

Estrategia marco de Internacionalización de La Rioja

2026-2029



nexio.
consulting
an ieteam_ company

Asistencia técnica:

Gran Vía 81, BILBAO
Núñez de Balboa 120, MADRID
www.nexioconsulting.com



Índice de contenidos

1. Conceptualización	4
1.1 Visión 2029	5
1.2 Ejes vertebradores	5
1.3 Objetivos	7
2. Presentación de la estrategia	13
2.1 Mapa Estratégico	14
2.2 Coherencia con elementos del Diagnóstico	15
2.3 Líneas de acción para la internacionalización	18
3. Geografías estratégicas	22
3.1 Mercados comerciales preferentes	23
3.2 Segmentos prioritarios de actuación	30
4. Modelo de Seguimiento	33
4.1 Indicadores de seguimiento	34
4.2 Sistema de revisión y evaluación	37
5. Gobernanza	38
5.1 Órganos de Gestión	39
Anexos	42

1.

Conceptualización



La Rioja

1.1 Visión 2029

Con la mirada puesta en 2029, La Rioja aspira a consolidarse como una región:

- **Abierta y competitiva internacionalmente.**
- **Diversificada en mercados y oportunidades.**
- **Reconocida internacionalmente por una oferta de valor añadido y tecnificada.**
- **Atractiva para personas, inversiones y proyectos.**

Por tanto, La Rioja aspira a ser una región con unas compañías internacionalizadas de manera integral, que no solo exportan productos de excelencia, sino que atraen talento e inversión transformadora, y diversifican sus mercados y sus cadenas de valor; para lo que se va a consolidar un ecosistema de colaboración público-privada eficiente y digitalizado.

La Rioja se encuentra en un momento histórico de oportunidad. Tras décadas de éxito y crecimiento sostenido en los mercados internacionales, donde nuestra marca se ha convertido en sinónimo de excelencia y confianza, pese a las incertidumbres y disrupciones acaecidas en las últimas décadas, nos disponemos a iniciar una **nueva etapa de expansión y sofisticación estratégica**. La solidez de nuestro tejido empresarial y la resiliencia demostrada por nuestros sectores clave, son el mejor punto de partida para proyectar a nuestra región hacia un horizonte de crecimiento sin precedentes.

La presente Estrategia 2026-2029 no nace de la necesidad de corregir, sino del **deseo de liderar**. Es un plan diseñado para potenciar nuestras capacidades actuales y transformarlas en ventajas competitivas globales, alineándose con las vanguardias de la **Especialización Inteligente (S3)** y los planes regionales de Industria, Ciencia y Talento, así como con las estrategias nacionales e internacionales de referencia.

Estamos ante una evolución natural: de ser una región que exporta productos de prestigio a convertirnos en un **actor global integral**, en la medida de nuestras posibilidades, y aprovechando las oportunidades que se generan en un entorno marcado por la incertidumbre. Este marco estratégico aspira a convertirse en la hoja de ruta para aprovechar el dinamismo de los nuevos mercados, integrar la innovación tecnológica en nuestro ADN productivo y convertir a La Rioja en un imán de talento y capital internacional. Para ello, se desea igualmente reforzar la colaboración interinstitucional, así como la coordinación público-privada, aspirando a convertirse en un referente por el grado de alineamiento y compromiso colectivo de todos los agentes.

En definitiva, la Estrategia 2026-2029 es la apuesta de una región orgullosa de su trayectoria, que mira al futuro con ambición y que está decidida a consolidar a **La Rioja como un referente de modernidad, apertura y éxito en el escenario mundial**.

1.2 Ejes vertebradores

Para avanzar de manera coherente y eficaz hacia la Visión 2029, se articula una arquitectura estratégica que se asienta sobre **Ejes vertebradores**. Los ejes definidos son bloques temáticos que permiten establecer un marco de actuación base para articular y ordenar la intervención pública de La Rioja en materia de internacionalización para el periodo 2026-2029.

Son 4 los Ejes vertebradores presentados en la Estrategia de Internacionalización 2026-2029:



EJE 1: Motor exportador y competitividad exterior

La internacionalización de La Rioja se apoya, ante todo, en la solidez de su tejido empresarial y en un desempeño exterior robusto (en 2024, **tasa de cobertura 137,26** y **saldo comercial 646,9 M€**). Este eje busca ampliar y consolidar la base exportadora, incrementando el número de empresas que exportan de forma regular y ayudando a las más avanzadas a ganar escala y resiliencia, en un contexto de elevada concentración del valor exportado (las **88 principales empresas** concentran el **81,45%**). El foco se desplaza hacia una competitividad más sofisticada, incorporando digitalización e inteligencia de negocio y reforzando la proyección exterior de actividades de mayor valor añadido, incluida la internacionalización de la I+D+i y de los servicios, contribuyendo a elevar la intensidad tecnológica (hoy **14,14%** frente al **46,56%** nacional).



EJE 2: Proyección internacional y atracción de inversión

La Rioja compete también como territorio. Este eje impulsa una proyección exterior más coherente, visible y reconocible, alineada con los activos diferenciales de la región, y la acompaña de una apuesta decidida por atraer inversión y proyectos estratégicos que aporten modernización, empleo cualificado y diversificación. Se refuerza la inserción de La Rioja en redes internacionales y alianzas interregionales para ampliar oportunidades de cooperación y reforzar el posicionamiento exterior de La Rioja como un espacio internacionalmente atractivo para comprar, invertir, visitar y colaborar, especialmente relevante ante la elevada concentración actual de exportaciones en Europa (UE-27 **67,39%**).



EJE 3: Personas, liderazgo y cultura global

La ambición internacional requiere capacidades. Bajo este eje se refuerza el desarrollo y la atracción de talento y liderazgo en clave global, tanto en las empresas como en el ámbito institucional. El alcance incluye la mejora de competencias para operar en mercados internacionales, con especial atención a la dimensión digital, la atracción de perfiles estratégicos y la conexión con redes internacionales de conocimiento, prescriptores y oportunidades, extendiendo una cultura internacional más sólida en el conjunto del ecosistema, en un contexto donde el entorno exterior exige adaptación continua (costes, logística, riesgos y búsqueda de nuevos destinos).



EJE 4: Ecosistema internacional avanzado

Este eje actúa como soporte habilitador del conjunto de la **Estrategia**, orientado a mejorar la coordinación, eficiencia y capacidad de gestión del sistema de apoyo a la internacionalización, a través de mecanismos de trabajo compartidos, procesos más ágiles y una gestión orientada a resultados. El refuerzo de la inteligencia, el seguimiento y la toma de decisiones basada en datos permitirá priorizar mejor, reducir fricciones y maximizar el impacto de los recursos destinados a internacionalización, en un contexto donde la apertura comercial regional se sitúa en **36,7%** frente al **50,8%** nacional.

1.3 Objetivos

Para dar respuesta a la Visión 2029 y traducirla en una hoja de ruta operativa, la Estrategia establece un marco transversal de objetivos que orienta y prioriza la intervención pública en internacionalización durante el periodo 2026–2029. Este marco se concreta en un **objetivo general**, vertebrado en **ocho objetivos específicos**, que articulan el despliegue de líneas de acción y actuaciones dentro de los **Ejes vertebradores** previamente definidos.

1.3.1 Objetivo General

Generar y consolidar capacidades, valor añadido y mecanismos de apoyo que permitan a La Rioja ampliar y sofisticar su proyección internacional, aumentando el número de empresas exportadoras totales y regulares, incrementando la competitividad del tejido empresarial, mejorando su posicionamiento exterior, diversificando mercados y canales y reforzando el atractivo regional para inversión y talento, en coherencia con el marco de especialización inteligente y el resto de planes estratégicos regionales.

1.3.2 Objetivos estratégicos

Los ocho objetivos estratégicos que se desarrollan a continuación establecen la orientación de fondo que La Rioja adopta para reforzar su presencia internacional. Permiten concretar las **prioridades que deben guiar la evolución del modelo regional** hacia una internacionalización más sólida, diversificada y sofisticada, articulando de forma coherente el fortalecimiento de la competitividad empresarial, la proyección del territorio y el desarrollo de las capacidades necesarias para sostener este avance. En su conjunto, ofrecen una lectura clara del “hacia dónde” y constituyen el marco de referencia para la toma de decisiones en las siguientes fases de despliegue.

Correspondencia entre Ejes y Objetivos Estratégicos

	EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	EJE1: Motor exportador y competitividad exterior	OE1: Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano
		OE2: Diversificar mercados y oportunidades exteriores
		OE3: Elevar el valor añadido de la oferta exportable
	EJE 2: Proyección internacional y atracción de inversión	OE4: Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior
		OE5: Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales
	EJE 3: Personas, liderazgo y cultura global	OE6: Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización
		OE7: Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos
	EJE 4: Ecosistema Internacional avanzado	OE8: Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización

Presentación de Objetivos Estratégicos**OE1: CONSOLIDAR Y HACER CRECER EL TEJIDO EXPORTADOR RIOJANO**

El crecimiento internacional sostenido de La Rioja requiere ampliar la base de empresas activas en el exterior y, al mismo tiempo, fortalecer la continuidad y la escala de las compañías con mayor potencial. La prioridad no es únicamente aumentar el volumen exportado, sino **incrementar la densidad de exportadores regulares**, reducir la vulnerabilidad derivada de una concentración excesiva y consolidar trayectorias empresariales capaces de competir con estabilidad en un entorno global cada vez más exigente. En 2026–2029, este objetivo orienta la estrategia hacia la profesionalización del proceso exportador y la incorporación de palancas que permitan acelerar la presencia internacional de las empresas y sostenerla en el tiempo.

Para materializar esta ambición, el objetivo se concreta en **tres ámbitos complementarios**:

- Se prioriza la **ampliación y consolidación de la base exportadora**, facilitando el paso de exportaciones puntuales a exportación regular, fortaleciendo capacidades del tejido empresarial atendiendo a sus diferentes realidades y ritmos de apertura internacional.
- Se impulsa la **tracción de empresas referentes** y el aprendizaje por demostración, para acelerar la incorporación de nuevas empresas exportadoras y reforzar la ambición y continuidad internacional del tejido empresarial.
- Se refuerza la **cooperación, la masa crítica y las fórmulas de agregación**, favoreciendo alianzas, proyectos compartidos y mecanismos que permitan competir con mayor dimensión y consistencia en los mercados internacionales.

**OE2: DIVERSIFICAR MERCADOS Y OPORTUNIDADES EXTERIORES**

En un contexto internacional marcado por incertidumbre, tensiones geopolíticas y cambios regulatorios, la diversificación se convierte en una palanca clave de **resiliencia y crecimiento**. Para La Rioja, avanzar en este objetivo implica reducir la dependencia de mercados tradicionales y ampliar el abanico de destinos, oportunidades y fórmulas de acceso, combinando consolidación en mercados maduros con apertura selectiva hacia mercados de mayor potencial. La diversificación no debe entenderse solo en términos geográficos: también incluye canales, formatos comerciales y tipos de oportunidad (negocio recurrente, proyectos, cooperación, licitaciones), con estrategias adaptadas al perfil y capacidades de cada empresa.

Asimismo, este objetivo incorpora de forma expresa la **integración de las empresas riojanas en cadenas de valor internacionales y en redes globales** de aprovisionamiento y comercialización. La diversificación se entiende, por tanto, no solo como ampliación de destinos, sino también como ampliación de modalidades de inserción internacional: participación como proveedores, socios industriales o actores en proyectos y colaboraciones internacionales, así como acceso a nuevos canales y plataformas que estructuran el intercambio global. En conjunto, esta orientación refuerza la resiliencia del tejido empresarial, amplía el abanico de oportunidades y reduce vulnerabilidades derivadas de la concentración geográfica o de canal.

Este objetivo se articula en torno a ámbitos prioritarios:

- La **gestión de mercados y el impulso de presencia comercial** exterior, desarrollando enfoques de entrada y consolidación ajustados a mercados prioritarios y reforzando la acción comercial internacional de forma más sostenida.
- El **refuerzo de la capilaridad exterior** y el impulso de “hubs” sectoriales, ampliando puntos de apoyo y redes para facilitar acceso, prospección y posicionamiento, especialmente en sectores y nichos donde La Rioja tiene mayor potencial.

La **digitalización como palanca de internacionalización**, integrando canales y herramientas digitales (incluidos modelos híbridos) para mejorar la eficacia del esfuerzo comercial, generar demanda y facilitar la integración en cadenas de valor y plataformas internacionales (marketplaces, e-commerce B2B/B2C, agregadores, redes de compra y colaboración), diversificando vías reales de acceso a mercado.



OE 3: ELEVAR EL VALOR AÑADIDO DE LA OFERTA EXPORTABLE

La evolución del modelo internacional de La Rioja pasa por competir cada vez más por diferenciación y cada vez menos por precio. Este objetivo persigue fortalecer una propuesta internacional basada en innovación, sostenibilidad, marca y servicios asociados, impulsando además una mayor intensidad tecnológica en el perfil exportador. La ambición 2026–2029 es clara: reforzar el posicionamiento en segmentos de mayor valor; mejorar la estabilidad del crecimiento internacional y contribuir a una transformación estructural alineada con la Especialización Inteligente (S3) y la modernización del tejido productivo.

El objetivo se despliega en dos ámbitos estrechamente vinculados:

- Por un lado, se refuerza la **intensidad tecnológica de las exportaciones** como ventaja competitiva, elevando el componente de conocimiento incorporado en productos, procesos y soluciones exportables, y favoreciendo la entrada en mercados más exigentes y con mayor margen.
- Por otro, se **impulsa la innovación y cooperación empresarial** orientada a mercados, entendiendo la colaboración como mecanismo para ganar dimensión, complementar capacidades y acelerar la llegada conjunta a mercados internacionales. La innovación aquí se concibe con orientación clara a demanda internacional: proyectos colaborativos, soluciones compartidas y propuestas agregadas que conecten el esfuerzo innovador con resultados comerciales y posicionamiento exterior.



OE4. POSICIONAR LA REPUTACIÓN E IDENTIDAD DE LA RIOJA EN EL EXTERIOR

La proyección exterior de La Rioja no se limita a “comunicar mejor”, sino que consiste en **posicionar y gestionar un activo intangible**: su **reputación e identidad internacional**. En un entorno global de elevada competencia entre territorios, este objetivo persigue que La Rioja sea **reconocible, coherente y creíble** para públicos diversos —compradores, prescriptores, inversores, visitantes y socios— a través de un relato compartido, alineado con sus atributos diferenciales y sostenido en el tiempo. Esta orientación cobra aún más sentido cuando el diagnóstico apunta a retos estructurales vinculados a la diferenciación (marca, diseño, posicionamiento premium) para competir en mercados más exigentes.

El alcance del objetivo pone el foco en dos planos complementarios:

- **Por un lado**, consolidar una **identidad de territorio** —entendida como marco intangible de reputación, atributos y relato asociado a “La Rioja”— que permita ordenar mensajes, públicos y prioridades de proyección, evitando una suma dispersa de iniciativas. No se trata de crear ni imponer una marca comercial, sino de articular un paraguas institucional y reputacional que **complemente** a las marcas empresariales y sectoriales, las refuerce y mejore su capacidad de posicionamiento exterior.
- Reforzar una **diplomacia económica regional** más activa, capaz de situar a La Rioja en conversaciones relevantes, abrir puertas y generar confianza mediante acuerdos y relaciones estables con destinos, territorios y redes clave. En el diagnóstico se observa precisamente que las regiones “best in class” despliegan una diplomacia regional propia, más continua y estructurada, apoyada en redes internacionales y presencia sostenida en espacios de decisión.

**OE5. IMPULSAR LA RIOJA COMO TERRITORIO ATRACTIVO PARA LA INVERSIÓN Y PROYECTOS INTERNACIONALES**

La internacionalización del territorio también se mide por su **capacidad para atraer y anclar proyectos**: inversión, implantaciones, cooperación tecnológica, alianzas empresariales o iniciativas de valor añadido que aceleran la modernización y la competitividad regional. Este objetivo responde a una realidad clara del diagnóstico: la atracción de inversión extranjera en La Rioja ha sido reducida y volátil, con oscilaciones acusadas y posiciones rezagadas en el ranking autonómico, lo que evidencia margen de mejora en estabilidad, selectividad y propuesta de valor.

El alcance de este objetivo no se centra en “captar capital” de forma genérica, sino en orientar el posicionamiento de La Rioja hacia proyectos con efecto transformador: iniciativas con componente tecnológico, empleo cualificado y encadenamientos locales, conectadas con sectores tractores y con una oferta regional más sofisticada.

Incluyendo para ello el despliegue en dos ámbitos clave:

- La **atracción de inversión** como palanca de competitividad, priorizando calidad e impacto frente a volumen.
- El desarrollo de **capacidades y alianzas** para traccionar proyectos en cooperación de manera que La Rioja no solo compita por atraer, sino también por **colaborar** en cadenas de valor, innovación y oportunidades compartidas.

**OE6. POTENCIAR LAS CAPACIDADES Y EL TALENTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

La ambición internacional requiere de personas preparadas, capaces de operar en mercados complejos y en entornos digitales globales. Este objetivo asume que el crecimiento exterior no depende únicamente de oportunidades, sino de la **preparación del tejido empresarial y del propio ecosistema institucional** para acompañar esa ambición con profesionalización y herramientas adecuadas. El diagnóstico identifica, además, una **brecha de talento internacional** —captación, cualificación y retención— especialmente en perfiles con competencias digitales y comerciales internacionales, que limita tanto la prospección como la consolidación en destino.

El alcance del OE pone el acento en elevar capacidades de forma práctica y orientada a resultados: no se trata solo de “formar”, sino de conseguir que empresas, instituciones y jóvenes incorporen una cultura internacional, conectada con habilidades reales demandadas por el mercado actual.

Se pone para ello especial énfasis en la **capacitación en gestión global y digital**, reforzando competencias prácticas (estrategia comercial internacional, negociación, normativa, logística, marketing internacional, canal digital) adaptadas a las necesidades reales del tejido empresarial.

**OE7. CONECTAR LA RIOJA CON TALENTO, REDES Y ECOSISTEMAS INTERNACIONALES ESTRATÉGICOS**

Para competir globalmente, La Rioja necesita sumar talento y, sobre todo, activar conexiones internacionales que multipliquen capacidades. En este sentido, la atracción de perfiles con experiencia internacional y competencias críticas puede acelerar la profesionalización, reducir tiempos de aprendizaje y elevar la ambición internacional del tejido productivo. La ambición es que la internacionalización tenga más “motor humano”, pero también más capital relacional: vínculos estables con comunidades, redes y entornos internacionales que abren puertas, aportan método y elevan el estándar de ejecución.

Se plantea para ello no solo la captación de perfiles, sino la creación de conexiones útiles orientadas a:

- Facilitar la incorporación de talento estratégico vinculado a oportunidades y necesidades reales del tejido empresarial.
- Impulsar el **intercambio de capacidades y conocimiento**, conectando a empresas y ecosistema con espacios internacionales de aprendizaje, cooperación y actualización profesional (incluida la dimensión formativa).
- **Movilizar redes con vínculo con La Rioja** para mantener una relación continua con el exterior, reforzar la participación en entornos internacionales y ampliar la presencia relacional del territorio.



OE8. MEJORAR LA GOBERNANZA, COORDINACIÓN Y EFICIENCIA DEL SISTEMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

La consecución de la Visión 2029 exige un sistema de apoyo más integrado, eficiente y orientado a resultados. Este objetivo se centra en fortalecer la gobernanza del ecosistema de internacionalización, mejorar la coordinación interinstitucional y público-privada, y reforzar la toma de decisiones basada en datos. La prioridad es mejorar la experiencia de las empresas, evitar solapamientos, aumentar la coherencia de la intervención pública y dotar al sistema de capacidades para priorizar, aprender y ajustar con agilidad.

El objetivo se despliega en:

- La **coordinación interinstitucional y el seguimiento**, consolidando mecanismos estables de coordinación, roles claros y seguimiento sistemático para operar como un sistema coherente y no como una suma de iniciativas.
- En el refuerzo de **la inteligencia de datos** para la toma de decisiones, incorporando en el centro el valor del dato, evaluación e inteligencia estratégica para diseñar, priorizar y ajustar la intervención pública con mayor eficacia y orientación a impacto

2.

Presentación de la estrategia



La Rioja

2.1 Mapa Estratégico

El **Mapa Estratégico** sintetiza, de forma visual, la lógica de intervención de la Estrategia de Internacionalización de La Rioja 2026-2029 y su traducción en un marco de acción coherente. Sobre la base de los **cuatro ejes vertebradores**, se articulan **ocho objetivos estratégicos** que definen el “hacia dónde” y ordenan las prioridades de actuación a 2029, conectando la competitividad del tejido exportador con la proyección internacional del territorio, el desarrollo de capacidades y la modernización del ecosistema de apoyo.

A partir de esta arquitectura, la Estrategia despliega el conjunto de **líneas de acción** y **acciones** como palancas operativas.

Formulación de Estrategia de Internacionalización 2026-2029

EJES	OBJETIVOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
EJE 1: Motor exportador y competitividad exterior	OE1: Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano	L 1.1 Sensibilización y acompañamiento al tejido empresarial en sus diferentes fases de internacionalización
		L 1.2 Tracción de referentes para impulsar y consolidar nuevas empresas exportadoras
		L 1.3 Aumento de la masa crítica y cooperación para competir a escala global
	OE2: Diversificar mercados y oportunidades exteriores	L 2.1 Gestión de mercados e impulso de presencia en mercados prioritarios
		L 2.2 Capilaridad exterior e impulso de “hubs” de apoyo y colaboración empresarial
		L 2.3 Tecnología como palanca de internacionalización
EJE 2: Proyección internacional y atracción de inversión	OE3: Elevar el valor añadido de la oferta exportable	L 3.1 Refuerzo de la intensidad tecnológica y diversificación de las exportaciones
		L 3.2 Impulso de la Innovación en la internacionalización
	OE4: Posicionar la reputación e identidad de la Rioja en el exterior	L 4.1 Difusión de una Marca Territorio alineada con la estrategia de posicionamiento internacional
		L 4.2 Refuerzo de la diplomacia y acuerdos con destinos/territorios y redes internacionales
	OE5: Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales	L 5.1 Atracción de inversión como palanca de desarrollo económico regional
		L 5.2 Desarrollo de capacidades y alianzas para atraer proyectos internacionales
EJE 3: Personas, liderazgo y cultura global	OE6: Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización	L 6.1 Refuerzo de la cultura internacional en el tejido empresarial y el ecosistema de apoyo
		L 6.2 Desarrollo de competencias para competir en el mercado global
	OE7: Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos	L 7.1 Atracción y captación de talento internacional y perfiles estratégicos
		L 7.2 Construcción de Redes internacionales para el intercambio y movilización de capacidades
EJE 4: Ecosistema Internacional avanzado	OE8: Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización	L 8.1 Gobernanza y Coordinación interinstitucional avanzada
		L 8.2 Acceso y gestión inteligente de datos para la internacionalización

2.2 Coherencia con elementos del Diagnóstico

El marco estratégico propuesto deriva de un análisis estructurado del “Diagnóstico de la situación internacional de La Rioja” (de su DAFO de situación en particular), que integra evidencia cuantitativa, contraste cualitativo con empresas y agentes, y aprendizajes del benchmarking.

El Diagnóstico previo permite identificar, con claridad suficiente, qué factores están condicionando el desempeño internacional de La Rioja y, por tanto, qué prioridades deben ordenar el rumbo de la Estrategia 2026-2029.

En primer lugar, se ponen de manifiesto **debilidades de carácter estructural** que frenan la ambición internacional: un perfil exportador con bajo componente tecnológico y retos de diferenciación (marca, diseño, posicionamiento en segmentos de mayor valor); una concentración elevada del desempeño exterior en pocas empresas tractoras; una brecha de talento internacional, especialmente en competencias comerciales y digitales; dificultades para acceder y escalar en nuevos mercados por limitación de recursos e inteligencia insuficientemente segmentada; una dependencia geográfica elevada de Europa; y una gobernanza del sistema de apoyo mejorable, con riesgo de solapamientos y falta de continuidad.

En paralelo, el DAFO subraya **amenazas externas** que incrementan el coste de mantener inercias: mayor exposición a barreras arancelarias y regulatorias, complejidad de cumplimiento (certificaciones, trazabilidad, sostenibilidad), incertidumbre geopolítica y disrupciones en cadenas de suministro, riesgos tecnológicos y de ciberseguridad, vulnerabilidad asociada a la concentración en mercados tradicionales y volatilidad energética. El mensaje estratégico es consistente: el entorno hace más exigente competir fuera y más costoso exportar sin capacidades adecuadas, lo que refuerza la necesidad de orientar la acción pública hacia resiliencia, diversificación y valor, no únicamente hacia volumen.

Junto a estos retos, el Diagnóstico identifica y evidencia las **fortalezas que justifican una estrategia ambiciosa**: una base industrial y exportadora relevante, exportación regular con peso significativo, reconocimiento de marca de origen y potencial en nichos premium, existencia de empresas con perfil tractor (“campeones ocultos”) y un ecosistema público-privado con cercanía al tejido empresarial.

Además, se señalan **oportunidades claras para ampliar capacidades exportadoras**, reforzar el posicionamiento de marca, internacionalizar servicios y proyectos tecnológicos, avanzar hacia una estrategia “**Invest in**” más transformadora y mejorar el desempeño mediante digitalización, inteligencia comercial y simplificación administrativa.

La definición de los Objetivos planteados parten por tanto, de un análisis deliberado de los resultados arrojados por el diagnóstico de situación:

- Reconocer la base real (fortalezas que ya funcionan y conviene escalar).
- Corregir los cuellos de botella que limitan el salto cualitativo (debilidades).
- Capitalizar oportunidades que el entorno y el propio territorio abren (oportunidades).
- Reducir exposición a riesgos externos crecientes (amenazas).

En lo que respecta a la **formulación o al diseño de las Líneas estratégicas planteadas**, éstas cumplen una función de **ordenación y trazabilidad**: Articulan las necesidades clave identificadas en la fase de diagnóstico, y las traducen en un rumbo operativo específico para el periodo 2026-2029. Con el fin de hacer explícita esta trazabilidad, y facilitar una lectura transparente de la relación entre evidencia diagnóstica y formulación estratégica, la siguiente matriz resume la correspondencia entre los **principales elementos del DAFO** y las **líneas de acción** definidas, mostrando de manera sintética qué necesidades y demandas aborda cada línea, qué riesgos contribuye a mitigar, y qué fortalezas y oportunidades permite movilizar.

Vinculación entre elementos DAFO y Líneas estratégicas

Línea	Debilidades, a las que responde	Amenazas, que ayuda a mitigar	Fortalezas, que apalanca	Oportunidades, que activa
L1.1	Base exportadora desigual; concentración en pocas tractoras; pymes con dificultad para escalar; brecha de talento y madurez internacional heterogénea	Exigencias regulatorias y de canal que penalizan a pymes; dificultad de penetración por saturación/exigencia	Exportación regular y estable; cercanía institucional al tejido; instrumentos previos de talento	Nuevas capacidades exportadoras; itinerarios formativos y de talento internacional
L1.2	Dependencia de pocas tractoras; cultura internacional desigual	Competencia creciente de regiones/empresas mejor posicionadas; dificultad de penetración en sectores/mercados maduros	Campeones ocultos y líderes de nicho; colaboración sectorial; reputación/acción promocional en nichos	Efecto arrastre para cadenas de valor; grandes empresas como tractores del ecosistema
L1.3	Tamaño reducido; limitaciones para acceder/escalar en mercados complejos; concentración geográfica; desventaja logística relativa	Disrupciones de suministro y volatilidad; exigencias de canal; restricciones financieras para operar fuera	Tradición de cooperación sectorial; ecosistema público-privado activo; base industrial	Internacionalización de cadenas de valor; capital/garantías para escalado; diversificación hacia Asia/LatAm
L2.1	Dependencia de Europa; inteligencia insuficientemente segmentada; dificultad de escalado en nuevos mercados	Aranceles/barreras; regulación cambiante; mayor exigencia para entrar/consolidar; riesgo por alta dependencia europea	Exportación regular; mayor apertura e integración internacional reciente	Diversificación geográfica; inteligencia comercial y digital para priorizar mercados
L2.2	Baja presencia en mercados de futuro; barreras de acceso por falta de recursos y redes; gap logístico	Disrupciones geopolíticas/suministro; complejidad de canal y acceso	Ecosistema colaborativo; alineación con redes UE; cercanía institucional	Redes europeas e internacionales para proyectos/servicios; diversificación hacia mercados semilla y hubs
L2.3	Brecha digital/comercial; falta de apoyo suficiente en marketing digital internacional; dificultad de acceso y escalado	Disrupción tecnológica y brecha digital; dificultad de penetración por canal/regulación	Base exportadora regular; instrumentos de refuerzo de talento	Digitalización e inteligencia comercial; acceso a plataformas/marketplaces; internacionalización más escalable
L3.1	Bajo valor añadido y diferenciación; bajo componente tecnológico; internacionalización tecnológica limitada; visión de internacionalización aún "productocéntrica"	Exigencias de certificación/trazabilidad/sostenibilidad; volatilidad energética; riesgo de rezago tecnológico	Base industrial; sectores tradicionales como plataforma; marca/origen y nichos premium	Nichos premium y relato de calidad-sostenibilidad; servicios/proyectos tecnológicos y redes internacionales
L3.2	Innovación/transferencia a mercados limitada; reto de diferenciación y valor	Riesgo tecnológico y ciber; rezago tecnológico frente a competidores	Alineación con marcos UE; cultura colaborativa público-privada	Proyectos tecnológicos y redes europeas/internacionales; cooperación para generar oferta de mayor valor
L4.1	Necesidad de diferenciación (marca/diseño/posicionamiento); internacionalización "incompleta" (más allá de exportar)	Competencia de territorios mejor posicionados; riesgo por concentración en Europa	Marca de origen y nichos premium; reputación construida y superávit	Consolidación de relato premium/calidad-origen-sostenibilidad; proyección transversal de sectores con tracción
L4.2	Gobernanza y coordinación mejorables; necesidad de presencia relacional en mercados; inteligencia/seguimiento insuficientes	Aranceles y barreras; incertidumbre geopolítica; competencia por inversiones/proyectos	Alineación con redes nacionales/UE; ecosistema colaborativo	Redes y alianzas internacionales; acceso a oportunidades en Asia/LatAm y proyectos de cooperación
L5.1	IED reducida y volátil; necesidad de ampliar el enfoque de internacionalización (inversión/tecnología)	Competencia por IED y proyectos tractores; volatilidad energética (atractividad)	Base industrial; reputación/activos territoriales	Estrategia "Invest in" transformadora y selectiva; ventaja de geolocalización para proyectos

Estrategia de Internacionalización 26-29

L5.2	IED volátil + falta de flujo estable; coordinación del sistema mejorable	Competencia por proyectos; incertidumbre geopolítica/suministro (riesgo inversor)	Redes UE y marcos superiores; ecosistema público-privado	Invest in + proyectos tecnológicos; redes europeas para captar inversión/transferencia; proyectos vinculados a corredores/logística
L6.1	Cultura internacional desigual; coordinación mejorable; brecha de talento	Competencia por talento con dimensión internacional	Ecosistema colaborativo y cercanía institucional	Atracción y capacitación de talento internacional; profesionalización cultural sostenida
L6.2	Brecha de talento comercial/digital/multicultural; dificultad de escalado por capacidades; innovación/tecnología insuficientes	Exigencias regulatorias/certificación; dificultad de canal; disrupción tecnológica	Instrumentos previos de talento; exportación regular como base	Talento y competencias globales; capacidades digitales/marketing internacional e inteligencia comercial
L7.1	Brecha de talento y perfiles críticos; internacionalización "más completa" (personas/capacidades)	Competencia global por talentoQ talentu; territorios compitiendo por capacidades	Cercanía institucional; instrumentos existentes de talento	Atracción/retorno y retención de talento; aceleración de profesionalización internacional
L7.2	Brecha de talento y aprendizaje; innovación/transferencia limitada; falta de inteligencia útil y conexiones	Aranceles/regulación e incertidumbre; disrupciones de suministro; barreras de acceso sin redes	Alineación con redes UE; ecosistema colaborativo	Redes y proyectos internacionales (tecnología/servicios); intercambio de capacidades y aprendizaje continuo
L8.1	Solapamientos y falta de continuidad; necesidad de "sistema" con roles y priorización	Entorno más exigente (regulación/geopolítica) que demanda respuesta coordinada	Ecosistema público-privado activo; cercanía institucional	Eficiencia y transparencia en la toma de decisiones
L8.2	Inteligencia insuficientemente sectorizada; necesidad de mejor seguimiento; dependencia geográfica; coordinación mejorable	Aranceles/regulación e incertidumbre; dificultad de penetración por exigencias/canal; disrupciones	Alineación con marcos UE y capacidad de acceso a fuentes; mayor apertura/integración reciente	Digitalización e inteligencia de mercados; diversificación basada en evidencia y trazabilidad

2.3 Líneas de acción para la internacionalización

EJE 1: MOTOR EXPORTADOR Y COMPETITIVIDAD EXTERIOR



OE 1 Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano

L 1.1

Sensibilización y acompañamiento al tejido empresarial en sus diferentes fases de internacionalización

En el marco 2026-2029 se prioriza que el sistema de apoyo actúe con lógica de “trayectoria” y no como suma de acciones puntuales. Para ello esta línea orienta un acompañamiento segmentado por grado de madurez internacional, asegurando que las empresas reciben apoyos coherentes con su momento (inicio, consolidación, escalado). Incluye el diseño de itinerarios de progresión y mecanismos de apoyo que faciliten el paso de exportación ocasional a presencia estable, reforzando capacidades internas y continuidad en mercado.

L 1.2

Tracción de referentes para impulsar y consolidar nuevas empresas exportadoras

Esta línea busca activar el efecto arrastre de empresas “referentes” para acelerar la incorporación de nuevas exportadoras y elevar estándares de ejecución. Contempla la puesta en valor de buenas prácticas, modelos y aprendizajes transferibles, generando comunidad y referencia para el tejido empresarial. A nivel macro, su foco es multiplicar capacidades y ambición internacional mediante tracción empresarial y aprendizaje entre pares, incluyendo sinergias para facilitar el acceso a cadenas y dinámicas globales donde ya participan empresas tractoras.

L 1.3

Aumento de la masa crítica y cooperación para competir a escala global

Se apuesta por el impulso de fórmulas de cooperación empresarial para competir en mercados complejos donde la escala, los costes de acceso o el canal dificultan la entrada individual. El alcance de la línea abarca consorcios exportadores, cooperación sectorial y mecanismos de agregación de oferta cuando aporten eficiencia (acceso a mercado, posicionamiento, marca colectiva, compartición de costes). También incorpora alianzas interregionales y europeas orientadas a proyectos y posicionamiento conjunto, reforzando la capacidad de La Rioja para competir “en red”.



OE 2 Diversificar mercados y oportunidades exteriores

L 2.1

Gestión de mercados e impulso de presencia en mercados prioritarios

La acción exterior se ordena mediante una cartera de mercados prioritarios y estrategias de acceso coherentes por sectores y perfiles de empresa, combinando consolidación y apertura selectiva. Se incluye la orientación de la presencia comercial (misiones, ferias, agendas y acciones de posicionamiento) hacia resultados sostenidos, evitando aproximaciones dispersas. En coherencia con el alcance del OE2, se contemplan también oportunidades de inserción en mercados como proveedores, socios o participantes en proyectos dentro de cadenas de valor internacionales.

L 2.2

Capilaridad exterior e impulso de “hubs” de apoyo y colaboración empresarial

El refuerzo de la presencia se apoya en “hubs” y puntos de apoyo que actúan como **antenas sectoriales**, redes de relación y colaboración en destino. El perímetro incluye alianzas y conexiones con actores locales (ecosistemas sectoriales, intermediarios, integradores y redes) que faciliten prospección, posicionamiento y acceso a oportunidades. Al nivel de planificación estratégica en el que nos ubicamos, objetivo es aumentar la capilaridad relacional de La Rioja en mercados clave, reduciendo barreras de entrada y acelerando la generación de oportunidades. La **capilaridad relacional** se entiende como la **densidad, diversidad y continuidad de**

relaciones de confianza que el territorio, a través de sus empresas y del sistema de apoyo, es capaz de activar, sostener y potenciar en distintos mercados de destino.

L 2.3
Tecnología como palanca de internacionalización de bienes y servicios

Esta línea integra la **tecnología**, y en particular la **digitalización**, como palanca para diversificar canales de acceso y mejorar la eficacia comercial internacional tanto en bienes como en servicios. Se contempla el fortalecimiento de capacidades tecnológicas y digitales y el acceso a plataformas y entornos que estructuran el intercambio global (marketplaces, e-commerce B2B/B2C, agregadores, redes digitales de compra y colaboración), así como el uso de inteligencia digital de mercados para priorizar y decidir mejor. Para el periodo estratégico, el propósito es habilitar una internacionalización más escalable, menos dependiente de presencia física y más conectada con cadenas de valor y plataformas globales


OE 3 Elevar el valor añadido de la oferta exportable
L 3.1
Refuerzo de la intensidad tecnológica y diversificación de las exportaciones

Esta línea orienta el salto hacia un perfil exportador con mayor contenido de conocimiento, tecnología y servicios asociados, ampliando fuentes de crecimiento exterior más allá del producto tradicional. Incluye el impulso a la exportación de servicios, soluciones y capacidades vinculadas a I+D+i, así como la adopción de certificaciones y estándares internacionales cuando sean palancas de acceso y diferenciación. Integra, además, la sostenibilidad como vector competitivo para acceder a mercados y cadenas exigentes.

L 3.2
Impulso de la Innovación en la internacionalización

Se refuerza la innovación como palanca para aumentar la competitividad y el alcance internacional de empresas y entidades riojanas, facilitando el acceso a redes y ecosistemas donde se generan proyectos, alianzas y oportunidades de alto valor. El alcance incorpora la colaboración con clústeres y plataformas de innovación, la participación en redes europeas y el posicionamiento de capacidades científico-tecnológicas regionales como activo de competitividad exterior. En el marco 2026-2029, la finalidad es acelerar la presencia internacional a través de innovación aplicada, cooperación y proyectos compartidos.

EJE 2: PROYECCIÓN INTERNACIONAL Y ATRACCIÓN DE INVERSIÓN

OE 4 Proyectar una imagen de marca integrada de La Rioja a en el exterior
L 4.1
Difusión de una Marca Territorio alineada con la estrategia de posicionamiento internacional

La prioridad es proyectar una identidad y reputación de territorio coherente, reconocible y sostenida, articulada bajo una “marca paraguas” institucional, que funcione como activo intangible para reforzar la proyección exterior del conjunto regional. Se contempla ordenar relato, mensajes y públicos, evitando dispersión, y asegurar que la proyección es representativa de sectores con tracción, incorporando también ámbitos con menor visibilidad o asociación histórica a “La Rioja”.

L 4.2
Refuerzo de la diplomacia y acuerdos con destinos/territorios y redes internacionales

En el marco estratégico 2026–2029, el foco es consolidar el capital relacional de La Rioja, entendido este como el conjunto de relaciones cualificadas y sostenidas; basadas en confianza, reputación y reciprocidad, que La Rioja es capaz de construir y movilizar con instituciones, redes y actores clave en el exterior (territorios socios, agencias, plataformas sectoriales, organismos, prescriptores y nodos de decisión). Esta línea busca articular una diplomacia económica regional más activa para abrir puertas, generar confianza y situar a La Rioja en espacios relevantes de relación y decisión. Incluye el impulso de acuerdos, relaciones estables y colaboración con territorios, redes y actores internacionales que amplifiquen visibilidad y oportunidades.


OE 5
Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales
L 5.1
Atracción de inversión como palanca de desarrollo económico regional

Esta línea establece el marco estratégico de la atracción de inversión en La Rioja: define el *qué* y el *para qué* de la política de inversiones. Su alcance incluye fijar prioridades sectoriales, articular una propuesta de valor territorial coherente con el posicionamiento regional e identificar los activos diferenciales que sostienen esa propuesta. Asimismo, incorpora criterios de selectividad e impacto para orientar la atracción hacia iniciativas transformadoras (capacidad tecnológica, empleo cualificado, encadenamientos locales, contribución a la competitividad), priorizando calidad y efecto tractor sobre volumen.

L 5.2
Desarrollo de capacidades y alianzas para atraer proyectos internacionales

Esta línea se centra en el músculo de ejecución necesario para materializar la atracción de inversión y proyectos internacionales: desarrolla el *cómo* y con *quién* se activa la oportunidad. Contempla el fortalecimiento de capacidades proactivas de captación y, especialmente, la movilización de redes y alianzas (empresariales, tecnológicas e institucionales) que permiten identificar, construir y cerrar proyectos, incluyendo plataformas y redes europeas de innovación y cooperación. El objetivo es que La Rioja no solo compita por atraer, sino que se posicione y participe en ecosistemas y consorcios donde se generan proyectos, socios estratégicos y oportunidades de transferencia y valor añadido.

EJE 3: PERSONAS, LIDERAZGO Y CULTURA GLOBAL

OE 6
Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización
L 6.1
Refuerzo de la Cultura internacional y competencias para el mercado global

Esta línea busca consolidar una cultura internacional compartida: ambición, orientación a mercado, continuidad y enfoque a resultados, tanto en empresas como en el sistema que las acompaña. Su alcance incluye fomentar hábitos de planificación y aprendizaje, y conectar la formación con experiencias reales que normalicen la dimensión internacional (estancias, prácticas, exposición a entornos globales), con especial atención a pymes. Para este periodo estratégico el énfasis está en instalar una “lógica internacional” transversal que haga sostenible el salto exterior.

L 6.2
Desarrollo de competencias para competir en el mercado global

El propósito de este ámbito de trabajo es elevar la capacidad real de ejecución internacional del tejido productivo y del ecosistema de apoyo, reduciendo brechas que limitan su escalado. Para ello el foco se sitúa precisamente en el desarrollo de competencias profesionales y técnicas necesarias para operar en mercados internacionales con eficacia. Incluye capacidades comerciales, de canal, negociación, marketing internacional y digital, normativa, logística, financiación y gestión del riesgo, así como habilidades lingüísticas e interculturales.


OE 7 Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos
L 7.1
Atracción y captación de talento internacional y perfiles estratégicos

Esta línea orienta la incorporación de perfiles con experiencia internacional y capacidades críticas que aceleren profesionalización y ambición internacional en empresas y ecosistema. Su alcance incluye facilitar retorno o atracción de talento, mejorar el encaje con necesidades reales (dirección comercial internacional, desarrollo de negocio, canal, capacidades digitales) y sostener vínculos de valor con comunidades internacionales relacionadas con La Rioja.

L7.2
Construcción de Redes internacionales para el intercambio y movilización de capacidades

Se refuerza la participación y conexión de La Rioja en redes y organismos internacionales que faciliten intercambio de conocimiento, capacidades, aprendizaje y colaboración. El alcance incluye la integración en ecosistemas sectoriales, académicos y tecnológicos donde se comparten prácticas, se accede a oportunidades y se movilizan capacidades (no solo personas). En esta línea de trabajo se asume también la activación de comunidades y figuras de conexión internacional vinculadas a La Rioja, incluidas redes de conexión y embajadores, como palanca de presencia relacional, sin definir aún su despliegue operativo.

EJE 4: ECOSISTEMA INTERNACIONAL AVANZADO

OE 8 Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización
L 8.1
Gobernanza y Coordinación interinstitucional avanzada

A través de esta línea se ambiciona consolidar mecanismos estables de gobernanza y coordinación para operar como un sistema único, evitando solapamientos y elevando coherencia. El alcance incluye roles claros, espacios de coordinación, seguimiento y capacidad de ajuste entre instrumentos y actores, asegurando una experiencia más integrada para empresas. El objetivo último es reforzar la eficacia y consistencia de todo el ecosistema de apoyo a la internacionalización de La Rioja.

L 8.2
Acceso y gestión inteligente de datos para la internacionalización

Durante el periodo 2026-2029 se pone un énfasis específico en situar el dato en el centro del sistema de internacionalización como palanca de decisión más inteligente y orientada a impacto. El alcance incluye mejorar el acceso a información relevante y comparable, con capacidad de aportar perspectiva sobre mercados, desempeño e instrumentos; y reforzar la trazabilidad de procesos, actuaciones y resultados a lo largo del tiempo. Con ello, el sistema podrá priorizar con mayor rigor, aprender de la evidencia y ajustar políticas e instrumentos de forma continua, apoyándose en capacidades de información, análisis y seguimiento orientadas a resultados.

3. Geografías estratégicas



La Rioja

A la hora de establecer una priorización geográfica para el periodo 2025-2029 resulta necesario considerar tres grandes bloques:

1. **Consolidar los mercados en los que La Rioja ya cuenta con una presencia**, que explican el grueso de su actividad comercial exterior; y en los que ya dispone de canales, reconocimiento y menor fricción comercial.
2. **Diversificar gradualmente hacia otras zonas geográficas** con alto potencial de crecimiento y/o alto valor añadido. Esta necesidad es particularmente relevante dado que cerca del 80% de las exportaciones se concentra en Europa (con UE-27 = 67,39%), mientras que Asia (China 0,53%) y América Latina (2,78%) tienen aún un peso reducido; Norteamérica representa 8,47% y el Magreb 5,20%.
3. Considerar, por último, otro bloque conformado por **países prioritarios para la cooperación y posicionamiento institucional**.

Por último, se termina el análisis con una recomendación con enfoque sectorial y foco en la atracción de IED para cada tipo de geografías

3. 1 Mercados comerciales preferentes

3.1.1 Principales mercados a consolidar/profundizar

Como ya se ha indicado, este bloque lo conforman aquellos mercados en los que la economía riojana ya está presente. Son por tanto los mercados que aportan mayor volumen, accesibilidad y retorno en el corto plazo y que deben concentrar el esfuerzo “base” de la política de internacionalización por su peso, capilaridad empresarial y menores barreras de entrada.

EUROPA (UE-27) — actualmente supone el 67,39% de las exportaciones de La Rioja

- **Francia:** si bien es un mercado que se muestra estable en los últimos años, sigue siendo el primer destino de las exportaciones de La Rioja ($\approx 19,55\%$ del total en 2024) en el que hay relaciones estables y una estructura comercial consolidada y a preservar, poniendo el foco en cuota/segmentos de mayor valor. Los últimos años, han aumentado las ventas de componentes aeronáuticos, alimentación (frutas y legumbres, carne y preparados alimenticios) y semimanufacturas de hierro y acero y de otros materiales no ferrosos, aunque conviene poner también especial atención en las exportaciones de motores y otros bienes de equipo, calzado, materiales de construcción.
- **Portugal:** La Rioja ha sabido establecer relaciones económicas robustas en el país vecino que se ha convertido en el segundo destino de las exportaciones riojana, superando a Alemania desde 2023 (12,06% del total exportaciones en 2024). Destaca además por la diversificación de las exportaciones (tan sólo el vino de La Rioja tiene poca presencia en este mercado) y por ser un mercado en crecimiento para la práctica totalidad de productos, si bien hay que destacar el crecimiento en las exportaciones de maquinaria de uso industrial, preparados de productos alimenticios, otros bienes de consumo duradero, frutas y legumbres, manufacturas del plástico, motores y otros bienes de equipo, textiles y o de alimentación. Cabe destacar, por último, las exportaciones de calzado (aunque se mantienen estables en la última década).
- **Alemania:** es otro mercado estratégico por tamaño y tradición, aunque ha perdido peso relativo y actualmente sólo supone el 10,25% de las exportaciones de La Rioja. El objetivo para los próximos años es recuperar cuota de mercado en los que tradicionalmente constituían 3 principales productos de las exportaciones (materiales de construcción, vino y zapatos) a la vez que seguir expandiendo la cuota de mercado en otra serie de bienes en su mayoría ligados a la industria alimenticia (preparados alimenticios, frutas y legumbres y carne) y a la industria textil

y algunos bienes de equipo con el objetivo de mantener el posicionamiento en uno de los mercados más competitivos de Europa.

- **Italia:** actualmente es el octavo destino de las exportaciones de La Rioja con un 4,44% del total. Se trata de un mercado relevante en el que La Rioja ha sabido reposicionarse, compensando una importante caída en el sector del mueble y la desaparición de la industria del tabaco con crecimientos importantes en la exportación de otros bienes y servicios. Como el calzado, materiales de construcción, motores, preparados alimenticios, productos químicos y otros derivados alimenticios.
- **Benelux (especialmente Países Bajos y Bélgica):** son el 5º y 7º destino de las exportaciones de La Rioja, sumando en su conjunto un 9,78% del total. Ambos mercados muestran un gran crecimiento en los últimos años destacando significativamente la industria química como motor del crecimiento. La consolidación/afianzamiento del crecimiento de productos químicos, bebidas, motores y otros bienes de equipos o los preparados alimenticios, junto con la recuperación de cuota de mercado en materiales de construcción e industria del calzado se muestran como los grandes objetivos para los próximos años.

RESTO DE EUROPA – 11,62% de las exportaciones totales

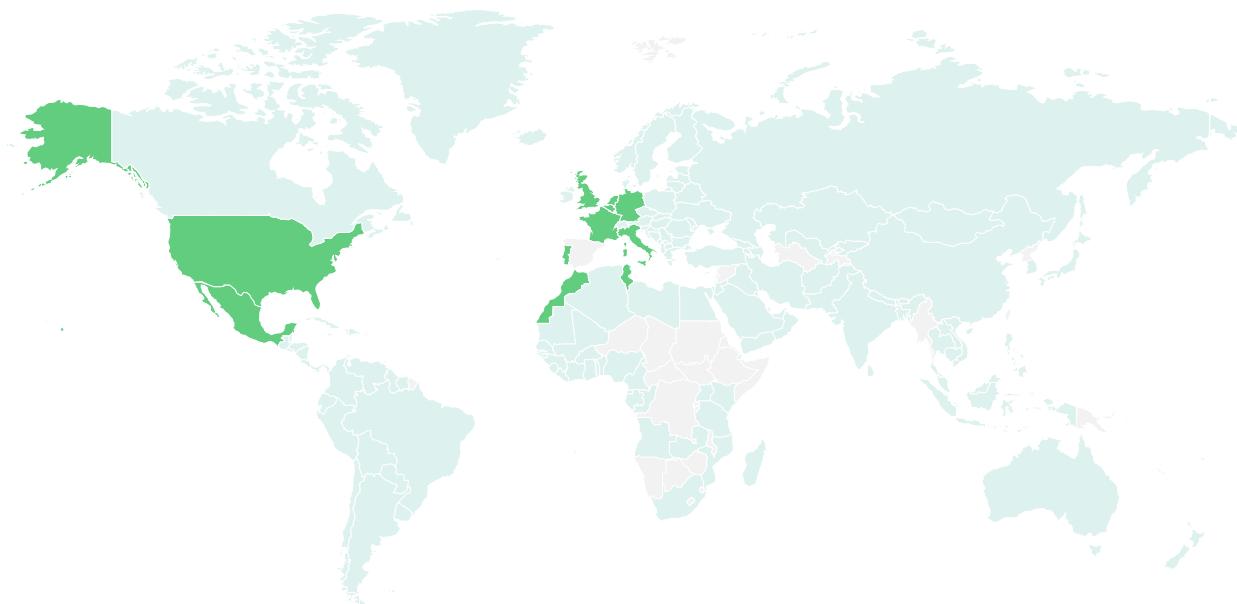
- **Reino Unido:** es el principal destino de las exportaciones riojanas ajeno a la UE-27 y el cuarto destino global. Cerca de la mitad de las exportaciones están relacionadas con el vino de La Rioja, siendo uno de los mercados prioritarios para este producto. Como grandes objetivos para el periodo 2025-29 se contemplan continuar con el proceso de recuperación de la cuota de mercado de vino, materiales de construcción y muebles a niveles pre-Brexit y afianzar el crecimiento en otros bienes y servicios como frutas y legumbres, productos químicos, maquinarias de uso industrial, vidrio y preparados alimenticios.

NORTEAMÉRICA – 8,47% de las exportaciones totales

- **Estados Unidos:** principal destino no europeo y 6º destino global con un 4,9% de las exportaciones de La Rioja. Supone un mercado crucial, especialmente para el vino que supone el 50% de las exportaciones, por su tamaño y capacidad de crecimiento en el que las exportaciones de productos de La Rioja crecen de manera continuada. La implantación de nuevos aranceles, e incluso la amenaza de aranceles específicos para el vino, resta competitividad a los productos riojanos y supone uno de los principales retos a superar en el periodo.
- **México:** se consolida como el tercer destino más importante de las exportaciones de La Rioja fuera del continente europeo siendo otro de los mercados que presenta mayores oportunidades de expansión para los productos riojanos. Las exportaciones a México se han duplicado en el periodo 2011-24 y suponen ya el 2,29% del total. Además, el crecimiento se produce en la práctica totalidad de bienes (siendo el vino el que encuentra mayores problemas ante el empuje de nuevos vinos de Baja California) y es un mercado complementario para productos que están sufriendo caída de ventas en algunos mercados europeos (calzado, motores, materiales de construcción entre otros).

MAGREB – 4,70% de las exportaciones totales

- **Marruecos y Túnez:** estos dos países suponen actualmente un 4,70% de las exportaciones riojanas y están experimentando importantes crecimientos en los últimos años en productos como calzado, preparados alimenticios, componentes de aeronaves, materiales de construcción, otras manufacturas de consumo y productos químicos. Actualmente Marruecos es el 10º destino de las exportaciones riojanas y un mercado tractor para el norte de África.

Mapa de mercados para la consolidación

Es importante recalcar que, como ya se vio en el diagnóstico de las exportaciones de La Rioja por zonas geográficas, los principales mercados pueden variar en función del tipo de bien o servicio de que se trate por lo que podría haber, además de los ya citados basados en las exportaciones globales, otros mercados relevantes para determinados bienes o servicios.

En lo que se refiere a estos mercados prioritarios, cabe diferenciar mercados de mayor interés en función del sector y/o producto de que se trate según la siguiente matriz:

País	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Otros bienes y productos
FRANCIA	Bienes de equipo (componentes de aeronaves, maquinaria para uso industrial y otros bienes de equipo)	Agroalimentario (jamón, embutidos, frutas y legumbres, otros preparados alimenticios y conservas)	Semimanufacturas (materiales de construcción, maquinaria y equipo, productos químicos, semimanufacturas del vidrio y el papel)	Calzado y textiles
PORTUGAL	Agroalimentario (jamón, embutidos, frutas y legumbres, otros preparados alimenticios y conservas)	Bienes de equipo (maquinaria para uso industrial y otros bienes de equipo)	Semimanufacturas (materiales de construcción, productos químicos)	Calzado, textiles y otros bienes de consumo duradero
ALEMANIA	Vitivinícola, Agroalimentario (carne de cerdo, embutidos, frutas y legumbres, otros preparados alimenticios y conservas)	Semimanufacturas (materiales de construcción, maquinaria y equipo, productos químicos, semimanufacturas del vidrio)	Manufacturas de consumo (calzado y textiles)	Componentes de automoción, maquinaria para uso industrial, motores y otros bienes de equipo.
ITALIA	Manufacturas de consumo (calzado y textiles en menor medida)	Agroalimentario (conservas de pescado, embutidos, frutas y legumbres, otros preparados alimenticios)	Semimanufacturas (materiales de construcción, productos químicos, maquinaria, semimanufacturas del vidrio)	Motores y otros bienes de equipo
BENELUX	Semimanufacturas (productos químicos -siendo el principal destino- y materiales de construcción)	Vitivinícola, Agroalimentario (carne de cerdo, embutidos, otros preparados alimenticios y conservas)	Bienes de equipo (motores y otros bienes de equipo)	Calzado
REINO UNIDO	Vitivinícola, Agroalimentario (carne de cerdo, frutas y legumbres, otros preparados alimenticios y conservas)	Semimanufacturas (materiales de construcción, maquinaria especializada y productos químicos)	Bienes de equipo (maquinaria para uso industrial, motores y otros bienes de equipo)	Calzado
EE.UU.	Vitivinícola, Agroalimentario (carne de cerdo, frutas y legumbres, conservas vegetales y animales y otros preparados alimenticios)	Semimanufacturas (materiales de construcción)	Bienes de equipo (maquinaria para uso industrial, motores y otros bienes de equipo)	Calzado y textiles
MEXICO	Semimanufacturas (maquinaria y equipo, productos químicos, semimanufacturas del papel y materiales de construcción)	Bienes de equipo (maquinaria para uso industrial, motores y otros bienes de equipo)	Vitivinícola, Agroalimentario (embutidos, frutas y legumbres)	Calzado, componentes del automóvil.
MARRUECOS Y TUNEZ	Semimanufacturas (materiales de construcción, productos químicos, manufacturas del hierro y el acero)	Manufacturas de consumo (calzado, textiles y otras manufacturas de consumo)	Agroalimentario (conservas vegetales y otros preparados alimenticios)	Componentes para la industria aeronáutica. Motores y otros bienes de equipo

3.1.2 Mercados hacia los que diversificar

De cara a identificar nuevos destinos sobre los que diversificar las exportaciones riojanas conviene realizar un análisis comparativo entre los principales destinos de las exportaciones riojanas y de España en su conjunto, con el fin de identificar destinos en los que España ya tiene una presencia consolidada con una cifra de exportaciones al alza y en los que actualmente La Rioja tiene poca presencia exportadora.

En este sentido, se propone orientar la diversificación hacia mercados en los que **España dispone ya de una base exportadora consolidada y una presencia económica e institucional estable**, lo que reduce barreras de acceso para las empresas riojanas. La existencia de relaciones comerciales maduras, redes empresariales, y estructuras de apoyo y presencia en destino (por ejemplo, canales consolidados, actores implantados y capacidades de acompañamiento) permite considerar estos mercados como **entornos de entrada más accesibles** que otros destinos con menor experiencia acumulada.

Realizando un análisis de la posición comparativa de la C.A de La Rioja y España respecto a los 20 principales destinos de exportación¹ (Datos 2023-2024,) destacan :

- **China, Brasil y Turquía** como **destinos de alto potencial consolidados de España**, con estructuras ya creadas y rápido crecimiento en los que la economía riojana tiene una participación más baja de lo que cabría esperar.

Además de estos destinos, convendría aprovechar **oportunidades** comerciales particulares en los siguientes países y geografías:

- Asia-Pacífico: **Japón, Corea del Sur y Singapur**, enfocados en productos y servicios de alto valor añadido y demanda de calidad.
- Oriente Medio: **Emiratos Árabes, con oportunidades para nichos de alto poder adquisitivo, y enfoque** como plataforma/hub para posicionamiento en otros mercados.
- Otros países de América Latina: **Colombia, Chile, Argentina y Perú**, apalancados en oportunidades ligadas a la afinidad cultural y un crecimiento exponencial de demanda en grandes áreas urbanas.

Estas oportunidades comerciales generan nichos derivados de diversos factores tales como:

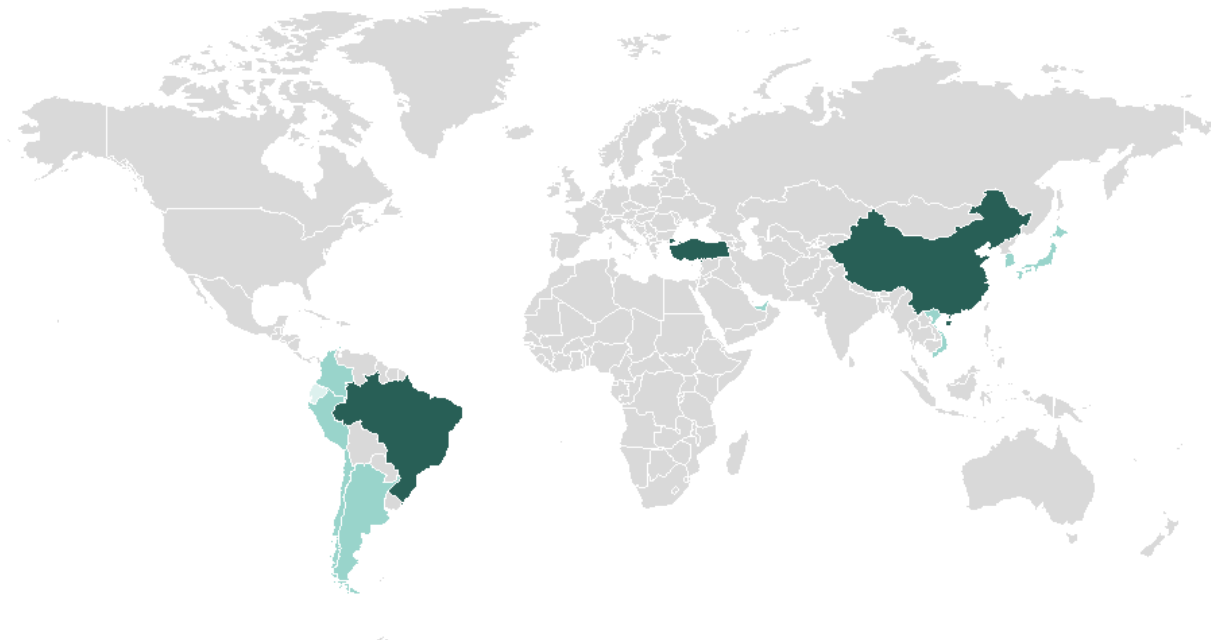
- En su mayoría, se trata de países en los que los productores de La Rioja ya han establecido relaciones comerciales, pero en los que la cuota de mercado aún es muy baja y presenta oportunidades de crecimiento. En este sentido, hay que considerar que la población objetivo en algunos destinos como Brasil, China, Turquía o LATAM en su conjunto, permite grandes crecimientos en volumen de ventas con pequeños incrementos de la cuota de mercado.
- Aumento de la demanda interna de determinados productos que oferta La Rioja.
- Países con alto nivel de renta como Emiratos Árabes, Japón, Corea o Singapur que presentan oportunidades para productos de alto valor añadido.
- Oportunidades derivadas de nuevos acuerdos comerciales (UE-LATAM).

¹ Ver tabla en Anexo I (2023-2024, miles €)

Nichos de mercado identificados

País	Nichos de oportunidad que considerar
CHINA	- Alimentación y vino (premium/origen): vino y gourmet. con relato y prescripción. - Agroalimentario transformado: ingredientes y productos elaborados con adaptación a canal y requisitos. - Industria y soluciones B2B: maquinaria para procesos alimentarios y envase/embalaje; química/materiales selectivos. - Consumo (calzado): nichos de diseño/valores apoyados en canal digital y socios locales.
BRASIL	- Alimentación y vino (segmentos urbanos): vino y transformados en nichos “calidad/origen”. - Industria B2B: envase/embalaje y maquinaria para agroindustria y consumo; química/plásticos selectivos. - Consumo (calzado): segmentos medio-altos vinculados a marca y diseño. - Servicios: educación online/formación y servicios profesionales/ingeniería ligados a proyectos y alianzas
TURQUÍA	- Industria y proyecto: maquinaria/bienes de equipo para industria y energía (entrada por integradores/distribuidores). - Materiales y semimanufacturas: construcción e industria (metal, vidrio, plásticos/química). - Servicios profesionales: ingeniería/consultoría técnica (eficiencia, agua/energía, proyectos) como complemento a operaciones industriales
JAPÓN	- Premium y reputación: vino y agroalimentario diferencial con foco en consistencia, trazabilidad y prescripción. - Especialidades industriales: química/materiales y componentes en nichos de alta exigencia. - Consumo (calzado): nichos de calidad/diseño con distribución especializada.
COREA SUR	- Premium y canal digital: vino y gourmet con prescripción + e-commerce selectivo. - Especialidades industriales: química/materiales y componentes con enfoque a fiabilidad y servicio. - Consumo (calzado): nichos de marca/diseño en retail especializado y digital.
SINGAPUR	- Mercado hub: plataforma para Sudeste Asiático (entrada regional) en alimentación/vino premium. - Soluciones B2B regionales: química especializada, envase/embalaje y bienes de equipo con distribuidor regional. - Servicios exportables: educación/formación y servicios profesionales orientados a clientes regionales.
EMIRATOS ÁRABES	- Hub premium: alimentación/bebidas en HORECA y canal especializado (adaptación regulatoria). - Industria B2B: materiales/semimanufacturas y química para proyectos y distribución regional. - Servicios: ingeniería y proyectos, y formación, apoyados en socios locales y continuidad comercial.
OTROS LATAM (Chile, Colombia, Argentina, Perú)	- Alimentación y vino (segmentos urbanos de valor): premium accesible/gourmet y canal HORECA/especializado. - Consumo (calzado): nichos de calidad/diseño y posicionamiento de marca en capitales (retail especializado y digital). - Industria B2B: maquinaria/bienes de equipo y soluciones de envase/embalaje para agroindustria y consumo; química/materiales selectivos. - Servicios exportables: educación online/formación y servicios profesionales/ingeniería ligados a proyectos y alianzas locales.

Mapa de mercados hacia los que diversificar



Analizando desde el punto de vista de la atracción de Inversión extranjera Directa (IED), a grandes rasgos queda una agrupación de geografías de interés para las que se contemplarán intervenciones específicas:

- **Estados Unidos y Reino Unido:** Son los pilares del capital extranjero en la región, concentrando casi el **63% de la inversión total** entre 2010 y 2024. Su presencia es crítica en bodegas, alimentación e industria de la madera.
- **Alemania y Japón:** Actúan como ejes industriales estratégicos, con inversiones en sectores de alta tecnología, consultoría y maquinaria.
- **México:** Destaca no solo como mercado de exportación prioritario fuera de la UE, sino como un inversor creciente en el sector de envases y alimentación.
- **Centros Financieros (Luxemburgo/Países Bajos/Austria, Oriente Medio, Singapur):** La presencia de estos emisores suele estar vinculada a vehículos de gestión de grandes grupos multinacionales.
- **Mercados puntuales específicos para operaciones puntuales,** lo que exigirá una monitorización caso a caso para identificar los mercados más relevantes.

3. 2 Segmentos prioritarios de actuación

A continuación, se presenta la **Matriz de Priorización Geográfica y Sectorial** para la Estrategia Riojana de Internacionalización 2026-2029. Esta matriz cruza los nichos clave de la región con las tipologías de mercados definidas en el diagnóstico (consolidados y emergentes), integrando a los principales emisores de Inversión Extranjera Directa (IED) identificados para España y el mundo.

Se plantea una estrategia dual:

1. **En Mercados Preferentes** (Consolidados): El objetivo es el **"upgrade comercial"** y la retención / refuerzo de las inversiones de las grandes empresas tractoras ya instaladas.
2. **En Mercados de Diversificación** (Emergentes/Prometedores): Se busca **ensanchar la base geográfica** para reducir la dependencia de la UE (80% actual de exportaciones), utilizando la marca de origen y la captación de inversiones transformadoras en nuevos nichos de alto valor añadido.

Mapa de nichos de oportunidad por tipología de mercado

Nicho de Mercado	Mercados Preferentes	Mercados de Diversificación	Atracción de inversiones
Productos Premium (Vino y otros)	Segmentos de alto valor en EE. UU., Reino Unido y Alemania. Refuerzo de posición en Benelux Estrategia: Refuerzo de marca frente a competencia y cambios regulatorios (Brexit/Aranceles).	Japón, Corea del Sur, Singapur (gusto por calidad y origen) y México (crecimiento en gama media-alta).	Captación de capital de EEUU, UK, UE y Japón para control de marcas y canales.
Agroalimentario	Portugal, Francia y Alemania (principales destinos para preparados, frutas y legumbres). Estrategia: Consolidar la regularidad exportadora en la UE.	México (afinidad cultural), Países Mercosur y China (segmento premium).	Atraer IED de EE. UU. y México en tecnologías de precisión (AgriTech) y logística de frío.
Industria B2B (Bienes de Equipo/Auxiliar)	Alemania, Francia y EE. UU. (maquinaria y componentes). Estrategia: Integración en cadenas de suministro europeas.	México (sector automoción y maquinaria)	Atraer IED de EE. UU., Alemania y Japón para movilidad eléctrica y software
Otros Bienes (Madera, Químico, Papel)	Bélgica (químicos), Portugal y Alemania (construcción y madera). Estrategia: Mantener cuota en sectores industriales maduros.	Polonia y Países Bajos (crecimiento en químicos y construcción).	Consolidar inversiones de Reino Unido y Luxemburgo en industria de madera y corcho.
Calzado y Moda	Francia, Italia y Alemania. Estrategia: Reposicionamiento hacia el diseño y sostenibilidad ante la competencia en precio.	México (crecimiento reciente en ventas).	Alianzas con grupos de Italia o Francia para fortalecer el valor añadido.
Educación y Talento	UE (Erasmus+), Reino Unido y EE. UU.	Latinoamérica (afinidad idiomática, estudiantes de grado y postgrado) y Asia (atracción de estudiantes de posgrado).	Programas con universidades y centros tecnológicos de regiones líderes.

Nicho de Mercado	Mercados Preferentes	Mercados de Diversificación	Atracción de inversiones
	Estrategia: Conectar con redes internacionales de conocimiento y captación de perfiles cualificados.		
Servicios Prof. y Atracción de Inversión	EE. UU., Reino Unido y Alemania (principales emisores históricos de IED en La Rioja). Estrategia: Política activa "Invest in La Rioja" con foco en el sector TIC y servicios avanzados.	Japón, México y Países Bajos/Luxemburgo (centros de paso para capital global).	Diversificar el origen del capital para evitar la dependencia de pocos grupos.

La lectura combinada del Diagnóstico y de esta Matriz permite formular una **apuesta geográfica nítida para el periodo 2026–2029**:

- **Reforzar y consolidar el posicionamiento de La Rioja en Europa**, como espacio de mayor estabilidad relativa, proximidad regulatoria y menor fricción operativa.
- **Acelerar la diversificación hacia Asia y América Latina** para ampliar la base geográfica y reducir vulnerabilidades.

Esta orientación se enmarca en un escenario internacional de mayor complejidad e incertidumbre, con tensiones y reconfiguraciones en el tablero global (incluyendo la evolución de la política comercial en EE. UU. y la inestabilidad en Oriente Medio), que **refuerza el valor de Europa como ancla** y, simultáneamente, la conveniencia de abrir y estructurar presencia en regiones donde pueden emerger oportunidades de reposicionamiento y acceso. En este sentido, **Asia se considera un vector clave de proyección y posicionamiento** en mercados exigentes, mientras que **América Latina incorpora** una oportunidad adicional de tracción asociada a marcos de relación comercial como **Mercosur**, en términos prudentes y selectivos.

La **estrategia resultante se articula por tanto 3 segmentos prioritarios de actuación** con roles diferenciados:

1. **EUROPA | Consolidar y elevar posicionamiento europeo: optimizar base, capturar margen y atraer capital estratégico**

Europa es el núcleo de estabilidad y el espacio donde la región puede lograr, con mayor probabilidad y menor fricción, un salto cualitativo en margen y sofisticación: menos exportación “transaccional” y más gestión de cartera, distribución, servicio y cuentas estratégicas. En paralelo, la presencia de emisores de inversión y plazas de capital permite orientar parte de la acción a operaciones transformadoras (alianzas, implantación comercial, acceso a canales, desarrollo de capacidades).

Países prioritarios: UE núcleo (**Francia, Alemania, Portugal**), **Reino Unido, Benelux, Bélgica, Italia, Polonia** y hubs de capital/plataforma (Países Bajos y Luxemburgo).

Sectores clave: Agroalimentario (regularidad exportadora), industria B2B (integración en cadenas de suministro), bienes industriales maduros (químico, madera, papel), calzado/moda (reposicionamiento), servicios profesionales y política activa “Invest”.

Enfoque estratégico: Defender + optimizar + upgrade, incorporando una línea específica de captación/retención de IED apoyada en los hubs financieros y de decisión.

Para ello será necesario priorizar la gestión por cuentas-país/sector (con foco en grandes clientes y cadenas), reforzar resiliencia ante riesgos regulatorios (especialmente Reino Unido) y utilizar Países Bajos/Luxemburgo como palanca para ampliar el origen del capital y reducir dependencia de pocos grupos inversores.

2. ASIA | Posicionar La Rioja en el triángulo Asia de alto valor (Japón-Corea-Singapur)

En Asia el objetivo no es el volumen, sino la construcción de reputación y relaciones que habiliten crecimiento sostenido: mercados exigentes donde la estrategia debe apoyarse en prescripción, confianza y alianzas. Es, por tanto, un bloque con enfoque selectivo y de medio plazo, orientado a elevar posicionamiento y conectar La Rioja con redes de conocimiento y capital.

Países prioritarios: Japón, Corea del Sur y Singapur, con extensión al vector Asia en captación de posgrado/talento (según la matriz).

Sectores clave: Productos premium (calidad/origen), educación y talento (posgrado), acuerdos con universidades/centros y colaboración tecnológica; atracción de inversión japonesa como palanca de capacidades.

Enfoque estratégico: Transformar: posicionamiento premium + cooperación tecnológica/educativa + IED selectiva (especialmente Japón).

Para periodo 2026–2029 se deberá consolidar presencia mediante socios y acuerdos marco, con pocas apuestas pero de alta calidad (premium, educación, innovación), y convertir esas relaciones en proyectos concretos (comerciales y de cooperación) escalables.

3. AMÉRICA LATINA | Activar México como país bisagra: crecimiento comercial e IED habilitadora con extensión táctica a Mercosur

México permite un acceso más operativo (por afinidad y escala) y funciona como “bisagra” para ampliar presencia regional sin dispersión. La clave es evitar una aproximación genérica a Latinoamérica y concentrar esfuerzos en un programa-país México como puerta de entrada, reservando Mercosur para oportunidades específicas que cumplan umbrales de viabilidad y retorno.

Países prioritarios: México como núcleo y plataforma; Mercosur como expansión selectiva condicionada por tracción.

Sectores clave: Agroalimentario (afinidad y oportunidad de crecimiento), industria B2B (automoción/maquinaria), premium en evolución, educación y talento como vector de vinculación a medio plazo.

Enfoque estratégico: Diversificar reduciendo dependencia geográfica, activando en paralelo IED (especialmente desde México) en nichos habilitadores (tecnología/logística).

Se considera clave construir cartera de empresas y socios en México, y desplegar una agenda dual (mercado + inversión) conectada con capacidades regionales; activar Mercosur solo cuando exista demanda probada, socio local y encaje sectorial claro.

4. Modelo de Seguimiento



La Rioja

4.1 Indicadores de seguimiento

El sistema de seguimiento y evaluación de esta Estrategia no se concibe como un mero ejercicio de rendición de cuentas administrativo, sino como un **instrumento de inteligencia competitiva y dirección estratégica de la actividad internacional**.

En un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad de los mercados, la capacidad de una región para monitorizar su desempeño exterior es un activo estratégico. Por ello, se propone un modelo dual que diferencia claramente entre la transformación estructural del territorio y la eficacia de las políticas públicas implementadas.

La distinción entre indicadores es fundamental para una gobernanza basada en evidencias:

1. **Indicadores de impacto:** Estos indicadores miden el "pulso" de la economía riojana en el mundo. Son métricas de nivel macro, alineadas con la visión de la estrategia, que reflejan cambios en la estructura productiva, la resiliencia comercial y el atractivo del territorio. Estos indicadores permiten evaluar el éxito de la Estrategia en su conjunto y su contribución al bienestar económico regional.
2. **Indicadores estratégicos:** Estos indicadores se sitúan en un plano más ejecutivo, midiendo la progresión de las empresas y del ecosistema internacional riojano en el horizonte estratégico que articulan los 8 Objetivos estratégicos definidos en el presente documento.

Para ello, se plantea la necesidad de establecer una base de datos común que recoja y sintetice el conjunto de la actividad internacional desarrollado por los diferentes agentes participantes y que evalúe el impacto de las acciones y su evolución a nivel estratégico.

A continuación, se presentan los indicadores principales en los que se basará el seguimiento de la presente estrategia. Los valores de partida corresponden al ejercicio 2025 salvo aquellos en los que se indica expresamente que corresponden a 2024(*):

Indicadores de Impacto					
Alineación	Indicador	Unidad de Medida	Valor de partida	Meta	Fuente
General	Valor nominal de las exportaciones	Miles de euros	2.334.478,70	2.626.912,88	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
General	Incremento anual del valor de las exportaciones	%	-2,02%	3,03%	
General	Valor nominal de las importaciones	Miles de euros	1.865.001,02	2.014.765,23	
General	Incremento del volumen de importaciones	%	7,44%	1,80%	
General	Tasa de cobertura (Exportaciones sobre Importaciones)	%	125,17	130,38	
General	Inversión Extranjera no ETVE (IED)	Miles de euros	16.248,87 (*)	187.122,6	DataInvex
General	Tasa de apertura exterior de La Rioja (suma de exportaciones e importaciones / PIB)	%	35,59%	36,41%	ICEX (Estacom) + INE/IDER
General	Propensión a exportar (Peso de las exportaciones / PIB regional)	%	19,78%	20,61%	

Indicadores estratégicos					
OE asociado	Indicador	Unidad de Medida	Valor de partida	Meta	Fuente
OE1	Número de empresas con actividad exportadora	Número	1.826 (*)	1.886	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE1	Facturación media de las empresas con actividad exportadora	Miles de euros	1.304,88 (*)	1.407,78	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE1	Proporción de empresas exportadoras sobre el total de empresas	%	9,68% (*)	9,83%	ICEX (Perfil de los exportadores españoles) /INE (DIRCE)
OE1	Número de empresas exportadoras regulares	Número	746 (*)	778	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE1	Facturación media en el exterior de las empresas exportadoras regulares	Miles de euros	3.074,21 (*)	3.250,05	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE1	Porcentaje de empresas exportadoras regulares sobre total empresas con actividad exportadora	%	40,85% (*)	41,69%	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE1	Número de empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros.	Número	393 (*)	414	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE1	Facturación media de las empresas exportadoras regulares	Miles de euros	5.746,53 (*)	6.015,42	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)

	con facturación exterior mayor de 50 mil euros.				
OE1	Porcentaje de empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros sobre total empresas exportadoras	%	21,52% (*)	22,19%	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE2	Incremento acumulado (base 2025) del número de empresas exportadoras por áreas geográficas (UE27, Europa ex UE, Norteamérica, America Latina, Asia, Resto)	%	n.a.	--	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
OE2	Incremento acumulado (base 2025) del volumen de exportaciones por áreas geográficas (UE27, Europa ex UE, Norteamérica, America Latina, Asia, Resto)	%	n.a.	12,53%	ICEX (Estacom) IDER
OE2	Peso de las exportaciones fuera de la UE sobre total exportaciones	%	31,64%	33,01%	ICEX (Estacom) IDER
OE3	Valor de las exportaciones con componente tecnológico alto o medio-alto sobre total exportaciones	%	14,14% (*)	17,55%	ICEX (Estacom)
OE3	Peso del top-10 sectores económicos (índice de concentración) sobre total exportaciones	%	80,79%	81,43%	ICEX (Estacom) IDER
OE4	Nº actividades conjuntas con respaldo institucional	Número	--	20	Gobierno de La Rioja
OE4	Nº actuaciones que evidencien la actividad desarrollada en diplomacia económica regional	Número	--	12	Gobierno de La Rioja
OE5	Sumatorio de la cifra anual IED captada	Millones de euros	--	200	Data Invex
OE5	Peso de la IED recibida sobre el PIB regional	%	0,15% (*)	1,47%	Datainvex/INE/IDER
OE6	Número anual de profesionales formados en programas de becas	Número	7	15	GR/ADER
OE7	Nº de iniciativas que permitan el intercambio e incorporación de capacidades y conocimiento	Número	--	--	Gobierno de La Rioja
OE7	Nº de redes internacionales en las que participan los agentes del ecosistema de internacionalización de La Rioja	Número	20	--	Gobierno de La Rioja
OE8	Grado de ejecución del Presupuesto de Internacionalización	%	n.a.	85,00%	GR/ADER

Adicionalmente, se establece un **sistema de monitorización de la actividad internacional** del Gobierno de La Rioja durante el periodo de vigencia de la Estrategia 2026-2029, que permita realizar un seguimiento de la **actividad institucional internacional impulsada**. Se proponen para ello los siguientes indicadores:

Monitorización de actividad internacional institucional	
Indicador	Unidad de Medida
Organización de misiones y delegaciones de La Rioja en mercados exteriores	Número
Participación de La Rioja en alianzas, proyectos internacionales bilaterales o multilaterales y redes internacionales	Número
Países destino de las distintas actividades internacionales de La Rioja	Número
Encuentros y/o recepciones de delegaciones extranjeras en La Rioja (internacionalización inversa)	Número

4.2 Sistema de revisión y evaluación

Se establece un sistema de revisión, actualización y evaluación de la Estrategia de internacionalización cuyo fin será evaluar los resultados e impactos intermedios y finales de la Estrategia, estableciendo medidas correctoras ante desviaciones detectadas y en respuesta a nuevos retos que se planteen en el territorio. Este sistema, que requerirá la puesta en común de los datos en materia de internacionalización, estará apoyado en los siguientes elementos:

- Cuadro de mando y de monitorización** (radiografía de la internacionalización), que integrará tanto los indicadores de seguimiento de la Estrategia, como los de seguimiento de la actividad internacional institucional; y que permitirá a los distintos niveles de gobernanza conocer de forma actualizada y periódica el impacto y resultados de la Estrategia.
- Informes anuales de seguimiento**, en las que se incluirán las iniciativas desarrolladas en el marco de la Estrategia (memoria anual), además de la evolución de los indicadores de impacto, resultados y principales hitos durante el ejercicio, permitiendo identificar desviaciones y adoptar medidas correctoras y de contingencia en caso necesario.
- Informe de seguimiento final**. Prevista su realización al final de 2029, permitirá identificar los beneficios obtenidos, el impacto y los resultados generales y específicos de la implementación de la Estrategia durante el periodo de vigencia. Permitirá asimismo estimar el grado de consecución de la visión y objetivos planteados para que sirva como diagnóstico y punto de partida para afrontar el siguiente periodo estratégico.

5. Gobernanza



La Rioja

5.1 Órganos de Gestión

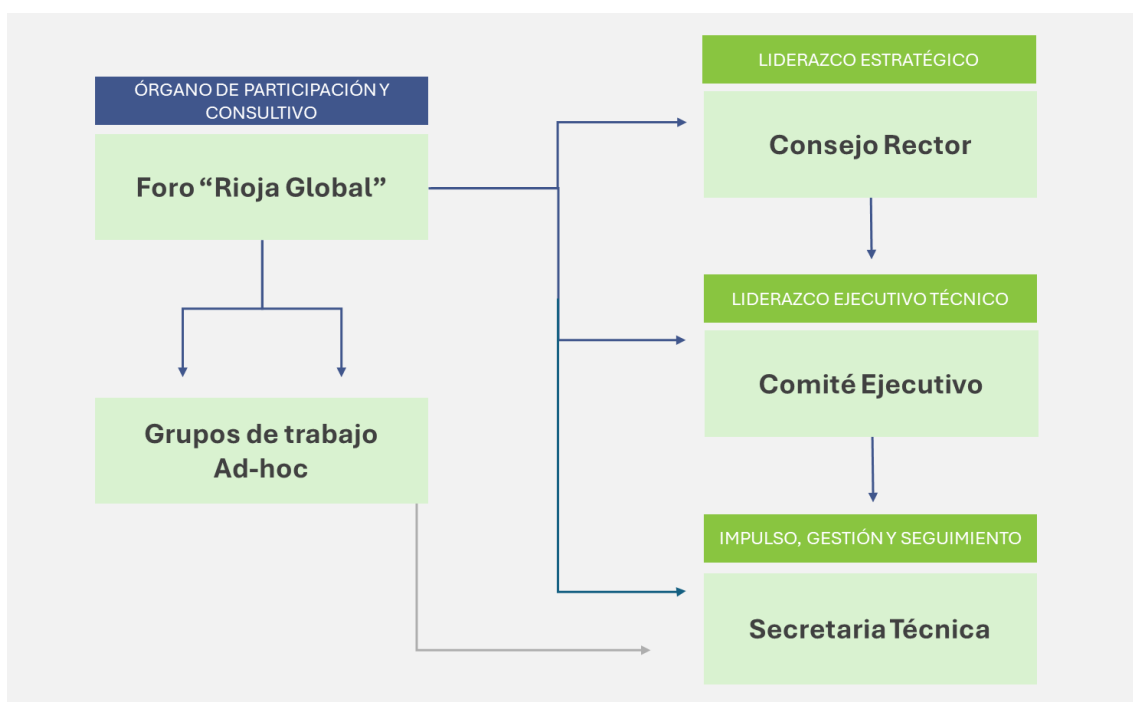
El éxito de una estrategia de este nivel de ambición no reside solo en la calidad de su diagnóstico o la pertinencia de sus acciones, sino en la robustez y agilidad de su modelo de gestión. La gobernanza de la Estrategia de Internacionalización 2026-2029 se configura como un sistema de **Gobernanza Multinivel y en Red**. Este modelo reconoce que la internacionalización es una política transversal que requiere la suma de esfuerzos de la administración regional, los agentes económicos y sociales, y los organismos nacionales del Estado.

Se plantea un esquema multinivel para asegurar que la visión política esté conectada con la ejecución técnica. El modelo incorpora figuras tanto a nivel estratégico, ejecutivo y consultivo, con el objetivo de asegurar un seguimiento periódico en un contexto marcado por la incertidumbre y la volatilidad para garantizar una rápida respuesta ante cambios que impacten en el ecosistema internacional riojano. Igualmente, se plantean esquemas de coordinación ejecutiva y estratégica que aseguren un correcto seguimiento de la Estrategia y la capacidad de ajustes ante incidencias.

Por último, se plantea la incorporación de un evento de referencia que visibilice la apuesta del territorio por la internacionalización y la atracción de inversiones.

Por ello, se identifica como fundamental una coordinación técnica que asegure la efectividad de los órganos de seguimiento como un elemento clave para garantizar el éxito de la Estrategia.

Visualización del Modelo de Gobernanza



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una síntesis del modelo de gobernanza propuesto, identificando los órganos de gestión, su nivel de intervención y su función principal dentro del sistema. Esta estructura permite articular, de forma coherente, la dirección estratégica, la coordinación técnico-ejecutiva, la participación y contraste del ecosistema y el seguimiento operativo de la Estrategia, asegurando

trazabilidad, capacidad de ajuste y alineamiento entre visión y ejecución durante el periodo de vigencia de la presente Estrategia.

Tabla Resumen de Órganos de Gestión

Órgano	Nivel	Entidades Líderes	Objetivo
▪ Consejo Rector	Estratégico	Presidencia Gobierno de La Rioja; y/o Vicepresidencia del Consejero/a con competencias en Internacionalización.	Decisiones estratégicas y validación de estrategias y planes.
▪ Comité Ejecutivo de Coordinación	Ejecutivo/ Técnico	Dirección General con competencias en Internacionalización.	Decisiones técnicas, de la operativa y seguimiento de la planificación.
▪ Foro "Rioja Global"	Consultivo	Dirección General con competencias en Internacionalización y ADER.	Proyección regional, ecosistema de transferencia, entorno propositivo y de debate.
▪ Secretaría Técnica	Operativo	Servicio con competencias en internacionalización.	Seguimiento, tracción del sistema y recopilación de información para su validación.

5.1.1 Detalle de los Órganos de Gestión

Consejo Rector de Internacionalización:

- **Objetivo:** Adoptar decisiones estratégicas, supervisar y validar las Estrategias y Planes de internacionalización.
- **Entidades Asistentes:** Titular de la Presidencia del Gobierno, titular de la consejería con competencias en internacionalización y/o acción exterior; titulares de las Direcciones Generales con competencias en Internacionalización y/o acción exterior; cooperación, turismo y de desarrollo rural. Un representante de alto nivel de la ADER, FER, la Cámara de Comercio, la DT del ICEX, de la UR y de la UNIR.
- **Principales Tareas:** Aprobar y supervisar el cumplimiento de la Estrategia de Internacionalización de cara a garantizar su impulso, ejecución y evaluación, así como de los Planes de internacionalización vigentes.
- **Periodicidad:** Semestral.

Comité Ejecutivo de Coordinación:

- **Objetivo:** Garantizar la operatividad del modelo de internacionalización establecido en la Estrategia y sucesivos Planes de Internacionalización, así como su desarrollo anual.
- **Entidades Asistentes:** Director general con competencias en internacionalización, personal funcionario designado por las Direcciones Generales con competencias en acción exterior

y/o cooperación, turismo, desarrollo rural, y representantes técnicos de La Rioja 360º, ADER, FER, Cámara de Comercio, UR, UNIR, ICEX y Desarrollo de Inversiones Riojanas (DIR).

- **Principales Tareas:** Seguimiento y tracción del desarrollo de la Estrategia y de los sucesivos Planes, así como propuesta y validación e implementación de acciones en cada anualidad.
- **Periodicidad:** Cuatrimestral.

Foro "Rioja Global":

- **Objetivo:** Aportar visión de largo plazo sobre la marca región, validar el impacto social de la estrategia y fomentar la cultura de la internacionalización.
- **Entidades Asistentes:** Representantes de todas las entidades con presencia en el Consejo Rector y Comité Ejecutivo, además del resto de agentes riojanos de la internacionalización participantes en el despliegue y seguimiento de la Estrategia y Planes de Internacionalización. Entre ellos: sindicatos mayoritarios, clústeres y asociaciones sectoriales, Centros Tecnológicos y de investigación, Consejo Regulador DOCa Rioja, empresas exportadoras, etc.
- **Principales Tareas:** Actuar como el órgano consultivo y de participación de la Estrategia, combinando una función estable de reflexión y contraste con capacidad de activación ante retos emergentes. El Foro se concibe como un espacio de referencia para alinear visión, reforzar consenso social y empresarial y orientar la proyección internacional de La Rioja, pudiendo articular grupos de trabajo temáticos cuando el contexto lo requiera (p. ej., cambios arancelarios, barreras regulatorias, disrupciones logísticas o nuevas prioridades de mercado). Asimismo, el Foro podrá materializarse en una jornada o encuentro anual de referencia, con una programación que permita dar continuidad a temas estratégicos a lo largo del periodo de vigencia, abordándolos desde perspectivas complementarias, reforzando la cultura internacional, la reputación del territorio y la movilización del ecosistema.
- **Periodicidad:** Un mínimo de un encuentro anual y con la frecuencia y composición que resulte necesaria dentro del despliegue de la Estrategia.

Secretaría Técnica:

- **Objetivo:** Actuar como unidad operativa de soporte y coordinación del sistema de gobernanza de la Estrategia, asegurando el seguimiento continuo, la evaluación del grado de avance y la trazabilidad de los procesos y resultados.
- **Entidades Asistentes:** Unidad técnica designada dentro de la Dirección General con competencias en la planificación de internacionalización. Podrá incorporar, cuando proceda, apoyo metodológico externo para evaluación, analítica o dinamización de procesos.
- **Principales tareas:** Dar soporte administrativo y asistir de forma permanente al Consejo Rector y al Comité Ejecutivo, vehiculizando la coordinación entre todos los agentes implicados en la ejecución de los Planes vigentes. Recopilar y proponer el despliegue anual de las actuaciones en coordinación con el Comité Ejecutivo. Monitorizar y realizar seguimiento del cumplimiento de indicadores de actuaciones en cada anualidad, de Planes y Estrategia. Su función será por tanto, garantizar que la información relevante fluya de forma ordenada entre órganos, que las decisiones se basen en evidencia y que la ejecución mantenga coherencia con el rumbo 2026-2029.
- **Periodicidad:** Operativa continua.

Anexos



1. Posición comparativa indicadores



La Rioja

1. Posición comparativa C.A. de La Rioja y España (20 principales destinos), (2023-2024, Miles de euros)

Año 2024	Posición		Exportación 2024 (M€)		Peso s/Total Export.		% La Rioja	Crecimiento 2023-24		Crecimiento 2014-24 ¹		Crecimiento 2014-24 ²	
País	La Rioja	España	La Rioja	España	La Rioja	España	s/España	La Rioja	España	La Rioja	España	La Rioja	España
Francia	1º	1º	465.761	57.592.099	19,55%	14,98%	0,81%	-2,14%	-3,92%	17,19%	52,13%	-5,26%	22,98%
Portugal	2º	4º	300.135	32.522.774	12,60%	8,46%	0,92%	10,00%	1,72%	103,42%	83,27%	64,45%	48,16%
Alemania	3º	2º	244.214	39.530.545	10,25%	10,28%	0,62%	-7,07%	-1,12%	16,63%	58,58%	-5,71%	28,20%
Reino Unido	4º	5º	161.729	23.852.376	6,79%	6,20%	0,68%	18,91%	5,15%	3,60%	43,43%	-16,25%	15,95%
Bélgica	5º	8º	118.723	12.355.340	4,98%	3,21%	0,96%	52,95%	-18,38%	228,90%	102,84%	165,89%	63,98%
Estados Unidos	6º	6º	116.770	18.179.097	4,90%	4,73%	0,64%	-3,39%	-3,85%	41,82%	70,58%	14,64%	37,90%
Países Bajos	7º	9º	114.337	12.344.118	4,80%	3,21%	0,93%	49,43%	-0,03%	107,57%	60,03%	67,80%	29,37%
Italia	8º	3º	105.860	33.354.015	4,44%	8,68%	0,32%	-16,57%	0,84%	48,94%	91,52%	20,41%	54,83%
Marruecos	9º	7º	84.046	12.859.186	3,53%	3,34%	0,65%	9,66%	4,69%	69,63%	120,43%	37,13%	78,20%
México	10º	13º	54.576	6.041.467	2,29%	1,57%	0,90%	-3,13%	7,58%	77,84%	74,24%	43,76%	40,86%
Suiza	11º	14º	49.609	5.725.819	2,08%	1,49%	0,87%	15,13%	-13,53%	104,66%	60,17%	65,45%	29,48%
Polonia	12º	10º	48.598	9.795.549	2,04%	2,55%	0,50%	7,68%	5,69%	98,12%	149,28%	60,16%	101,52%
Rumanía	13º	17º	41.490	3.528.054	1,74%	0,92%	1,18%	30,34%	17,55%	566,79%	120,97%	439,03%	78,63%
Turquía	14º	11º	39.125	9.013.536	1,64%	2,34%	0,43%	20,61%	2,85%	-32,90%	80,20%	-45,76%	45,67%
Eslovaquia	15º	31º	31.189	2.016.596	1,31%	0,52%	1,55%	28,31%	13,00%	623,42%	183,81%	484,82%	129,43%
Canadá	16º	28º	30.385	2.204.717	1,28%	0,57%	1,38%	10,90%	1,24%	61,73%	67,59%	30,74%	35,48%
Corea del Sur	17º	32º	29.636	1.807.628	1,24%	0,47%	1,64%	-8,07%	-4,88%	393,23%	-9,05%	298,73%	-26,48%
Túnez	18º	49º	27.982	863.124	1,17%	0,22%	3,24%	18,11%	-0,17%	218,39%	-5,28%	157,39%	-23,43%
Grecia	19º	18º	26.270	3.443.712	1,10%	0,90%	0,76%	49,68%	2,30%	282,45%	79,79%	209,17%	45,34%
Irlanda	20º	16º	22.863	3.822.667	0,96%	0,99%	0,60%	8,52%	34,51%	60,73%	243,76%	29,94%	177,89%
China	23º	12º	13.243	7.467.205	0,56%	1,94%	0,18%	-26,46%	-0,51%	26,79%	83,91%	2,50%	48,67%
República Checa	21º	15º	16.359	3.972.067	0,69%	1,03%	0,41%	-20,49%	7,40%	91,81%	127,16%	55,06%	83,63%
Suecia	22º	19º	13.249	3.269.420	0,56%	0,85%	0,41%	-10,93%	-6,91%	20,51%	59,06%	-2,58%	28,58%
Brasil	24º	20º	12.011	3.234.476	0,50%	0,84%	0,37%	1,46%	-4,08%	13,28%	1,10%	-8,42%	-18,27%
Resto	-	-	214.542	75.669.271	9,00%	19,68%	0,28%	-3,63%	2,98%	9,36%	27,98%	-11,60%	3,46%
TOTAL			2.382.702	384.464.857	100%	100%	0,62%	5,01%	0,10%	44,90%	59,81%	17,14%	29,19%

Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja y Estacom (Datos provisionales de 2024). 1: Cálculo a euros corrientes. 2: Cálculo a euros constantes.

2. Ficha de indicadores



La Rioja

I.I.1 - Valor Nominal de las exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I 1
Nombre	Valor nominal de las exportaciones
Unidades	Miles de euros
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	2.334.478,70 €
Valor de partida	2.402.501,84 €
Objetivo 2029	2.626.912,88 €
Descripción	Este indicador mide el valor total de las exportaciones de La Rioja, expresado en miles de euros. Permite seguir la evolución de la actividad exportadora regional y valorar su capacidad de proyección en los mercados internacionales
Metodología de cálculo indicador	Cálculo del valor nominal de las exportaciones a partir de la suma de dos índices: el crecimiento esperado del PIB en las distintas áreas geográficas y un segundo índice vinculado a los objetivos estratégicos fijados para cada zona.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
Enlace	Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.I.2 - Incremento anual del valor de las exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I 2
Nombre	Incremento anual del valor de las exportaciones
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	-2,02%
Valor de partida	2,91%
Objetivo 2029	3,03%
Descripción	Este indicador mide la variación anual del valor de las exportaciones de La Rioja respecto al año anterior. Permite seguir el ritmo de crecimiento o descenso de la actividad exportadora regional y valorar su dinamismo en los mercados internacionales.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
Enlace	Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.I.3 - Valor nominal de las importaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I.3
Nombre	Valor nominal de las importaciones
Unidades	Miles de euros
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	1.865.001,02 €
Valor de partida	1.907.896,04 €
Objetivo 2029	2.014.765,23 €
Descripción	Este indicador mide el valor total de las importaciones de La Rioja, expresado en miles de euros. Permite seguir la evolución de las compras exteriores regionales y valorar su grado de vinculación con los mercados internacionales.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
Enlace	Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.I.4 - Incremento anual del valor de las importaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I.4
Nombre	Incremento anual del valor de las importaciones
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	7,44%
Valor de partida	2,30%
Objetivo 2029	1,80%
Descripción	Este indicador mide la variación anual del valor de las importaciones de La Rioja respecto al año anterior. Permite seguir la evolución de las compras exteriores regionales y valorar su dinamismo y grado de vinculación con los mercados internacionales.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
Enlace	Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.I.5 - Tasa de cobertura (Exportaciones sobre Importaciones)

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I.5
Nombre	Tasa de cobertura (Exportaciones sobre Importaciones)
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	125,17%
Valor de partida	125,92%
Objetivo 2029	130,98%
Descripción	Este indicador mide la relación entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones de La Rioja. Permite valorar en qué medida las ventas exteriores cubren las compras al exterior y seguir el equilibrio comercial de la región.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
Enlace	Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.I.6 - Inversión Extranjera no ETVE (IED)

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I.6
Nombre	Inversión Extranjera no ETVE (IED)
Unidades	Miles de euros
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	289.761,96 €
Valor de partida	---
Objetivo 2029	---
Descripción	Este indicador mide el volumen de inversión extranjera directa recibida por La Rioja, excluyendo las operaciones ETVE, y se expresa en miles de euros. Permite seguir la capacidad de la región para atraer inversión internacional con impacto económico y empresarial.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	DataInvex
Enlace	https://datainvex.comercio.es/principal_invex.aspx

I.I.7 - Tasa de apertura exterior de La Rioja

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I.7
Nombre	Tasa de apertura exterior de La Rioja
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	35,59%
Valor de partida	35,71%
Objetivo 2029	36,41%
Descripción	Este indicador mide el grado de apertura exterior de La Rioja, relacionando el valor conjunto de las exportaciones e importaciones con el PIB. Permite valorar el nivel de integración de la economía regional en los mercados internacionales y su vinculación con el comercio exterior.
Metodología de cálculo indicador	Suma de exportaciones e importaciones / PIB
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) + INE/IDER
Enlace	Estadísticas ICEX + Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.I.8 - Propensión a exportar

Campo	Contenido
Nº indicador	I.I.8
Nombre	Propensión a exportar
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	19,78%
Valor de partida	19,90%
Objetivo 2029	20,61%
Descripción	Este indicador mide el peso de las exportaciones de La Rioja en relación con su actividad económica. Permite valorar el grado de orientación exportadora de la región y su capacidad para proyectar su producción hacia los mercados internacionales.
Metodología de cálculo indicador	Peso de las exportaciones / PIB regional
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) + INE/IDER
Enlace	Estadísticas ICEX + Sector exterior - Comercio Exterior (CEX) - Estadística - Portal del Gobierno de La Rioja

I.E.1 - Propensión a exportar

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.1
Nombre	Número de empresas con actividad exportadora
Unidades	Número
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	1.826
Valor de partida	1817
Objetivo 2029	1866
Descripción	Este indicador mide el número de empresas de La Rioja que realizan actividad exportadora. Permite seguir la amplitud de la base exportadora regional y valorar el grado de extensión de la internacionalización en el tejido empresarial. Se formula siguiendo la lógica descriptiva del anexo de indicadores para variables de exportación y de número de empresas.
Metodología de cálculo indicador	Proyección de exportaciones totales, distribuyendo su incremento entre aumento del número de empresas exportadoras y aumento de la facturación media.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.2 - Facturación media de las empresas con actividad exportadora

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.2
Nombre	Facturación media de las empresas con actividad exportadora
Unidades	Miles de euros
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	1.304,88 €
Valor de partida	1.284,80 €
Objetivo 2029	1.407,78 €
Descripción	Este indicador mide la facturación media de las empresas de La Rioja con actividad exportadora. Permite seguir la evolución del volumen medio de ventas exteriores por empresa y valorar la intensidad exportadora del tejido empresarial regional.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático a partir de la proyección de la cifra total de exportaciones y del número de empresas con actividad exportadora.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.3 - Facturación media de las empresas con actividad exportadora

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.3
Nombre	Proporción de empresas exportadoras sobre el total de empresas
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	9,86%
Valor de partida	9,68%
Objetivo 2029	9,83%
Descripción	Este indicador mide el peso de las empresas exportadoras de La Rioja sobre el total de empresas activas. Permite valorar el grado de extensión de la actividad exportadora en el tejido empresarial y seguir la amplitud de la base exportadora regional.
Metodología de cálculo indicador	Estimación del total de empresas de La Rioja en función del incremento del PIB y de un índice corrector.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles) /INE (DIRCE)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.4 - Número de empresas exportadoras regulares

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.4
Nombre	Número de empresas exportadoras regulares
Unidades	Número
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	746
Valor de partida	739
Objetivo 2029	778
Descripción	Este indicador mide el número de empresas de La Rioja que exportan de forma regular. Permite seguir la solidez de la base exportadora regional y valorar el grado de consolidación de la actividad internacional en el tejido empresarial.
Metodología de cálculo indicador	Obtención a partir del cálculo realizado para el objetivo, número de empresas con actividad exportadora
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.5 - Facturación media en el exterior de las empresas exportadoras regulares

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.5
Nombre	Facturación media en el exterior de las empresas exportadoras regulares
Unidades	Miles de euros
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	3.074,21 €
Valor de partida	---
Objetivo 2029	1579
Descripción	Este indicador mide la facturación media en el exterior de las empresas de La Rioja que exportan de forma regular. Permite seguir la evolución del volumen medio de ventas exteriores de la base exportadora más consolidada y valorar su capacidad de permanencia y crecimiento en los mercados internacionales
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático a partir de la proyección de la cifra total de exportaciones y del número de empresas con actividad exportadora y con el dato de los datos de la facturación media de las empresas exportadoras regulares.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.6 - Porcentaje de empresas exportadoras regulares sobre total empresas con actividad exportadora

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.6
Nombre	Porcentaje de empresas exportadoras regulares sobre total empresas con actividad exportadora
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	40,85%
Valor de partida	40,93%
Objetivo 2029	41,69%
Descripción	Este indicador mide el peso de las empresas exportadoras regulares sobre el total de empresas con actividad exportadora en La Rioja. Permite valorar el grado de consolidación de la base exportadora regional y seguir la estabilidad de la actividad internacional en el tejido empresarial.
Metodología de cálculo indicador	Se obtiene de forma automática
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.7 - Número de empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros.

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.7
Nombre	Número de empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros.
Unidades	Número
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	393
Valor de partida	389
Objetivo 2029	414
Descripción	Este indicador mide el número de empresas de La Rioja que exportan de forma regular y cuya facturación exterior supera los 50 mil euros. Permite seguir el grado de consolidación de la base exportadora regional y valorar el peso de las empresas con una presencia internacional más estable y significativa.
Metodología de cálculo indicador	Se obtiene a partir de este cálculo proyección de exportaciones totales, distribuyendo su incremento entre aumento del número de empresas exportadoras y aumento de la facturación media.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.8 - Facturación media de las empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros.

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.8
Nombre	Facturación media de las empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros.
Unidades	Miles de euros
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	5.746,53 €
Valor de partida	5.687,85 €
Objetivo 2029	6.015,42 €
Descripción	Este indicador mide la facturación media exterior de las empresas riojanas exportadoras regulares con más de 50 mil euros de facturación exterior. Permite valorar su grado de consolidación en los mercados exteriores.
Metodología de cálculo indicador	El dato se saca automáticamente una vez obtenidos del numero de empresas con actividad exportadora y con la facturación media de las empresas con actividad exportadora.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.9 - Porcentaje de empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros sobre total empresas exportadoras

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.9
Nombre	Porcentaje de empresas exportadoras regulares con facturación exterior mayor de 50 mil euros sobre total empresas exportadoras
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	21,52%
Valor de partida	21,41%
Objetivo 2029	22,19%
Descripción	Este indicador mide el peso de las empresas exportadoras regulares de La Rioja con una facturación exterior superior a 50 mil euros sobre el total de empresas exportadoras. Permite valorar el grado de consolidación de la base exportadora regional y seguir la presencia de empresas con una actividad internacional más estable y significativa.
Metodología de cálculo indicador	Se obtiene de forma automática
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.10 - Incremento acumulado (base 2025) del número de empresas exportadoras por áreas geográficas (UE27, Europa ex UE, Norteamérica, America Latina, Asia, Resto)

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.10
Nombre	Incremento acumulado (base 2025) del número de empresas exportadoras por áreas geográficas (UE27, Europa ex UE, Norteamérica, America Latina, Asia, Resto)
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	---
Último valor disponible	Pendiente de actualizar
Valor de partida	Pendiente de actualizar
Objetivo 2029	Pendiente de actualizar
Descripción	Este indicador mide la evolución acumulada, desde 2025, del número de empresas exportadoras de La Rioja por áreas geográficas. Permite seguir su expansión internacional y diversificación por mercados.
Metodología de cálculo indicador	Incremento acumulado, desde 2025, del número de empresas exportadoras por áreas geográficas. Una misma empresa puede computar en varias áreas.
Ámbito territorial	Internacional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Perfil de los exportadores españoles)
Enlace	informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1

I.E.11 - Incremento acumulado (base 2025) del volumen de exportaciones por áreas geográficas

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.11
Nombre	Incremento acumulado (base 2025) del volumen de exportaciones por áreas geográficas (UE27, Europa ex UE, Norteamérica, America Latina, Asia, Resto)
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	Pendiente de actualizar
Último valor disponible	Pendiente de actualizar
Valor de partida	2,91%
Objetivo 2029	12,53%
Descripción	Este indicador mide la evolución acumulada, tomando como base el año 2025, del volumen de exportaciones de La Rioja desagregado por áreas geográficas. Permite seguir el crecimiento de la actividad exportadora y valorar su diversificación y posicionamiento en los distintos mercados internacionales.
Metodología de cálculo indicador	Este indicador mide la evolución acumulada, tomando como base el año 2025, del volumen de exportaciones de La Rioja desagregado por áreas geográficas. Permite seguir el crecimiento de la actividad exportadora y valorar su diversificación y posicionamiento en los distintos mercados internacionales.
Ámbito territorial	Internacional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) IDER
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

I.E.12 - Peso de las exportaciones fuera de la UE sobre total exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.12
Nombre	Peso de las exportaciones fuera de la UE sobre total exportaciones
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	31,64%
Valor de partida	31,98%
Objetivo 2029	33,01%
Descripción	Este indicador mide el peso de las exportaciones fuera de la UE sobre el total exportado por La Rioja. Permite valorar la diversificación geográfica de la actividad exportadora.
Metodología de cálculo indicador	Estimación del peso de las exportaciones fuera de la UE sobre el total, a partir de dos índices por zona geográfica: crecimiento esperado del PIB y ajuste según prioridades del Plan de Internacionalización.
Ámbito territorial	Internacional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) IDER
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

I.E.13 - Valor de las exportaciones con componente tecnológico alto o medio-alto sobre total exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.13
Nombre	Valor de las exportaciones con componente tecnológico alto o medio-alto sobre total exportaciones
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	14,14%
Valor de partida	14,82%
Objetivo 2029	17,55%
Descripción	Este indicador mide el peso del valor de las exportaciones con componente tecnológico alto o medio-alto sobre el total de exportaciones de La Rioja. Permite valorar el grado de sofisticación tecnológica de la oferta exportadora regional y su capacidad para competir en segmentos de mayor valor añadido.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo automático
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom)
Enlace	Estadísticas ICEX

I.E.14 - Peso del top-10 sectores económicos (índice de concentración) sobre total exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.14
Nombre	Peso del top-10 sectores económicos (índice de concentración) sobre total exportaciones
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	80,79%
Valor de partida	80,95%
Objetivo 2029	81,43%
Descripción	Total de empresas activas cuya actividad principal pertenece a los servicios intensivos en conocimiento, clasificados como servicios de tecnología punta o servicios de alta tecnología
Metodología de cálculo indicador	Proyección sectorial a partir de la tendencia de crecimiento de cada sector en los últimos años, aplicando un índice corrector sobre su peso porcentual en 2025 y estimando su valor futuro sobre el total de exportaciones proyectado.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) IDER
Enlace	Estadísticas ICEX

I.E.15 - Nº actividades conjuntas con respaldo institucional

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.15
Nombre	Nº actividades conjuntas con respaldo institucional
Unidades	Número
Año último valor disponible	Pendiente de actualizar
Último valor disponible	Pendiente de actualizar
Valor de partida	Pendiente de actualizar
Objetivo 2029	20
Descripción	Este indicador mide el número de actividades conjuntas con respaldo institucional para reforzar la internacionalización, como ferias agrupadas, representaciones en mercados, misiones comerciales, convenios, acuerdos o becas. Permite seguir la articulación del ecosistema y la activación de apoyos compartidos a la proyección exterior.
Metodología de cálculo indicador	Suma acumulada del número de actividades conjuntas con respaldo institucional desarrolladas durante los cuatro años de vigencia de la estrategia.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	Gobierno de La Rioja
Enlace	Portada - Gobierno de La Rioja

I.E.16 - Nº actuaciones que evidencien la actividad desarrollada en diplomacia económica regional

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.16
Nombre	Nº actuaciones que evidencien la actividad desarrollada en diplomacia económica regional
Unidades	Número
Año último valor disponible	Pendiente de actualizar
Último valor disponible	Pendiente de actualizar
Valor de partida	Pendiente de actualizar
Objetivo 2029	12
Descripción	Este indicador mide el número de actuaciones que evidencian la actividad desarrollada en diplomacia económica regional, como recepciones de embajadores, recepción de delegaciones regionales, hermanamientos, formalización de acuerdos u otras iniciativas de relación institucional. Permite seguir la capacidad de La Rioja para activar vínculos estratégicos, abrir oportunidades y reforzar su posicionamiento en entornos internacionales.
Metodología de cálculo indicador	Sumatorio de las actuaciones de diplomacia económica regional desarrolladas durante los cuatro años de vigencia de la estrategia.
Ámbito territorial	
Periodicidad	Anual
Fuente	Gobierno de La Rioja
Enlace	Portada - Gobierno de La Rioja

I.E.17 - Volumen de IED captada

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.17
Nombre	Sumatorio de la cifra anual IED captada
Unidades	Millones de euros
Año último valor disponible	2025
Último valor disponible	416.292,52
Valor de partida	300*
Objetivo 2029	200
Descripción	Este indicador mide el volumen de inversión extranjera directa (IED) captada por La Rioja, expresado en términos económicos. Permite seguir la capacidad del territorio para atraer capital internacional y valorar su impacto en la actividad económica y empresarial.
Metodología de cálculo indicador	Sumatorio de la cifra anual del volumen de IED captado por cuatrienio. Para calcular el agregado cuatrienal de partida se considera el 2013 como año de referencia ((2013-16, 2014-17, 2015-18,... 2022-25) y se realiza la media de los 10 agregados, que se sitúa en un valor de 300 millones*. Esta cifra se ve influida por la inversión, record histórico, de 2025 que ascendió a 416 millones (y justifica que el objetivo meta sea en este caso inferior al de partida).
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	Data Invex
Enlace	https://datainvex.comercio.es/index.htm

I.E.18 - Peso de la IED recibida sobre el PIB regional

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.18
Nombre	Peso de la IED recibida sobre el PIB regional
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	2024
Último valor disponible	0,15%
Valor de partida	3,53%
Objetivo 2029	1,47%
Descripción	Este indicador mide el peso de la inversión extranjera directa recibida en La Rioja en relación con el PIB regional. Permite valorar la relevancia de la inversión internacional en la economía regional y seguir su contribución al posicionamiento y atracción de capital exterior.
Metodología de cálculo indicador	IED recibida a partir de estadísticas oficiales de inversión y PIB regional a partir de la Contabilidad Regional del INE
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	Datainvex/INE/IDER
Enlace	https://datainvex.comercio.es/index.htm https://www.ine.es/IDERIOJA https://ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=3279&capsel=3280

I.E.19 - Número anual de profesionales formados en programas de becas

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.19
Nombre	Número anual de profesionales formados en programas de becas
Unidades	Número
Año último valor disponible	Pendiente de actualizar
Último valor disponible	Pendiente de actualizar
Valor de partida	Pendiente de actualizar
Objetivo 2029	Pendiente de actualizar
Descripción	Porcentaje de la electricidad generada en un territorio que proviene específicamente de instalaciones de energía solar térmica, solar fotovoltaica, hidráulica y eólica
Metodología de cálculo indicador	(Energía generada de fuentes renovables en La Rioja/ Energía total generada en La Rioja)*100
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	Instituto de Estadística de La Rioja a partir de datos proporcionados por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico
Enlace	https://ias1.larioja.org/jaxiweb/tabla.do?type=pcaxis&L=0&path=/2/203/20305/I0/&file=20305005.px&pag=1&pathL=/2/203/20305/

I.E.20 - Nº de iniciativas que permitan el intercambio en incorporación de capacidades y conocimiento

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.20
Nombre	Nº de iniciativas que permitan el intercambio en incorporación de capacidades y conocimiento
Unidades	Número
Año último valor disponible	2026
Último valor disponible	32
Valor de partida	32
Objetivo 2029	38
Descripción	Este indicador mide el número de iniciativas que permiten el intercambio y la incorporación de capacidades y conocimiento, como convenios con universidades, acuerdos con centros tecnológicos, programas de becas u otras fórmulas de colaboración. Permite seguir la capacidad del ecosistema para activar mecanismos de aprendizaje, conexión y transferencia que refuercen la internacionalización y el desarrollo de capacidades.
Metodología de cálculo indicador	Sumatorio anual de iniciativas con encaje claro en intercambio, incorporación o transferencia de capacidades y conocimiento, excluyendo actuaciones puramente promocionales o comerciales sin componente formativo, técnico, de transferencia o aprendizaje.
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	Gobierno de La Rioja
Enlace	Gobierno de La Rioja

I.E.21 - Nº de redes internacionales en las que participan los agentes del ecosistema de internacionalización de La Rioja

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.21
Nombre	Nº de redes internacionales en las que participan los agentes del ecosistema de internacionalización de La Rioja
Unidades	Número
Año último valor disponible	2026
Último valor disponible	15
Valor de partida	15
Objetivo 2029	20
Descripción	Este indicador mide el número de iniciativas que permiten el intercambio y la incorporación de capacidades y conocimiento entre agentes del ecosistema de internacionalización, sin incluir a las empresas. Incluye, principalmente, agentes englobados en el FORO RIOJA GLOBAL establecido en la gobernanza, y permite seguir la capacidad del sistema para activar mecanismos de colaboración, aprendizaje y transferencia que refuercen la proyección internacional de La Rioja.
Metodología de cálculo indicador	Sumatorio anual de redes, alianzas, consorcios o plataformas internacionales activas en las que participen agentes del ecosistema de internacionalización de La Rioja, excluyendo empresas individuales, ferias, misiones puntuales y actuaciones comerciales sin pertenencia estable a red
Ámbito territorial	Regional

Periodicidad	Anual
Fuente	Gobierno de La Rioja
Enlace	Gobierno de La Rioja

I.E.22 - Grado de ejecución del Presupuesto de Internacionalización

Campo	Contenido
Nº indicador	I.E.22
Nombre	Grado de ejecución del Presupuesto de Internacionalización
Unidades	Porcentaje
Año último valor disponible	Pendiente de actualizar
Último valor disponible	Pendiente de actualizar
Valor de partida	Pendiente de actualizar
Objetivo 2029	Pendiente de actualizar
Descripción	Este indicador mide el grado de ejecución del presupuesto destinado a internacionalización en relación con lo planificado. Permite seguir el nivel de implementación de las actuaciones previstas y valorar la eficiencia en la utilización de los recursos asignados.
Metodología de cálculo indicador	Cálculo porcentual del presupuesto ejecutado en internacionalización / Presupuesto previsto en internacionalización
Ámbito territorial	Regional
Periodicidad	Anual
Fuente	GR/ADER
Enlace	Gobierno de La Rioja ADER ADER Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja



Estrategia de Internacionalización 26-29