa.
A_3.2.2	Logística avanzada y trazabilidad	Acción orientada a modernizar la gestión empresarial y la logística mediante sistemas digitales de planificación, control y análisis. Contribuye a resolver cuellos de botella organizativos y a mejorar la toma de decisiones y la integración de la cadena de suministro.
A_4.1.1	Atracción de talento	Acción destinada a reforzar la capacidad de la industria riojana para atraer perfiles técnicos y especializados. Incluye medidas de posicionamiento del empleo industrial, conexión con sistemas formativos y programas específicos de captación y movilidad.
A_4.1.2	Creación y retención de talento	Acción orientada a incrementar y consolidar el capital humano industrial mediante formación, recualificación y vinculación empresa-formación. Incluye instrumentos asociados a investigación aplicada, formación profesional y acreditación de competencias.
A_4.2.1	Seguridad laboral	Acción destinada a mejorar la seguridad y la salud laboral en la industria, reforzando la prevención de riesgos y la cultura preventiva. Incluye modernización de prácticas, difusión de estándares y apoyo específico a pymes y sectores de mayor exposición.
A_4.2.2	Igualdad de oportunidades	Acción orientada a reducir desigualdades y promover la igualdad de oportunidades en el ámbito industrial, con especial atención a la participación femenina en perfiles técnicos y de liderazgo. Incluye sensibilización, orientación y apoyo a planes de igualdad.
A_4.2.3	Emprendimiento industrial	Acción orientada a impulsar el emprendimiento, facilitando la creación y el escalado de nuevas iniciativas productivas. Incluye el desarrollo de dispositivos de atención y acompañamiento al emprendimiento, el apoyo a procesos de incubación y aceleración, la validación de proyectos mediante pruebas de concepto, el acceso a financiación y la conexión con el tejido industrial existente.
A_5.1.1	Minimización del impacto ambiental	Acción orientada a reducir impactos ambientales de la actividad industrial mediante actuaciones de descontaminación, control de emisiones y vertidos y mejora del desempeño ambiental, favoreciendo el cumplimiento normativo y la sostenibilidad de las actividades productivas.
A_5.1.2	Industria circular	Acción destinada a promover modelos de producción circular mediante ecodiseño, valorización de subproductos, simbiosis industrial

Código	Denominación	Descripción
		y eficiencia en el uso de recursos, priorizando proyectos con potencial económico y alineados con cadenas de valor estratégicas.
A_5.2.1	Eficiencia energética	Acción orientada a reducir el consumo energético y los costes asociados en la industria mediante auditorías, inversiones y mejoras de proceso, reforzando la competitividad y la resiliencia frente a la volatilidad energética.
A_5.2.2	Energías renovables	Acción destinada a fomentar el despliegue de energías renovables en la industria y en espacios industriales, mejorando la autonomía energética, reduciendo emisiones y contribuyendo a la transición energética del sistema productivo.
A_6.1.1	Marco normativo	Acción orientada a mejorar el marco regulatorio de la actividad industrial, incrementando su claridad, coherencia y adaptación a los retos tecnológicos, ambientales y organizativos, con el objetivo de reducir incertidumbre y favorecer la inversión.
A_6.1.2	Simplificación administrativa	Acción destinada a reducir cargas administrativas y tiempos de tramitación asociados a la actividad industrial, mediante la mejora de procedimientos, coordinación interdepartamental y uso de herramientas digitales.
A_6.2.1	Gobernanza	Acción orientada a reforzar una gobernanza industrial estable y colaborativa, articulando mecanismos de coordinación entre administraciones, empresas y agentes del ecosistema para asegurar coherencia y eficacia en la ejecución del Plan.
A_6.2.2	Seguimiento y evaluación	Acción destinada a implantar un sistema de seguimiento y evaluación del Plan basado en indicadores, análisis periódico y rendición de cuentas, facilitando la mejora continua y la adaptación de la política industrial a lo largo del periodo 2026–2028.

Governanza

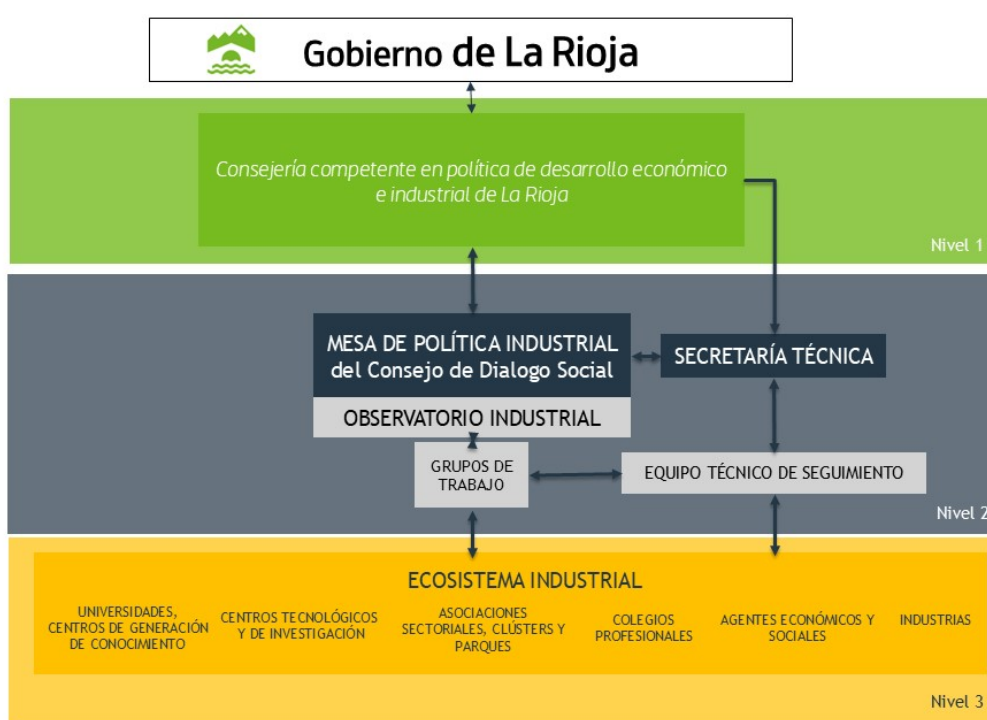
Tomo 5

Gobernanza del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028

El Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028 (PDILR 26-28) se apoya en un modelo de gobernanza diseñado para garantizar liderazgo institucional, coordinación administrativa, participación activa del ecosistema productivo y evaluación continua de resultados. Este modelo no responde únicamente a una lógica organizativa, sino a la necesidad de estructurar adecuadamente la toma de decisiones, el despliegue de actuaciones y la adaptación permanente del Plan a un entorno económico cambiante.

La gobernanza se articula como una estructura multinivel y participativa que permite combinar dirección política, diálogo social, inteligencia estratégica, coordinación técnica y colaboración público-privada. El sistema se organiza en tres niveles interconectados: el nivel estratégico y decisorio, el nivel consultivo y de coordinación y evaluación, y el nivel correspondiente al ecosistema industrial. Cada uno cumple una función específica dentro de un esquema que busca asegurar coherencia, eficacia y capacidad de adaptación.

Organigrama general a tres niveles del modelo y sus relaciones jerárquicas y funcionales



Nivel estratégico y decisorio

En la cúspide del sistema se sitúa el Gobierno de La Rioja, a través de la Consejería con competencias en la elaboración de políticas y planes estratégicos de desarrollo económico e industrial, así como en los sistemas de inteligencia regional, estudios y prospectiva. Esta Consejería asume la responsabilidad última del impulso, dirección y evaluación del PDILR 26-28.

El nivel estratégico constituye la máxima autoridad del Plan. Desde él se determinan las prioridades industriales de la región, se aprueban las líneas de actuación y se establecen los marcos presupuestarios que permiten su desarrollo. Asimismo, se garantiza la alineación del Plan con el conjunto de políticas públicas del Gobierno de La Rioja y con las estrategias de desarrollo económico regional.

La función de este nivel no es operativa en el sentido administrativo cotidiano, sino directiva y decisoria. Le corresponde adoptar decisiones de alto nivel, aprobar orientaciones estratégicas y validar los informes de seguimiento y evaluación que se generen en los niveles inferiores. También es el responsable de coordinar la acción con otras Consejerías cuando las medidas del Plan inciden en ámbitos transversales como la formación, la innovación, la energía o el empleo.

Este liderazgo político resulta esencial para asegurar que el PDILR no sea un instrumento aislado, sino plenamente integrado en la planificación económica regional.

Nivel consultivo, de coordinación y evaluación

El segundo nivel del modelo constituye el núcleo operativo del sistema. En él se integran los órganos que permiten articular el diálogo social, coordinar la ejecución de las actuaciones y evaluar su impacto. Está compuesto por la Mesa de Política Industrial, el Observatorio Industrial, la Secretaría Técnica y el Equipo de Seguimiento y Evaluación.

La Mesa de Política Industrial

La Mesa de Política Industrial actúa como el principal foro de diálogo social en materia industrial en La Rioja. Está integrada por la Dirección General dependiente de la Consejería competente en planificación económica e industrial, junto con la Federación de Empresas de La Rioja y los sindicatos más representativos.

Su papel es fundamentalmente consultivo y estratégico. En este espacio se analizan las grandes líneas de política industrial, se debaten propuestas de actuación y se buscan consensos en reformas estructurales que afectan al tejido productivo. La Mesa no sustituye la capacidad decisoria del Gobierno, pero sí contribuye a enriquecerla mediante el contraste permanente con la realidad empresarial y laboral.

Entre sus funciones se encuentran el diseño y propuesta de medidas, el análisis de estudios sectoriales, el seguimiento de la evolución industrial y la formulación de recomendaciones que posteriormente pueden elevarse al nivel estratégico. La Mesa se coordina desde la Secretaría Técnica, que organiza su funcionamiento y canaliza sus conclusiones.

El Observatorio Industrial

En el seno de la Mesa de Política Industrial se integra el Observatorio Industrial de La Rioja, concebido como el instrumento de inteligencia estratégica del Plan. Su misión es observar, analizar y sistematizar la información industrial relevante para la Comunidad Autónoma.

El Observatorio realiza tareas de análisis de datos económicos e industriales, vigilancia tecnológica, estudio de tendencias de mercado y detección de riesgos y oportunidades emergentes. Su actividad permite anticipar cambios estructurales y orientar la planificación industrial de forma proactiva.

Cuando resulta necesario profundizar en materias específicas, el Observatorio puede constituir comisiones o grupos de trabajo técnicos, destinados a analizar cuestiones sectoriales o temáticas concretas.

La Secretaría Técnica

La Secretaría Técnica es la unidad operativa administrativa dependiente de la Dirección General con competencias en planificación de la política económica e industrial. Su función principal es garantizar la coordinación entre los distintos órganos y niveles del sistema de gobernanza.

Desde la Secretaría Técnica se organiza el despliegue administrativo del Plan, se consolida la programación anual de actuaciones y se supervisa el cumplimiento de hitos y cronogramas. Asimismo, actúa como canal de comunicación entre el nivel estratégico y el consultivo, asegurando que las decisiones adoptadas se traduzcan en actuaciones concretas y que la información generada en el proceso de seguimiento llegue a los órganos decisorios.

La Secretaría Técnica es, en definitiva, el eje que articula la coherencia interna del PDILR y evita solapamientos o fragmentaciones en su ejecución.

El Equipo de Seguimiento y Evaluación

Dependiente de la Secretaría Técnica, el Equipo de Seguimiento y Evaluación está compuesto por técnicos especialistas en análisis de datos y evaluación de políticas públicas industriales. Su función es medir el grado de cumplimiento del Plan y valorar el impacto real de las actuaciones desarrolladas.

Para ello se apoya en el análisis de indicadores clave, que permiten evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. El equipo identifica posibles desviaciones y formula propuestas de ajuste cuando los resultados no se corresponden con las previsiones iniciales.

La existencia de este equipo garantiza que el PDILR no se limite a un control formal de ejecución, sino que incorpore una evaluación basada en evidencia, orientada a mejorar continuamente el diseño y la implementación de las políticas industriales.

Ecosistema industrial

El tercer nivel del modelo lo constituye el Ecosistema Industrial de La Rioja. En él se integran las universidades, los centros tecnológicos y de investigación, las asociaciones sectoriales, los parques tecnológicos, los clústeres industriales, los colegios profesionales, las entidades industriales y los agentes económicos y sociales.

Este nivel representa el conjunto del sistema productivo y de transferencia de conocimiento de la región. Su participación es esencial para garantizar la colaboración público-privada y la gobernanza abierta.

El Ecosistema Industrial aporta conocimiento técnico, experiencia sectorial y capacidad de ejecución. Participa en grupos de trabajo, colabora en la definición de proyectos, facilita la difusión territorial de las actuaciones y contribuye a que las medidas del Plan respondan a necesidades reales.

Aunque no ejerce funciones decisorias en sentido formal, su implicación asegura que el PDILR esté conectado con la realidad empresarial y tecnológica de La Rioja.

Funcionamiento integrado del modelo

El modelo de gobernanza del PDILR 26-28 funciona como un circuito continuo de análisis, decisión, ejecución y evaluación. El Observatorio genera información estratégica; la Mesa de Política Industrial la analiza y formula propuestas; la Secretaría Técnica coordina la ejecución; el Equipo de Seguimiento mide resultados; y el nivel estratégico adopta decisiones basadas en evidencia. Todo ello se realiza en interacción permanente con el Ecosistema Industrial.

Esta estructura permite combinar liderazgo institucional, participación social, coordinación técnica y evaluación objetiva. Gracias a este enfoque multinivel, el PDILR dispone de una arquitectura sólida que garantiza su despliegue eficaz y su capacidad de adaptación ante los cambios económicos, tecnológicos y sectoriales que puedan producirse durante su vigencia.

Seguimiento y evaluación

Tomo 6

Seguimiento

En el marco del sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026 -2028, la Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización será la responsable de coordinar el proceso de seguimiento, en colaboración con los distintos centros directivos del Gobierno de La Rioja competentes en la ejecución de las medidas del Plan.

El seguimiento del Plan se concibe como un proceso continuo y sistemático, orientado a recopilar, organizar y analizar información sobre el grado de ejecución de las actuaciones, la utilización de los recursos y los avances registrados en relación con los objetivos y líneas estratégicas definidos.

Los centros directivos implicados facilitarán periódicamente la información necesaria sobre la implementación de las actuaciones, que será tratada y sistematizada de forma homogénea conforme a los criterios definidos en el sistema de seguimiento.

Con carácter anual, se elaborará un informe de seguimiento correspondiente al ejercicio anterior, que incluirá, al menos:

- El grado de ejecución física y financiera de las actuaciones.
- Los principales resultados inmediatos obtenidos.
- La identificación de posibles desviaciones respecto a lo planificado y las causas asociadas.
- Recomendaciones operativas para mejorar la implementación del Plan durante su periodo de vigencia.

El objetivo del seguimiento será acompañar la ejecución del Plan, facilitar la toma de decisiones y permitir la introducción de ajustes operativos cuando resulte necesario, contribuyendo a reforzar su eficacia y eficiencia.

Los informes de seguimiento serán presentados a los órganos de gobernanza del Plan y a los espacios de coordinación con los agentes del ecosistema industrial riojano que se definan, con el fin de analizar los avances, compartir aprendizajes y, en su caso, proponer medidas correctoras o ajustes en la implementación.

Con el fin de disponer de una visión sintética y comparable de la evolución del Plan, se ha definido un conjunto reducido de indicadores estratégicos, asociados a cada uno de los objetivos generales del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028.

Estos indicadores permiten realizar el seguimiento anual del Plan y constituyen la base principal para la evaluación ex post, al reflejar los cambios estructurales y los resultados más relevantes del sistema industrial riojano. Su selección se ha realizado atendiendo a criterios de relevancia, disponibilidad y fiabilidad, priorizando el uso de fuentes estadísticas oficiales y consolidadas.

La siguiente tabla recoge los indicadores estratégicos del Plan, especificando para cada uno de ellos su tipo, unidad de medida y fuente de información.

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_01	Valor Añadido Bruto industrial sobre total VAB	%	Impacto	INE – Contab. Reg.
I_02	Gasto interno en I+D ejecutado por el sector de empresas industriales	%	Resultado	INE – Estad. s/ act. I+D
I_03	Exportaciones sobre el PIB	%	Resultado	AEAT / ICEX INE – Contab. Reg
I_04	Tasa de empleo industrial sobre empleo total	%	Impacto	INE – EPA
I_05	Empresas industriales con conexión de banda ancha >100 Mbps	%	Resultado	INE – ETICCE
I_06	Creación neta de empresas industriales	Empresas	Resultado	INE – Demograf. Arm. Empresas
I_07	Porcentaje de cifra de negocios de la industria agroalimentaria sobre total del sector industrial	%	Impacto	INE – EEE - SI

De forma complementaria a los indicadores estratégicos, y con el objetivo de facilitar un análisis más desagregado del grado de avance del Plan, se han definido indicadores específicos asociados a los subobjetivos de cada objetivo estratégico.

Estos indicadores permiten profundizar en determinados ámbitos clave de actuación, apoyando el seguimiento operativo de las políticas y medidas implementadas, sin comprometer la viabilidad del sistema de seguimiento. Su función es complementaria y explicativa, y no sustituyen a los indicadores estratégicos en la valoración global del Plan.

Los indicadores por subobjetivo se basan igualmente en fuentes oficiales y homogéneas, y se utilizarán principalmente para el análisis anual del seguimiento y como apoyo interpretativo en la evaluación ex post.

A continuación se presentan los indicadores definidos para cada objetivo y sus respectivos subobjetivos.

Objetivo 1. Reforzar y expandir el tejido industrial riojano

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O1.1	Índice de Producción Industrial (IPI)	Índice	Resultado	INE – IPI
I_O1.2	Inversión industrial en activos materiales	€/año	Resultado	INE – EEE-SI
I_O1.3	Productividad aparente del trabajo industrial	Miles de €	Resultado	INE – EEE-SI

Objetivo 2. Impulsar la innovación, la digitalización y la tecnología industrial

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O2.1	Empresas innovadoras en la industria sobre total de la industria	%	Resultado	INE – Encuesta de Innovación empresas INE – DIRCE
I_O2.2	Empresas industriales que usan tecnologías digitales avanzadas	%	Resultado	INE – ETICCE

Objetivo 3. Incrementar la internacionalización y la atracción de inversión

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O3.1	Propensión exportadora de la industria manufacturera	%	Resultado	AEAT / ICEX INE – EEE-SI
I_O3.2	Inversión extranjera directa (IED) industrial captada	Miles de €	Resultado	Ministerio de Industria / DataInVex
I_O3.3	Empresas industriales exportadoras regulares sobre el total	%	Resultado	Perfil empresas Export. / ICEX INE – DIRCE

Objetivo 4. Garantizar empleo industrial estable, seguro y de calidad

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O4.1	Personas ocupadas en la industria	Miles de personas	Resultado	INE – EPA
I_O4.2	Índice de incidencia de accidentes laborales en la industria	Por 100.000 trab. industria	Resultado	Gob. Rioja - ATRI
I_O4.3	Tasa de absentismo laboral en la industria	%	Resultado	INE - ETCL

Objetivo 5. Asegurar infraestructuras energéticas, logísticas y digitales adecuadas

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O5.1	Consumo de energía eléctrica en el sector industrial con relación al VAB industrial	MWh /miles €	Resultado	Iberdrola INE – Conta. Reg.

Objetivo 6. Impulsar un entorno empresarial dinámico y un ecosistema emprendedor innovador

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O6.1	Volumen de financiación pública y privada a empresas industriales	€	Resultado	ADER ICO
I_O6.2	Nuevas empresas industriales nacidas	Empresas	Resultado	INE – Dem. Armo. Empresas

Objetivo 7. Desarrollar una industria alimentaria avanzada, sostenible y tecnológica

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O7.1	Empresas industriales con gasto en innovación e intensidad de innovación	%	Resultado	INE – Encuesta de Innovación
I_O7.2	Proyectos piloto o demostradores en industria alimentaria	Proyectos	Ejecución	Gobierno de La Rioja / CDTI

Objetivo 8. Fortalecer la gobernanza industrial y la planificación estratégica

COD	Indicador	Unidad de medida	Tipo de indicador	Fuente
I_O8.1	Encuentros, reuniones o eventos anuales celebrados en el ámbito del PDI	Actos	Ejecución	Gobierno de La Rioja

Evaluación ex post y difusión

Evaluación ex post

La evaluación ex post del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026 -2028 se realizará durante el segundo semestre de 2029, una vez finalizado el periodo de vigencia del Plan y transcurrido un plazo razonable que permita la materialización de los efectos de las actuaciones.

Esta evaluación abarcará el conjunto del periodo 2026-2028 y se apoyará de manera sistemática en la información generada a través del seguimiento anual. Su finalidad será valorar de forma integral:

- El grado de consecución de los objetivos estratégicos del Plan.
- Los resultados obtenidos y su contribución al fortalecimiento y modernización del tejido industrial riojano.
- Los impactos generados a medio plazo, tanto previstos como no previstos.
- La coherencia interna del Plan y la adecuación de los instrumentos utilizados.
- La sostenibilidad de los resultados alcanzados y su alineación con las prioridades industriales y económicas de La Rioja.

La evaluación ex post tendrá un enfoque eminentemente estratégico y orientado al aprendizaje, con el objetivo de generar evidencia útil para la mejora de las políticas públicas y para el diseño de futuras estrategias y planes de desarrollo industrial en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

A continuación se presenta el cronograma para el seguimiento y evaluación de PDI:



Difusión de resultados

La difusión de los resultados del seguimiento y de la evaluación ex post se realizará conforme a criterios de transparencia, rendición de cuentas y utilidad pública, a través de los siguientes mecanismos:

- Publicación de resúmenes ejecutivos de los informes de seguimiento y del informe de evaluación ex post en los portales web del Gobierno de La Rioja vinculados a industria y desarrollo económico.
- Remisión del informe completo de evaluación ex post a los centros directivos participantes en el Plan y a los principales agentes y entidades representativas del ecosistema industrial riojano.
- Presentación de los principales resultados y conclusiones en los espacios de gobernanza y diálogo del Plan, favoreciendo el debate informado, el aprendizaje colectivo y la mejora continua de la política industrial.

Marco presupuestario

Tomo 7

Marco presupuestario del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028

Alcance y horizonte presupuestario

El Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028 (PDI) constituye el instrumento de planificación estratégica que orienta la política industrial del Gobierno de La Rioja durante el periodo 2026-2028. Su impulso, coordinación y seguimiento corresponde a la Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización, adscrita a la Consejería de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo Autónomo, órgano competente en materia de política industrial y desarrollo empresarial.

El Plan establece un marco de movilización de recursos públicos de carácter plurianual, orientado a financiar las actuaciones previstas en sus seis pilares estratégicos. Dado el carácter transversal de la política industrial, el PDI integra actuaciones impulsadas desde diferentes Consejerías y organismos del Gobierno de La Rioja, articulando de forma coherente instrumentos ya existentes con nuevas iniciativas orientadas al fortalecimiento del tejido industrial regional.

Desde el punto de vista presupuestario, el PDI constituye un instrumento de coordinación estratégica que ordena y orienta actuaciones de los distintos instrumentos de planificación pública, así como aquellas que puedan incorporarse progresivamente en los sucesivos ejercicios presupuestarios.

En consecuencia, las estimaciones económicas asociadas al Plan tienen carácter orientativo, estando su concreción definitiva condicionada a la aprobación anual de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de La Rioja, así como a la disponibilidad de financiación complementaria procedente de otros niveles de la administración pública o de instrumentos de financiación europeos.

Fuentes de financiación

La ejecución del Plan se sustenta en una combinación de recursos procedentes de distintos instrumentos de financiación pública que, de forma coordinada, permiten impulsar las actuaciones previstas.

Las principales fuentes de financiación del PDI son:

Fuente de financiación	Descripción
Presupuestos Generales de La Rioja	Dotaciones presupuestarias incluidas en las distintas Consejerías responsables de las actuaciones.
Plan Estratégico de la ADER	Programas de ayudas y financiación empresarial gestionados por la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja.
Fondos y convenios de financiación complementaria	Recursos procedentes de la Administración General del Estado, la Unión Europea u otras entidades públicas.

En este contexto, la Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización desempeña un papel central de coordinación estratégica, impulsando las actuaciones vinculadas al desarrollo industrial y asegurando la coherencia del conjunto de iniciativas integradas en el Plan.

La Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER), adscrita a la misma Consejería, actúa como principal instrumento operativo de apoyo al tejido empresarial, gestionando programas de ayudas dirigidos al impulso de la competitividad, la innovación, la internacionalización y la inversión industrial.

Asimismo, otras Consejerías del Gobierno de La Rioja contribuyen al desarrollo del Plan mediante actuaciones sectoriales vinculadas, entre otros ámbitos, a la formación, la sostenibilidad ambiental, la transición energética o el desarrollo rural.

Este nivel representa el conjunto del sistema productivo y de transferencia de conocimiento de la región. Su participación es esencial para garantizar la colaboración público-privada y la gobernanza abierta.

El Ecosistema Industrial aporta conocimiento técnico, experiencia sectorial y capacidad de ejecución. Participa en grupos de trabajo, colabora en la definición de proyectos, facilita la difusión territorial de las actuaciones y contribuye a que las medidas del Plan respondan a necesidades reales.

Aunque no ejerce funciones decisorias en sentido formal, su implicación asegura que el PDILR esté conectado con la realidad empresarial y tecnológica de La Rioja.

Distribución estratégica de los recursos

Los recursos movilizados a través del Plan se distribuyen entre los seis pilares estratégicos definidos en el PDI, en función de su contribución a los objetivos de fortalecimiento y transformación del sistema industrial riojano.

Esta distribución responde a una doble lógica: por un lado, reforzar la competitividad del tejido empresarial existente, y por otro, impulsar procesos de transformación tecnológica, innovación y apertura exterior que permitan mejorar el posicionamiento de la industria riojana en un contexto económico cada vez más competitivo.

En términos generales, una parte significativa de los recursos del Plan se orienta hacia actuaciones dirigidas al fortalecimiento del tejido industrial y al impulso de la innovación y la digitalización, ámbitos que constituyen los principales vectores de transformación industrial en el actual contexto económico.

A estas líneas de actuación se suman otras iniciativas destinadas a reforzar la proyección internacional de las empresas, promover la disponibilidad de talento y capital humano cualificado, impulsar la transición energética y la sostenibilidad ambiental, y mejorar el marco institucional y regulatorio que condiciona el desarrollo de la actividad industrial.

Esta combinación de actuaciones permite abordar de manera integrada los principales factores que inciden en la competitividad de la industria riojana.

La distribución inicial de los recursos del Plan se articula en torno a los seis pilares estratégicos definidos en el PDI, de acuerdo con la programación de actuaciones prevista para el ejercicio 2026. Este primer ejercicio constituye el año de referencia para la puesta en marcha del Plan, concentrando una parte relevante de las actuaciones iniciales y permitiendo establecer una base presupuestaria para su desarrollo.

La siguiente tabla recoge la estimación de recursos asociados a cada pilar estratégico para el ejercicio 2026, de acuerdo con la planificación de actuaciones identificadas en el momento de elaboración del Plan.

Fuente de financiación	Presupuesto 2026
Pilar 1. Fortalecimiento industrial	17.904.392,19 €
Pilar 2. Proyección exterior	6.927.723,00 €
Pilar 3. Conocimiento, tecnología y digitalización	17.943.765,25 €
Pilar 4. Personas	1.365.025,00 €
Pilar 5. Sostenibilidad y transición ecológica	1.236.388,62 €
Pilar 6. Marco institucional	30.000,00 €
TOTAL PDI 2026	45.407.294,06 €

Esta distribución refleja la orientación estratégica del Plan hacia el fortalecimiento del tejido industrial y el impulso de la innovación, la digitalización y la competitividad empresarial, ámbitos que concentran la mayor parte de las actuaciones previstas.

La programación económica total para los tres ejercicios tiene previsto alcanzar los 138,9 millones de euros, si bien, se irá concretando progresivamente a través de los sucesivos procesos de planificación y aprobación presupuestaria de la Comunidad Autónoma, así como mediante la incorporación de nuevas actuaciones que puedan desarrollarse en el marco del Plan. Este enfoque permite adaptar la ejecución del PDI a la evolución de las prioridades de política industrial y a las oportunidades de financiación que puedan surgir durante su periodo de vigencia, manteniendo al mismo tiempo la coherencia estratégica del conjunto de actuaciones.

Anexos

Anexo I:

FICHAS DE ACCIÓN

1. Finalidad y enfoque de las fichas de acción

Las fichas de acción constituyen la unidad básica de planificación, gestión y seguimiento del Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2026-2028. Cada ficha recoge de manera estructurada la información esencial de una acción concreta, permitiendo comprender su sentido estratégico, su alcance operativo y su contribución a los objetivos del Plan.

El diseño de las fichas responde a un enfoque integrado y orientado a la ejecución, de modo que cada acción puede ser leída y gestionada de forma autónoma, pero siempre en coherencia con el pilar y la línea de acción en los que se inserta. Este enfoque facilita tanto la implementación por parte de los órganos gestores como la rendición de cuentas y la evaluación a lo largo del periodo de vigencia del Plan.

2. Contenido de las fichas y lógica de construcción

Cada ficha de acción se estructura en bloques homogéneos, que responden a una lógica progresiva:

- Identificación estratégica, mediante la referencia al pilar, la línea de acción y el código de la acción, que sitúa la actuación dentro de la arquitectura global del Plan.
- Contenido de la acción, que describe el sentido, la finalidad y el enfoque de la acción, explicitando qué se pretende transformar o reforzar y por qué resulta relevante para la competitividad industrial de La Rioja.
- Objetivos específicos, formulados de manera operativa, que concretan los cambios esperados y orientan la selección de instrumentos y actuaciones.
- Tipo de instrumento y grupo objetivo, que aclaran los mecanismos de intervención previstos y los colectivos o entidades destinatarias de la acción, facilitando su comprensión desde el punto de vista de la política pública.
- Gestores responsables, identificando los órganos con competencias en la ejecución, lo que refuerza la claridad organizativa y la corresponsabilidad en la implementación.

Este esquema común garantiza la coherencia interna del Plan, evitando solapamientos y facilitando la coordinación entre acciones y gestores.

3. Marco de intervención

Con el fin de facilitar la interpretación homogénea de las fichas de acción, los instrumentos y los grupos objetivo del Plan se organizan en categorías generales, atendiendo a la finalidad de la intervención pública y a los destinatarios principales de cada acción.

a. Tipos de instrumento

Los instrumentos utilizados en el Plan se agrupan en dos grandes bloques, en función de su orientación principal:

Instrumentos dirigidos al tejido empresarial: Incluyen aquellos mecanismos orientados a apoyar directamente la actividad, la inversión y la mejora de capacidades de las empresas y del tejido productivo:

- Instrumentos financieros, que comprenden las subvenciones, los instrumentos financieros de carácter reembolsable y la inversión pública orientada a generar condiciones estructurales favorables para la actividad empresarial.
- Instrumentos de apoyo técnico y operativo, que incluyen el asesoramiento e información y los estudios y otros servicios, orientados a proporcionar acompañamiento especializado, conocimiento aplicado y apoyo a la toma de decisiones empresariales.

Instrumentos orientados a la gestión del Plan: Engloban los mecanismos necesarios para garantizar la correcta ejecución, control y seguimiento del Plan:

- Asistencia técnica, destinada a apoyar tareas de gestión, coordinación, control, verificación y evaluación.
- Equipamiento, referido a la dotación de medios materiales o tecnológicos necesarios para el funcionamiento de infraestructuras, sistemas o dispositivos vinculados a la política industrial.

b. Grupos objetivo

Los destinatarios de las acciones del Plan se agrupan en cuatro grandes categorías, que permiten identificar de forma clara a quién se dirige cada intervención:

Administraciones públicas: Incluye a las entidades públicas que participan como beneficiarias o agentes clave en la ejecución del Plan:

- Gobierno de La Rioja
- Ayuntamientos

Tejido productivo: Comprende a los agentes directamente vinculados a la actividad industrial:

- Empresas industriales
- Asociaciones del sector industrial
- Emprendedores

Sistema de conocimiento: Integra a los agentes generadores y transmisores de conocimiento científico y tecnológico:

- Entidades generadoras de conocimiento
- Personas investigadoras

Colectivos: Abarca a los grupos de personas destinatarias de acciones transversales del Plan:

- Personas trabajadoras
- Mujeres
- Jóvenes
- Ciudadanía en general

4. Hoja de ruta plurianual

Cada ficha incorpora una hoja de ruta para el periodo 2026–2028, que desagrega el contenido de la acción en hitos anuales coherentes con su naturaleza y grado de madurez. La hoja de ruta no responde a una secuencia estándar, sino que se adapta a las necesidades reales de despliegue de cada acción, reflejando:

- momentos de impulso inicial o activación,
- fases de desarrollo o intensificación,
- ajustes y refuerzos derivados de la experiencia acumulada,
- y etapas de consolidación e integración en el sistema industrial.

De este modo, la hoja de ruta actúa como una guía operativa para la gestión anual, alineando la planificación estratégica con la programación presupuestaria y la ejecución efectiva.

5. Periodo de ejecución y vinculación presupuestaria

El apartado de periodo de ejecución permite visualizar la temporalización prevista de la acción dentro del horizonte del Plan. Este enfoque facilita la alineación entre la planificación estratégica sin introducir rigideces incompatibles con la gestión pública.

Las fichas están diseñadas para ser compatibles con distintos instrumentos presupuestarios y fuentes de financiación, permitiendo reflejar tanto acciones plenamente integradas en el Plan como aquellas con una vinculación parcial.

6. Sistema de indicadores y seguimiento

Cada ficha incluye un conjunto reducido y realista de indicadores, definidos conforme a los siguientes principios:

- viabilidad de cálculo con información interna de los órganos gestores,
- adecuación al contenido real de la acción,
- utilidad para el seguimiento y la toma de decisiones,
- y proporcionalidad, evitando la sobrecarga de indicadores innecesarios.

Los indicadores se clasifican en indicadores de realización y resultado, en función de la naturaleza de la acción, evitando forzar mediciones de impacto cuando estas no son atribuibles directamente a la intervención pública. Este enfoque garantiza un sistema de seguimiento factible, aprendiendo de experiencias previas en las que la complejidad excesiva dificultó la evaluación del Plan.

7. Uso de las fichas

Las fichas de acción están concebidas como una herramienta de uso múltiple:

- para la gestión, como referencia operativa para los órganos responsables;
- para el seguimiento, como base del sistema de indicadores y de los informes periódicos;
- para la evaluación, como marco estructurado para analizar avances, resultados y coherencia del Plan;
- para la rendición de cuentas, ofreciendo una lectura clara y ordenada de qué se hace, para quién y con qué resultados esperados.

En conjunto, las fichas permiten traducir la estrategia industrial del Plan en un instrumento operativo, evaluable y comprensible, reforzando la calidad de la política industrial y su capacidad de generar efectos sostenidos en el tejido productivo de La Rioja.

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L_1.1 Competitividad industrial			
Acción	Crecimiento empresarial		Código	A_1.1.1
Contenido				
Esta acción tiene como finalidad impulsar el crecimiento, el escalado y el fortalecimiento del tejido industrial riojano, con especial atención a pymes con potencial de expansión. Su sentido es aumentar la dimensión empresarial, el valor añadido generado y la capacidad tractora de la industria regional, favoreciendo estructuras productivas más sólidas, competitivas y resilientes. La acción articula instrumentos orientados al apoyo a la inversión productiva, la mejora de capacidades empresariales, el acceso a financiación y el acompañamiento en procesos de consolidación y profesionalización, contribuyendo a reforzar la competitividad y la sostenibilidad económica del tejido industrial.				
Objetivos específicos				
- Incrementar la dimensión media y la capacidad de escalado de las empresas industriales riojanas. - Favorecer la realización de inversiones productivas que aumenten el valor añadido y la productividad. - Reforzar las capacidades empresariales en gestión, financiación y profesionalización. - Contribuir a la consolidación y sostenibilidad económica del tejido industrial.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Subvenciones			- Empresas industriales - Emprendedores.	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Desarrollo Rural		
Otros agentes implicados		FER		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Apoyo a inversiones productivas iniciales y procesos de consolidación temprana. - Refuerzo de la viabilidad económica y financiera de pymes industriales y proyectos emprendedores.		
2027		- Impulso a inversiones de ampliación y modernización productiva. - Mejora de la productividad y del valor añadido generado. - Fortalecimiento de la profesionalización y de la gestión empresarial. - Consolidación de estructuras organizativas más sólidas.		
2028		- Refuerzo de la estabilidad y resiliencia empresarial. - Integración de empresas fortalecidas en cadenas de valor y dinámicas tractoras.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.1.1_01	Empresas industriales apoyadas	Realización	Nº empresas	ADER
I_A_1.1.1_02	Inversión productiva inducida	Resultado	€	ADER

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L_1.1 Competitividad industrial			
Acción	Transformación industrial avanzada		Código	A_1.1.2
Contenido				
Esta acción se orienta a promover la actualización tecnológica y organizativa de la industria riojana, impulsando la incorporación de tecnologías de fabricación avanzada, la modernización de procesos productivos y la adaptación a nuevos estándares técnicos y regulatorios. Su sentido es facilitar una transformación estructural que incremente la productividad, la calidad y la competitividad industrial. La acción prioriza proyectos con impacto significativo en eficiencia productiva y capacidad de innovación, combinando apoyo a infraestructuras inteligentes, proyectos de I+D+i, transferencia tecnológica y actuaciones de difusión que aceleren la adopción efectiva de soluciones avanzadas en el tejido productivo.				
Objetivos específicos				
- Impulsar la modernización tecnológica y organizativa de los procesos industriales. - Incrementar la adopción de tecnologías avanzadas y soluciones de alto impacto productivo. - Reforzar la transferencia de conocimiento y resultados de I+D+i al tejido industrial. - Mejorar la adaptación de la industria a estándares técnicos, regulatorios y de mercado.				
Tipo de instrumento		Grupo objetivo		
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios - Inversión pública - Subvenciones - Formación		- Empresas industriales - Entidades generadoras de conocimiento - Personas trabajadoras		
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización		
Otros agentes implicados		Sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año	Descripción			
2026	- Desarrollo de capacidades tecnológicas e infraestructuras inteligentes. - Impulso a proyectos de I+D+i aplicada y entornos de experimentación.			
2027	- Aplicación de tecnologías avanzadas en procesos industriales reales. - Mejora de productividad, calidad y eficiencia operativa. - Integración de tecnologías avanzadas en la organización y gestión industrial. - Refuerzo de la colaboración empresa-entidades generadoras de conocimiento.			
2028	- Generalización de los procesos de transformación industrial avanzada. - Alineación con estándares técnicos, regulatorios y de mercado avanzados.			
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.1.2_01	Proyectos de modernización tecnológica e I+D+i apoyados	Realización	Nº proyectos	DG Empresa
I_A_1.1.2_02	Empresas que incorporan tecnologías avanzadas	Resultado	Nº empresas	DG Empresa

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L_1.1 Competitividad industrial			
Acción	Infraestructuras industriales		Código	A_1.1.3
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo mejorar las condiciones físicas y funcionales del entorno industrial como soporte esencial de la actividad productiva. Su sentido es reducir limitaciones estructurales asociadas al suelo industrial, los polígonos, las dotaciones comunes y la conectividad, facilitando la implantación, ampliación y modernización de actividades industriales. La acción integra actuaciones de planificación, adecuación, ampliación y modernización de infraestructuras industriales críticas, así como el refuerzo de la conectividad y la funcionalidad logística básica, actuando en coordinación con entidades territoriales y agentes públicos.				
Objetivos específicos				
- Mejorar la disponibilidad y adecuación del suelo y los espacios industriales. - Modernizar polígonos industriales y dotaciones comunes de carácter productivo. - Reforzar la conectividad y funcionalidad logística de los entornos industriales. - Facilitar la implantación y ampliación de actividades industriales en el territorio.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Estudios y otros servicios - Inversión pública - Subvenciones			- Ayuntamientos - Empresas industriales	
Gestores públicos responsables	DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Política Local contra la Despoblación DG para la Sociedad Digital			
Otros agentes implicados	FER y sindicatos más representativos			
Hoja de ruta				
Año	Descripción			
2026	- Priorización de necesidades de suelo y espacios industriales. - Estudios y planificación previa de actuaciones. - Adecuación y modernización de infraestructuras industriales. - Mejora de polígonos y dotaciones productivas.			
2027	- Refuerzo de la conectividad y la funcionalidad logística. - Mejora de servicios comunes en entornos industriales.			
2028	- Consolidación del sistema de infraestructuras industriales. - Estabilización de condiciones para nuevas implantaciones.			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.1.3_01	Actuaciones en infraestructuras industriales ejecutadas	Realización	Nº actuaciones	ADER / DG Política Local
I_A_1.1.3_02	Superficie o ámbitos industriales mejorados	Resultado	Nº ámbitos / m²	ADER

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L_1.2 Continuidad empresarial			
Acción	Relevo generacional		Código	A_1.2.1
Contenido				
Esta acción se orienta a asegurar la continuidad de empresas industriales mediante el acompañamiento a procesos de relevo generacional. Su sentido es preservar actividad productiva, empleo y arraigo territorial, evitando el cierre de empresas viables por causas demográficas o de trayectoria empresarial. La acción contempla medidas de planificación sucesoria, capacitación y apoyo a la profesionalización de la gestión, facilitando que nuevas personas emprendedoras o equipos directivos asuman la continuidad de proyectos industriales consolidados.				
Objetivos específicos				
- Asegurar la continuidad de empresas industriales viables mediante procesos de relevo generacional. - Reducir el cierre de empresas por falta de sucesión empresarial. - Facilitar la planificación y profesionalización de los procesos sucesorios. - Preservar empleo, conocimiento y arraigo territorial asociados a la actividad industrial.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Subvenciones			- Empresas industriales - Emprendedores - Personas trabajadoras	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER		
Otros agentes implicados		FER y sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Sensibilización sobre la importancia del relevo generacional. - Identificación temprana de empresas con riesgo de cierre por falta de sucesión.		
2027		- Acompañamiento a procesos de relevo mediante asesoramiento especializado. - Refuerzo de capacidades de gestión en personas sucesoras. - Apoyo a la ejecución efectiva de los procesos de relevo. - Reducción de riesgos asociados a la transición en propiedad y dirección.		
2028		- Consolidación de empresas relevadas y seguimiento de su estabilidad. - Integración en el tejido industrial consolidado.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.2.1_01	Empresas acompañadas en procesos de relevo	Realización	Nº empresas	ADER
I_A_1.2.1_02	Procesos de relevo completados	Resultado	Nº procesos	ADER

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L_1.2 Continuidad empresarial			
Acción	Transmisión empresarial		Código	A_1.2.2
Contenido				
Esta acción tiene como finalidad facilitar procesos ordenados de transmisión empresarial que garanticen la continuidad de la actividad industrial. Su sentido es reducir riesgos de cierre, descapitalización o pérdida de centros de decisión en el territorio, asegurando que empresas con potencial mantengan su actividad. La acción articula instrumentos de asesoramiento especializado, mediación y acompañamiento, orientados a estructurar operaciones de transmisión con solvencia, reducir incertidumbre y mejorar el encaje entre oferta y demanda empresarial.				
Objetivos específicos				
- Facilitar procesos ordenados de transmisión empresarial en el ámbito industrial. - Reducir riesgos de descapitalización, pérdida de actividad o centros de decisión. - Mejorar el acceso a información, mediación y acompañamiento especializado. - Incrementar la tasa de éxito de operaciones de transmisión empresarial.				
Tipo de instrumento		Grupo objetivo		
- Asesoramiento e información		- Empresas industriales - Emprendedores		
Gestores públicos responsables	DG de Empresa, Energías e Internacionalización			
Otros agentes implicados	FER			
Hoja de ruta				
Año	Descripción			
2026	- Identificación de empresas con potencial de transmisión. - Activación de mecanismos de información y orientación.			
2027	- Acompañamiento técnico en procesos de transmisión ordenada. - Facilitación de encuentros entre partes interesadas. - Apoyo a operaciones que garanticen la continuidad productiva. - Prevención de descapitalización y pérdida de centros de decisión.			
2028	- Consolidación de empresas transmitidas. - Seguimiento de su estabilidad operativa.			
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.2.2_01	Procesos de transmisión empresarial acompañados	Realización	Nº procesos	DG Empresa
I_A_1.2.2_02	Empresas que mantienen actividad tras la transmisión	Resultado	Nº empresas	DG Empresa

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L.1.3 Ecosistemas industrial			
Acción	Redes industriales		Código	A_1.3.1
Contenido				
Esta acción se orienta a reforzar la cooperación empresarial mediante la creación y consolidación de redes, clústeres y estructuras colaborativas. Su sentido es superar el aislamiento empresarial, generar economías de escala y fortalecer capacidades colectivas para abordar proyectos de mayor complejidad tecnológica, organizativa o comercial. La acción favorece el desarrollo de proyectos compartidos, servicios comunes y dinámicas colaborativas entre agentes del ecosistema industrial, reforzando la especialización, la innovación y la competitividad sectorial.				
Objetivos específicos				
- Reforzar la cooperación empresarial y la articulación de clústeres industriales. - Impulsar proyectos colaborativos con impacto en competitividad e innovación. - Generar economías de escala y capacidades colectivas en sectores estratégicos. - Mejorar la coordinación y eficiencia del ecosistema industrial regional.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Subvenciones			- Asociaciones del sector industrial - Empresas industriales - Entidades generadoras de conocimiento	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG para la Sociedad Digital		
Otros agentes implicados		FER		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Fortalecimiento de estructuras clúster y redes existentes. - Activación de espacios de cooperación empresarial.		
2027		- Impulso de proyectos colaborativos y servicios comunes. - Apoyo a iniciativas compartidas de innovación e internacionalización. - Consolidación de dinámicas estables de colaboración. - Refuerzo del papel de las redes como plataformas tractoras.		
2028		- Integración de las redes en la gobernanza industrial regional. - Estabilización de modelos colaborativos con impacto sostenido.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.3.1_01	Redes y clústeres industriales apoyados	Realización	Nº redes	DG Empresa
I_A_1.3.1_02	Proyectos colaborativos impulsados desde redes	Resultado	Nº proyectos	DG Empresa

Pilar	P_1 Fortalecimiento industrial			
Línea de acción	L.1.3 Ecosistemas industrial			
Acción	Cadenas de valor		Código	A_1.3.2
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo fortalecer y diversificar cadenas de valor estratégicas para la economía regional. Su sentido es mejorar la integración de las pymes en estructuras productivas más complejas, reforzar relaciones proveedor–tractor y consolidar actividades con capacidad de arrastre. La acción incluye actuaciones orientadas a identificar eslabones críticos, promover proyectos tractores y reforzar la cooperación intersectorial, contribuyendo a una mayor estabilidad, especialización y competitividad de las cadenas de valor industriales.				
Objetivos específicos				
- Fortalecer cadenas de valor estratégicas con capacidad de arrastre económico. - Mejorar la integración de pymes en estructuras productivas complejas. - Identificar y reforzar eslabones críticos de las cadenas de valor industriales. - Promover proyectos tractores de carácter sectorial e intersectorial.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Subvenciones			- Empresas industriales - Asociaciones del sector industrial	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG de Desarrollo Rural		
Otros agentes implicados		FER		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Identificación de cadenas estratégicas y eslabones críticos. - Análisis de relaciones proveedor–tractor.		
2027		- Refuerzo de la integración de pymes en cadenas consolidadas. - Impulso de proyectos tractores sectoriales. - Diversificación mediante cooperación intersectorial. - Mejora de la posición competitiva empresarial.		
2028		- Consolidación de cadenas más integradas y resilientes. - Anclaje territorial de proyectos tractores.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_1.3.2_01	Cadenas de valor estratégicas trabajadas	Realización	Nº cadenas	DG Empresa
I A 1.3.2 02	Proyectos tractores apoyados	Resultado	Nº proyectos	DG Empresa

Pilar	P_2 Proyección exterior			
Línea de acción	L_2.1 Atracción de inversiones			
Acción	Centralización para la atracción de inversiones		Código	A_2.1.1
Contenido				
Esta acción busca dotar a La Rioja de una capacidad estable y especializada para la captación de inversión industrial estratégica. Su sentido es convertir la atracción de inversiones en un proceso estructurado, coordinado y orientado al inversor, reduciendo fricciones administrativas y mejorando la propuesta de valor territorial. La acción integra funciones de promoción, prospección, atención al inversor y coordinación institucional, facilitando la implantación de proyectos alineados con las prioridades sectoriales y tecnológicas del Plan.				
Objetivos específicos				
- Dotar a la región de una estructura estable de atracción de inversiones industriales. - Mejorar la coordinación institucional en la atención a proyectos de inversión. - Reducir tiempos y fricciones en los procesos de implantación industrial. - Aumentar la captación de inversiones alineadas con las prioridades del Plan.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información			- Empresas industriales - Asociaciones del sector industrial	
Gestores públicos responsables		Consejería de Economía y organismos dependientes		
Otros agentes implicados		FER y sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Definición del modelo operativo y criterios de atracción. - Organización de la atención al inversor.		
2027		- Prospección activa de proyectos alineados con el Plan. - Coordinación institucional para facilitar implantaciones. - Acompañamiento integral a proyectos en implantación. - Refuerzo de la capacidad de respuesta administrativa.		
2028		- Estabilización del modelo de atracción. - Integración de aprendizajes en la política industrial.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_2.1.1_01	Proyectos de inversión atendidos	Realización	Nº proyectos	DG Empresa
I_A_2.1.1_02	Proyectos acompañados en fase de implantación	Resultado	Nº proyectos	DG Empresa

Pilar	P_2 Proyección exterior			
Línea de acción	L_2.1 Atracción de inversiones			
Acción	Incentivos a la inversión del exterior		Código	A_2.1.2
Contenido				
Esta acción se orienta a movilizar inversión productiva mediante incentivos selectivos coherentes con las prioridades del Plan. Su sentido es facilitar la materialización de proyectos industriales con impacto económico, tecnológico y en empleo, mejorando la competitividad territorial en decisiones de localización.				
La acción integra ayudas y otros instrumentos financieros orientados a maximizar la adicionalidad y el retorno económico, priorizando inversiones con capacidad tractora y alineadas con la estrategia industrial regional.				
Objetivos específicos				
- Movilizar inversión productiva mediante incentivos selectivos y orientados a impacto. - Mejorar la competitividad territorial en decisiones de localización industrial. - Priorizar inversiones con efecto tractor en empleo, tecnología y cadena de valor. - Maximizar la adicionalidad y el retorno económico de los incentivos públicos.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Subvenciones			- Empresas industriales - Asociaciones del sector industrial	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER		
Otros agentes implicados		FER y Cámara de Comercio		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Definición de criterios selectivos de apoyo. - Alineación con prioridades sectoriales y territoriales.		
2027		- Concesión de incentivos a inversión productiva. - Maximización del impacto industrial y en empleo. - Ajuste de incentivos según resultados observados. - Refuerzo del efecto tractor.		
2028		- Consolidación de un marco estable de incentivos. - Evaluación del retorno industrial y territorial.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_2.1.2_01	Proyectos de inversión exterior incentivados	Realización	Nº proyectos	DG Empresa
I_A_2.1.2_02	Inversión productiva asociada a incentivos	Resultado	€	DG Empresa

Pilar	P_2 Proyección exterior			
Línea de acción	L_2.2 Internacionalización y crecimiento exterior			
Acción	Impulso a la internacionalización		Código	A_2.2.1
Contenido				
Esta acción tiene como finalidad reforzar la base exportadora de la industria riojana y diversificar mercados de destino. Su sentido es reducir dependencia del mercado interno, mejorar posicionamiento internacional y aumentar la competitividad empresarial mediante acceso estable a mercados exteriores. La acción combina servicios avanzados de apoyo a la internacionalización, promoción exterior y actuaciones de dinamización y acompañamiento que faciliten la entrada, consolidación y crecimiento de las empresas en mercados internacionales.				
Objetivos específicos				
- Incrementar la base exportadora de la industria riojana. - Diversificar mercados de destino y reducir dependencia del mercado interno. - Mejorar las capacidades empresariales para operar en mercados internacionales. - Facilitar el acceso sostenido de las empresas a canales y redes exteriores.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios - Inversión pública - Subvenciones			- Empresas industriales - Asociaciones del sector industrial	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Desarrollo Rural		
Otros agentes implicados		DOCA, Cámara de Comercio de La Rioja y FER		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Refuerzo de servicios básicos de apoyo a la internacionalización. - Promoción exterior en mercados prioritarios.		
2027		- Apoyo a la diversificación de mercados y canales de exportación. - Reducción de barreras de acceso a mercados internacionales. - Impulso de estrategias avanzadas de internacionalización empresarial. - Integración de la dimensión exterior en la estrategia empresarial.		
2028		- Consolidación de una base exportadora más diversificada y estable. - Refuerzo del posicionamiento exterior de la industria riojana.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuentes
I_A_2.2.1_01	Empresas participantes en acciones de internacionalización	Realización	Nº empresas	ADER
I_A_2.2.1_02	Empresas que inician o amplían actividad exterior	Resultado	Nº empresas	ADER

Pilar	P_2 Proyección exterior			
Línea de acción	L_2.2 Internacionalización y crecimiento exterior			
Acción	Inversión en el exterior		Código	A_2.2.2
Contenido				
Esta acción se orienta a apoyar estrategias de implantación productiva o comercial en el exterior cuando contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas riojanas. Su sentido es reforzar la presencia internacional avanzada, mejorar acceso a mercados y aumentar la resiliencia de las cadenas de valor. La acción contempla acompañamiento técnico, análisis de riesgos y apoyo a inversiones asociadas a la internacionalización avanzada, reduciendo barreras y aumentando la probabilidad de éxito de los proyectos.				
Objetivos específicos				
- Apoyar procesos de diversificación empresarial en el exterior. - Reducir riesgos asociados a la internacionalización avanzada. - Mejorar la competitividad y resiliencia de las empresas mediante presencia internacional. - Favorecer el acceso estable a mercados estratégicos.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Instrumento financiero			- Empresas industriales - Asociaciones del sector industrial	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Análisis de oportunidades de implantación exterior vinculadas a la competitividad. - Información y orientación sobre inversión exterior.		
2027		- Acompañamiento técnico a proyectos de implantación productiva o comercial. - Evaluación de riesgos asociados a la inversión exterior. - Apoyo a inversiones exteriores estratégicas para el tejido industrial. - Refuerzo de capacidades empresariales ligadas a la internacionalización avanzada.		
2028		- Consolidación de proyectos de inversión exterior con retorno industrial. - Integración de la inversión exterior en la estrategia de crecimiento empresarial.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_2.2.2_01	Proyectos de inversión exterior acompañados	Realización	Nº proyectos	DG Empresa
I_A_2.2.2_02	Proyectos exteriores estratégicos consolidados	Resultado	Nº proyectos	DG Empresa

Pilar	P_3 Conocimiento, tecnología y digitalización			
Línea de acción	L_3.1 Investigación, innovación y transferencia de tecnología			
Acción	Sistema riojano de ciencia, tecnología e innovación en el ámbito industrial	Código	A_3.1.1	
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo reforzar la capacidad científico-tecnológica aplicada a la industria. Su sentido es consolidar un sistema regional de conocimiento capaz de generar, transferir y aplicar tecnología alineada con las necesidades del tejido productivo y los sectores estratégicos. La acción incluye financiación de investigación aplicada, equipamiento científico-técnico, refuerzo de infraestructuras y mecanismos de transferencia, asegurando estabilidad, excelencia y orientación a impacto industrial.				
Objetivos específicos				
- Reforzar la capacidad científico-tecnológica aplicada a la industria. - Garantizar la estabilidad y excelencia de las infraestructuras de investigación. - Mejorar la transferencia de conocimiento hacia el tejido productivo. - Alinear la actividad investigadora con los sectores estratégicos del Plan.				
Tipo de instrumento		Grupo objetivo		
- Asesoramiento e información - Asistencia técnica - Equipamiento (material intangible) - Inversión pública - Subvenciones		- Entidades generadoras de conocimiento - Empresas industriales - Personas investigadoras		
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG para la Sociedad Digital Fundación para la Transformación de La Rioja Viceconsejería de Educación, Universidades y Formación Profesional		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Refuerzo de capacidades científico-tecnológicas aplicadas a la industria. - Apoyo a infraestructuras, equipamiento y nodos especializados.		
2027		- Desarrollo de investigación aplicada alineada con prioridades industriales. - Impulso de mecanismos de transferencia al tejido productivo. - Intensificación de la colaboración entre centros, universidades y empresas. - Orientación de la investigación hacia impactos industriales concretos.		
2028		- Consolidación del sistema como soporte estructural de la política industrial. - Evaluación del impacto en competitividad e innovación empresarial.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_3.1.1_01	Entidades del sistema apoyadas	Realización	Nº entidades	DG Empresa
I_A_3.1.1_02	Proyectos de transferencia al tejido industrial	Resultado	Nº proyectos	DG Empresa

Pilar	P_3 Conocimiento, tecnología y digitalización			
Línea de acción	L_3.1 Investigación, innovación y transferencia de tecnología			
Acción	I+D+i empresarial		Código	A_3.1.2
Contenido				
Esta acción se orienta a incrementar la intensidad innovadora de las empresas industriales, promoviendo que la innovación ocurra dentro del tejido productivo y se conecte con el sistema de conocimiento. Su sentido es impulsar diferenciación, competitividad y escalado empresarial mediante innovación orientada al mercado. La acción apoya proyectos de I+D+i individuales y colaborativos, la incorporación de talento investigador y el desarrollo de soluciones con potencial de impacto productivo y comercial.				
Objetivos específicos				
- Incrementar la intensidad innovadora de las empresas industriales. - Fomentar el desarrollo de proyectos de I+D+i orientados al mercado. - Impulsar la colaboración empresa–conocimiento en procesos de innovación. - Facilitar la incorporación de talento investigador a la empresa.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Estudios y otros servicios - Inversión pública - Subvenciones			- Entidades generadoras de conocimiento - Empresas industriales - Personas investigadoras	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Agricultura y Ganadería Viceconsejería de Educación, Universidades y Formación Profesional		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Estímulo a la participación empresarial en proyectos de I+D+i orientados al mercado. - Apoyo a iniciativas individuales y colaborativas.		
2027		- Desarrollo de proyectos con impacto en diferenciación y competitividad. - Refuerzo de la conexión entre innovación y estrategia empresarial. - Escalado de resultados hacia productos, procesos y servicios. - Integración de la innovación en la dinámica ordinaria de las empresas.		
2028		- Consolidación de una base empresarial más intensiva en innovación. - Evaluación del retorno económico e industrial de los proyectos apoyados.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_3.1.2_01	Proyectos empresariales de I+D+i apoyados	Realización	Nº proyectos	ADER
I_A_3.1.2_02	Proyectos con resultados aplicados al mercado	Resultado	Nº proyectos	ADER

Pilar	P_3 Conocimiento, tecnología y digitalización			
Línea de acción	L_3.2 Industria digital			
Acción	Digitalización de procesos productivos		Código	A_3.2.1
Contenido				
Esta acción tiene como finalidad acelerar la implantación de tecnologías de Industria 4.0 en los procesos productivos. Su sentido es mejorar productividad, calidad, trazabilidad y eficiencia operativa, reduciendo brechas digitales y reforzando la capacidad de adaptación de la industria. La acción impulsa la automatización, robotización, analítica de datos y soluciones avanzadas, combinando apoyo a inversiones, proyectos demostradores y acompañamiento técnico.				
Objetivos específicos				
- Acelerar la adopción de tecnologías de Industria 4.0 en la industria. - Mejorar productividad, calidad y eficiencia operativa de los procesos productivos. - Reducir brechas digitales entre empresas industriales. - Reforzar la resiliencia y capacidad de adaptación tecnológica del tejido industrial. - Analizar las repercusiones e impacto que la evolución e integración tecnológica tenga en los diferentes departamentos de la Empresa, así como en las personas de la organización. - Ciberseguridad e Inteligencia Artificial				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Instrumento financiero (no subvención) - Inversión pública - Subvenciones - Formación			- Empresas industriales - Personas trabajadoras	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG para la Sociedad Digital		
Otros agentes implicados		FER y Sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Introducción de tecnologías digitales básicas en procesos productivos. - Diagnóstico de madurez digital en empresas industriales.		
2027		- Implantación de soluciones de automatización, robotización y analítica de datos. - Mejora de la eficiencia operativa y la trazabilidad. - Integración de la digitalización en la gestión y toma de decisiones. - Avance hacia modelos de Industria 4.0 más completos.		
2028		- Consolidación de procesos productivos digitalizados y conectados. - Refuerzo de la competitividad digital del tejido industrial.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_3.2.1_01	Empresas apoyadas en digitalización	Realización	Nº empresas	ADER
I_A_3.2.1_02	Procesos productivos digitalizados	Resultado	Nº procesos	ADER

Pilar	P_3 Conocimiento, tecnología y digitalización			
Línea de acción	L_3.2 Industria digital			
Acción	Logística avanzada y trazabilidad		Código	A_3.2.2
Contenido				
Esta acción se orienta a modernizar la gestión empresarial y la logística mediante sistemas digitales de planificación, control y análisis. Su sentido es mejorar la integración de la cadena de suministro, resolver cuellos de botella organizativos y reforzar la toma de decisiones basada en datos. La acción promueve soluciones de trazabilidad, interoperabilidad y gestión avanzada que aumenten eficiencia, transparencia y resiliencia de las cadenas de valor.				
Objetivos específicos				
- Mejorar la gestión y eficiencia de las cadenas de suministro industriales. - Impulsar la implantación de sistemas digitales de trazabilidad y control. - Reducir cuellos de botella logísticos y organizativos. - Reforzar la toma de decisiones basada en datos en la cadena de valor.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Inversión pública			- Empresas industriales	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG para la Sociedad Digital		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Identificación de cuellos de botella logísticos y organizativos. - Diseño de soluciones digitales para la cadena de suministro.		
2027		- Implantación de sistemas de planificación, control y trazabilidad. - Mejora de la coordinación entre agentes de la cadena de valor. - Optimización de flujos logísticos mediante análisis de datos. - Refuerzo de la integración digital de la cadena de suministro.		
2028		- Consolidación de modelos logísticos más eficientes y resilientes. - Evaluación del impacto en costes, tiempos y competitividad.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_3.2.2_01	Proyectos logísticos y de trazabilidad apoyados	Realización	Nº proyectos	DG Sociedad Digital
I_A_3.2.2_02	Empresas que integran sistemas avanzados de trazabilidad	Resultado	Nº empresas	DG Sociedad Digital

Pilar	P_4 Personas			
Línea de acción	L_4.1 Talento			
Acción	Atracción de talento		Código	A_4.1.1
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo reforzar la capacidad de la industria riojana para atraer perfiles técnicos y especializados. Su sentido es asegurar la disponibilidad de capital humano necesario para sostener la transformación industrial y tecnológica del territorio. La acción incluye medidas de posicionamiento del empleo industrial, conexión con sistemas formativos y programas específicos de captación, movilidad y retorno de talento.				
Objetivos específicos				
- Incrementar la atracción de perfiles técnicos y especializados hacia la industria. - Reforzar el posicionamiento del empleo industrial como opción profesional. - Facilitar la movilidad, retorno y captación de talento. - Alinear oferta de talento con necesidades estratégicas del tejido productivo.				
Tipo de instrumento		Grupo objetivo		
- Asesoramiento e información - Subvenciones		- Jóvenes - Personas investigadoras - Empresas industriales		
Gestores públicos responsables	DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Fondos y Relaciones con la UE Subdirección General de Cooperación Internacional y Centros en el Exterior			
Otros agentes implicados	FER, sindicatos más representativos, UR y UNIR			
Hoja de ruta				
Año	Descripción			
2026	- Mejora del posicionamiento del empleo industrial como opción profesional. - Conexión inicial entre empresas, formación y perfiles cualificados.			
2027	- Desarrollo de programas específicos de captación y movilidad de talento. - Apoyo a la incorporación de perfiles técnicos y especializados. - Ajuste de las medidas de atracción a necesidades reales del tejido industrial. - Refuerzo de la vinculación del talento incorporado.			
2028	- Estabilización de flujos de atracción de talento industrial. - Evaluación del impacto en la disponibilidad de perfiles cualificados.			
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_4.1.1_01	Programas de atracción de talento activados	Realización	Nº programas	DG Empresa / IRJ
I_A_4.1.1_02	Personas incorporadas a empresas industriales	Resultado	Nº personas	DG Empresa

Pilar	P_4 Personas			
Línea de acción	L_4.1 Talento			
Acción	Creación y retención de talento		Código	A_4.1.2
Contenido				
Esta acción se orienta a incrementar y consolidar el capital humano industrial mediante formación, recualificación y vinculación empresa-formación. Su sentido es reducir desajustes de competencias y asegurar una base estable de capacidades alineadas con las necesidades productivas. La acción integra instrumentos asociados a formación profesional, formación dual, prácticas, investigación aplicada y acreditación de competencias, reforzando empleabilidad y estabilidad laboral.				
Objetivos específicos				
- Mejorar la adecuación de competencias a las necesidades de la industria. - Incrementar la empleabilidad y estabilidad laboral en el ámbito industrial. - Reforzar la conexión entre empresa, formación e investigación aplicada. - Facilitar procesos de recualificación y aprendizaje continuo.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Estudios y otros servicios - Inversión pública - Subvenciones			- Jóvenes - Personas investigadoras - Empresas industriales - Personas trabajadoras	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Desarrollo Rural DG de Empleo Viceconsejería de Educación, Universidades y Formación Profesional Subdirección General de Cooperación Internacional y Centros en el Exterior		
Otros agentes implicados		FER, sindicatos más representativos, UR y UNIR		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Impulso de formación y recualificación vinculadas a necesidades productivas. - Refuerzo de la relación empresa-formación-empleo.		
2027		- Desarrollo de itinerarios formativos ligados a la actividad industrial. - Apoyo a la incorporación y permanencia de personas cualificadas. - Mejora de la estabilidad laboral y proyección profesional. - Integración del talento en procesos de innovación.		
2028		- Consolidación de un capital humano industrial estable. - Evaluación del impacto en empleo y competitividad.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_4.1.2_01	Personas participantes en programas de formación y recualificación	Realización	Nº personas	DG Empleo
I_A_4.1.2_02	Personas que acceden o permanecen en empleo industrial	Resultado	Nº personas	DG Empleo

Pilar	P_4 Personas			
Línea de acción	L_4.2 Cultura industrial			
Acción	Seguridad laboral		Código	A_4.2.1
Contenido				
Esta acción tiene como finalidad mejorar la seguridad y la salud laboral en la industria. Su sentido es prevenir riesgos, reducir siniestralidad y reforzar una cultura preventiva que garantice condiciones seguras de actividad industrial. La acción incluye actuaciones de verificación, control, inspección y apoyo técnico especializado, asegurando el cumplimiento normativo y la mejora continua de los estándares de seguridad industrial.				
Objetivos específicos				
- Mejorar los niveles de seguridad y salud en la actividad industrial. - Prevenir riesgos laborales y reducir la siniestralidad, apostando por la formación en riesgos laborales. - Garantizar el cumplimiento de la normativa de seguridad industrial. - Reforzar la cultura preventiva en empresas y sectores industriales.				
Tipo de instrumento		Grupo objetivo		
- Asistencia técnica		- Personas trabajadoras - Empresas industriales		
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG de Trabajo y Salud Laboral		
Otros agentes implicados		FER y sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año	Descripción			
2026	- Refuerzo de la cultura preventiva y del cumplimiento normativo. - Actualización de prácticas de control y verificación.			
2027	- Intensificar las acciones de sensibilización en materia de salud laboral - Hoja de ruta de acciones formativas en materia de Seguridad Laboral. - Mejora de condiciones de seguridad en entornos productivos. - Consolidación de prácticas preventivas empresariales. - Reducción de riesgos laborales recurrentes.			
2028	- Estabilización de entornos industriales más seguros. - Evaluación del impacto en salud laboral.			
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_4.2.1_01	Actuaciones de inspección y asistencia técnica realizadas	Realización	Nº actuaciones	DG Empresa
I_A_4.2.1_02	Instalaciones verificadas conforme a normativa	Resultado	Nº instalaciones	DG Empresa

Pilar	P_4 Personas			
Línea de acción	L_4.2 Cultura industrial			
Acción	Igualdad de oportunidades		Código	A_4.2.2
Contenido				
Esta acción se orienta a reducir desigualdades y promover la igualdad de oportunidades en el ámbito industrial. Su sentido es ampliar la base de talento disponible y asegurar un desarrollo industrial basado en condiciones de equidad y cohesión social. La acción incorpora medidas de sensibilización, orientación y apoyo a la implantación de planes de igualdad, con especial atención a la participación femenina en perfiles técnicos y de liderazgo.				
Objetivos específicos				
- Reducir desigualdades en el acceso y permanencia en el empleo industrial. - Incrementar la participación femenina en perfiles técnicos y de liderazgo. - Favorecer entornos laborales equitativos y conciliadores. - Impulsar la implantación efectiva de medidas y planes de igualdad.				
Tipo de instrumento		Grupo objetivo		
- Asistencia técnica - Subvenciones		- Mujeres - Personas trabajadoras - Empresas industriales		
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG de Empleo DG de Trabajo y Salud Laboral		
Otros agentes implicados		Sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Identificación de brechas de género y sensibilización. - Apoyo inicial a planes de igualdad.		
2027		- Desarrollo de actuaciones para reforzar la participación femenina. - Mejora de la conciliación y permanencia en el empleo. - Ajuste de medidas según resultados observados. - Integración de la igualdad en la gestión empresarial.		
2028		- Consolidación de entornos industriales inclusivos. - Evaluación del impacto en participación y promoción.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_4.2.2_01	Empresas apoyadas en medidas de igualdad	Realización	Nº empresas	DG Empleo
I_A_4.2.2_02	Mujeres participantes en programas vinculados a la industria	Resultado	Nº mujeres	DG Empleo

Pilar	P_4 Personas			
Línea de acción	L_4.2 Cultura industrial			
Acción	Emprendimiento industrial		Código	A_4.2.3
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo impulsar el emprendimiento industrial como vía de renovación del tejido productivo. Su sentido es facilitar la creación y el escalado de nuevas iniciativas productivas con valor añadido y potencial de crecimiento. La acción integra dispositivos de atención y acompañamiento al emprendimiento, apoyo a incubación y aceleración, validación de proyectos y acceso a financiación, favoreciendo la conexión con el tejido industrial existente.				
Objetivos específicos				
- Impulsar la creación de nuevas iniciativas industriales con valor añadido. - Facilitar el escalado y consolidación de proyectos emprendedores. - Reducir barreras de acceso al emprendimiento industrial. - Favorecer la conexión entre emprendimiento y tejido industrial existente.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asistencia técnica - Subvenciones			- Emprendedores - Jóvenes - Empresas industriales	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER		
Otros agentes implicados		FER y sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Refuerzo de dispositivos de atención y acompañamiento. - Identificación y maduración de proyectos emergentes.		
2027		- Apoyo a incubación, validación y acceso a financiación. - Conexión con el tejido industrial existente. - Escalado de iniciativas emprendedoras viables. - Integración en ecosistemas industriales.		
2028		- Consolidación de iniciativas industriales emprendedoras. - Evaluación del impacto en actividad y empleo.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_4.2.3_01	Proyectos emprendedores industriales acompañados	Realización	Nº proyectos	ADER
I_A_4.2.3_02	Proyectos que inician actividad productiva	Resultado	Nº proyectos	ADER

Pilar	P_5 Sostenibilidad y transición ecológica			
Línea de acción	L_5.1 Sostenibilidad ambiental			
Acción	Minimización del impacto ambiental		Código	A_5.1.1
Contenido				
Esta acción se orienta a reducir los impactos ambientales de la actividad industrial. Su sentido es garantizar un desarrollo productivo compatible con la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y la mejora del desempeño ambiental.				
La acción incluye actuaciones de control, inspección, mitigación y adaptación, contribuyendo a la prevención de riesgos ambientales y a la mejora de la calidad del entorno.				
Objetivos específicos				
- Reducir los impactos ambientales asociados a la actividad industrial. - Prevenir riesgos ambientales y mejorar el desempeño ambiental industrial. - Contribuir a la mejora de la calidad del entorno y la salud pública.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asistencia técnica - Estudios y otros servicios			- Empresas industriales.	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG de Calidad Ambiental. Cambio Climático y Agua		
Otros agentes implicados		FER, Sindicatos más representativos y Mesa de Diálogo Social		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Refuerzo del control ambiental y del cumplimiento normativo. - Mejora de sistemas de seguimiento ambiental.		
2027		- Desarrollo de actuaciones de mitigación ambiental. - Apoyo a la adaptación a exigencias crecientes. - Integración de criterios ambientales en la gestión industrial. - Reducción de impactos recurrentes.		
2028		- Consolidación de prácticas industriales responsables. - Evaluación del impacto ambiental.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_5.1.1_O1	Actuaciones de control y seguimiento ambiental realizadas	Realización	Nº actuaciones	DG Medio Ambiente
I_A_5.1.1_O2	Instalaciones adaptadas a requisitos ambientales	Resultado	Nº instalaciones	DG Medio Ambiente

Pilar	P_5 Sostenibilidad y transición ecológica			
Línea de acción	L_5.1 Sostenibilidad ambiental			
Acción	Industria circular		Código	A_5.1.2
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo promover modelos de producción circular. Su sentido es mejorar competitividad mediante un uso más eficiente de recursos, la reducción de residuos y la generación de nuevas oportunidades económicas asociadas a la circularidad. La acción impulsa ecodiseño, valorización de subproductos, simbiosis industrial y eficiencia en el uso de recursos, priorizando proyectos alineados con cadenas de valor estratégicas.				
Objetivos específicos				
- Impulsar modelos productivos basados en economía circular. - Mejorar la eficiencia en el uso de recursos y la reducción de residuos. - Generar nuevas oportunidades económicas vinculadas a la circularidad. - Integrar la economía circular en cadenas de valor estratégicas.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Subvenciones			- Empresas industriales - Entidades generadoras de conocimiento	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización DG de Calidad Ambiental, Cambio Climático y Agua ADER		
Otros agentes implicados		Sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Identificación de oportunidades de economía circular. - Sensibilización sobre uso eficiente de recursos.		
2027		- Desarrollo de proyectos de valorización y simbiosis industrial. - Reducción del consumo de recursos. - Integración de modelos circulares en cadenas de valor. - Mejora de la eficiencia material.		
2028		- Consolidación de prácticas industriales circulares. - Evaluación del impacto económico y ambiental.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_5.1.2_01	Empresas asesoradas o apoyadas en economía circular	Realización	Nº empresas	ADER
I_A_5.1.2_02	Proyectos de economía circular desarrollados	Resultado	Nº proyectos	ADER

Pilar	P_5 Sostenibilidad y transición ecológica			
Línea de acción	L5.2 Transición energética			
Acción	Eficiencia energética		Código	A_5.2.1
Contenido				
Esta acción se orienta a reducir el consumo energético y los costes asociados en la industria. Su sentido es reforzar competitividad y resiliencia frente a la volatilidad energética, contribuyendo a los objetivos climáticos.				
La acción integra inversiones, mejoras de proceso, auditorías y refuerzo de mecanismos de control y verificación, asegurando calidad y efectividad de las actuaciones.				
Objetivos específicos				
- Reducir el consumo energético de la actividad industrial. - Disminuir costes energéticos y mejorar competitividad empresarial. - Mejorar la calidad y efectividad de las actuaciones de eficiencia energética. - Contribuir a los objetivos climáticos y de transición energética.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asistencia técnica - Inversión pública - Subvenciones			- Empresas industriales - Ayuntamientos	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER DG de Política Local contra la Despoblación		
Otros agentes implicados		Sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Diagnóstico de consumos energéticos y oportunidades de mejora. - Refuerzo del control de auditorías energéticas.		
2027		- Ejecución de inversiones en eficiencia energética. - Reducción de costes energéticos. - Optimización de consumos y gestión energética. - Mejora de la resiliencia frente a volatilidad.		
2028		- Consolidación de modelos energéticamente eficientes. - Evaluación del ahorro energético.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_5.2.1_01	Auditorías y diagnósticos energéticos realizados	Realización	Nº auditorías	DG Empresa / ADER
I_A_5.2.1_02	Proyectos de mejora energética ejecutados	Resultado	Nº proyectos	ADER

Pilar	P_5 Sostenibilidad y transición ecológica			
Línea de acción	L5.2 Transición energética			
Acción	Energías renovables		Código	A_5.2.2
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo fomentar el despliegue de energías renovables en la industria y en espacios industriales. Su sentido es mejorar autonomía energética, reducir emisiones y avanzar en la transición energética del sistema productivo. La acción impulsa inversiones en renovables y esquemas de autoconsumo y generación compartida, favoreciendo soluciones eficientes, escalables y cooperativas.				
Objetivos específicos				
- Incrementar el uso de energías renovables en la industria. - Mejorar la autonomía energética de empresas y espacios industriales. - Reducir emisiones asociadas a la actividad productiva. - Impulsar modelos de generación compartida y autoconsumo colectivo.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios			- Empresas industriales - Ayuntamientos	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización ADER		
Otros agentes implicados		Sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Identificación de oportunidades de despliegue renovable. - Análisis de viabilidad técnica y organizativa.		
2027		- Desarrollo de proyectos de autoconsumo y generación renovable. - Impulso de comunidades energéticas industriales. - Integración de renovables en la gestión energética industrial. - Reducción de dependencia energética externa.		
2028		- Consolidación de un modelo industrial con mayor autonomía energética. - Evaluación del impacto en emisiones y competitividad.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_5.2.2_01	Proyectos de renovables industriales apoyados	Realización	Nº proyectos	ADER
I_A_5.2.2_02	Instalaciones de autoconsumo o generación renovable ejecutadas	Resultado	Nº instalaciones	ADER

Pilar	P_6 Marco institucional			
Línea de acción	L_6.1 Regulación ambiental			
Acción	Marco normativo		Código	A_6.1.1
Contenido				
Esta acción se orienta a mejorar el marco regulatorio de la actividad industrial. Su sentido es incrementar claridad, coherencia y adaptación normativa a los retos tecnológicos, ambientales y organizativos, reduciendo incertidumbre y favoreciendo la inversión.				
La acción incluye planificación normativa y elaboración de instrumentos de referencia que faciliten aplicación, cumplimiento y seguridad jurídica.				
Objetivos específicos				
- Mejorar la calidad, coherencia y previsibilidad del marco regulatorio industrial. - Adaptar la normativa a los retos tecnológicos, ambientales y organizativos. - Reducir incertidumbre regulatoria para empresas e inversores. - Favorecer un entorno normativo propicio para la inversión industrial.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios			- Gobierno de La Rioja - Empresas industriales	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización		
Otros agentes implicados		FER y sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Revisión del marco regulatorio aplicable a la industria. - Identificación de barreras normativas.		
2027		- Desarrollo de propuestas normativas alineadas con competitividad. - Mejora de la coherencia regulatoria. - Ajuste del marco normativo a la evolución productiva. - Refuerzo de la seguridad jurídica.		
2028		- Consolidación de un marco regulatorio estable. - Evaluación del impacto normativo.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_6.1.1_01	Normas y disposiciones revisadas o elaboradas	Realización	Nº normas	DG Empresa

Pilar	P_6 Marco institucional			
Línea de acción	L_6.1 Regulación ambiental			
Acción	Simplificación administrativa		Código	A_6.1.2
Contenido				
Esta acción tiene como objetivo reducir cargas administrativas y tiempos de tramitación asociados a la actividad industrial. Su sentido es eliminar fricciones que actúan como barrera a la competitividad y a la inversión. La acción se articula mediante mejora de procedimientos, coordinación interdepartamental y uso de herramientas digitales orientadas a una gestión más ágil y eficiente.				
Objetivos específicos				
- Reducir cargas administrativas asociadas a la actividad industrial. - Disminuir tiempos de tramitación y costes administrativos. - Mejorar la coordinación interdepartamental en procedimientos industriales. - Facilitar una relación más ágil y eficaz entre empresa y administración.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios - Equipamiento			- Gobierno de La Rioja - Empresas industriales	
Gestores públicos responsables		Administración General de la Comunidad Autónoma de La Rioja		
Otros agentes implicados		FER y sindicatos más representativos		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Identificación de trámites críticos y cargas administrativas. - Análisis de procedimientos industriales.		
2027		- Rediseño de procedimientos y coordinación interdepartamental. - Impulso del uso de herramientas digitales. - Implantación de procesos simplificados. - Reducción de plazos administrativos.		
2028		- Consolidación de un modelo administrativo ágil. - Evaluación de resultados.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_6.1.2_01	Procedimientos industriales revisados	Realización	Nº procedimientos	DG Empresa
I_A_6.1.2_02	Procedimientos con reducción efectiva de cargas o plazos	Resultado	Nº procedimientos	DG Empresa

Pilar	P_6 Marco institucional			
Línea de acción	L_6.2 Gestión estratégica			
Acción	Gobernanza		Código	A_6.2.1
Contenido				
Esta acción se orienta a reforzar una gobernanza industrial estable y colaborativa. Su sentido es asegurar coherencia, coordinación y alineamiento en la ejecución del Plan, incorporando a los agentes del ecosistema en un marco ordenado de toma de decisiones. La acción articula estructuras de coordinación, observación y contraste que facilitan la dirección estratégica y la rendición de cuentas.				
Objetivos específicos				
- Reforzar la coordinación institucional en la ejecución del Plan. - Garantizar coherencia estratégica y alineamiento de actuaciones. - Incorporar a los agentes del ecosistema en un marco ordenado de participación. - Mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios			- Gobierno de La Rioja - Asociaciones del sector industrial - Empresas industriales	
Gestores públicos responsables		Consejería de Economía, Innovación, Empresa y Trabajo autónomo		
Otros agentes implicados		FER, Sindicatos más representativos y Mesa de Diálogo Social		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Diseño de un modelo de gobernanza industrial participativo. - Articulación de espacios de coordinación.		
2027		- Puesta en marcha de órganos de seguimiento del Plan. - Refuerzo de la cooperación institucional. - Ajuste del modelo de gobernanza a la ejecución real. - Mejora de la toma de decisiones estratégicas.		
2028		- Consolidación de una gobernanza industrial funcional. - Integración de aprendizajes.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_6.2.1_01	Sesiones de coordinación realizadas	Realización	Nº sesiones	DG Empresa

Pilar	P_6 Marco institucional			
Línea de acción	L_6.1 Gestión estratégica			
Acción	Seguimiento y evaluación		Código	A_6.2.2
Contenido				
Esta acción tiene como finalidad implantar un sistema de seguimiento y evaluación del Plan basado en evidencia. Su sentido es garantizar trazabilidad, orientación a resultados y mejora continua de la política industrial.				
La acción integra seguimiento periódico, indicadores y evaluación final, facilitando la adaptación del Plan y la rendición de cuentas durante el periodo 2026–2028.				
Objetivos específicos				
- Implantar un sistema de seguimiento periódico del Plan. - Evaluar resultados, impactos y eficiencia de las actuaciones. - Facilitar la rendición de cuentas y la transparencia. - Incorporar aprendizaje y mejora continua en la política industrial.				
Tipo de instrumento			Grupo objetivo	
- Asesoramiento e información - Estudios y otros servicios			- Gobierno de La Rioja - Asociaciones del sector industrial - Empresas industriales - Ciudadanía en general	
Gestores públicos responsables		DG de Empresa, Energías e Internacionalización		
Otros agentes implicados		FER, Sindicatos más representativos y Mesa de Diálogo Social		
Hoja de ruta				
Año		Descripción		
2026		- Definición del sistema de indicadores y seguimiento. - Establecimiento de rutinas de recogida de información.		
2027		- Seguimiento periódico de ejecución y resultados. - Identificación temprana de desviaciones. - Evaluación intermedia y ajustes del Plan. - Refuerzo de la rendición de cuentas.		
2028		- Evaluación final y análisis de impacto. - Recomendaciones para el siguiente ciclo estratégico.		
Indicadores				
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida	Fuente
I_A_6.2.2_01	Informes de seguimiento elaborados	Realización	Nº informes	DG Empresa
I_A_6.2.2_02	Evaluaciones realizadas	Realización	Nº evaluaciones	DG Empresa

