

Plan de Internacionalización La Rioja 2026-2027



La Rioja

Julio 2026

nexio.
consulting
an ieteam company

Asistencia técnica:

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



La Rioja

Índice de contenidos

1. Introducción al documento	4
2. Análisis del contexto	6
3. Marco Estratégico	27
3.1 Visión 2026-2027	27
3.2 Objetivos del PI 2026-2027	28
4. Estructura del PI 26-27	34
4.1 Alineación con la Estrategia Marco 26-29	38
5. Pilares	41
Pilar 1. Motor exportador y competitividad exterior	42
Pilar 2. Proyección Internacional de La Rioja	42
Pilar 3. Personas, liderazgo y cultura global	43
Pilar 4. Ecosistema internacional avanzado	43
Pilar 5. Nuevas palancas para la internacionalización	43
6. Despliegue de acciones	45
7. Planes País para el bienio	56
8. Modelo de Seguimiento	74
9. Gobernanza	81
10. Presupuesto	85
ANEXOS	86

1.

Introducción al documento



La Rioja

1. Introducción al documento

El Plan de Internacionalización de La Rioja 2026–2027 constituye la fase de activación y despliegue inicial del rumbo definido en el marco de la Estrategia de Internacionalización 2026–2029. En un entorno exterior más exigente y volátil, el objetivo del Plan es convertir la estrategia en intervención operativa, asegurando que el sistema regional avanza con coherencia, continuidad y capacidad de ajuste, y que las empresas encuentran un marco de apoyo más útil para competir, diversificar y sostener su presencia internacional.

El Plan de Internacionalización (PI) se concibe, por lo tanto, como el instrumento de implementación de la Estrategia de Internacionalización 2026–2029: el Marco Estratégico fija el “hacia dónde” (Visión 2029, Ejes, Objetivos Estratégicos y líneas marco) y el Plan concreta “cómo se activa” ese rumbo en el bienio inicial, con una lógica de puesta en marcha, consolidación y primeras evidencias de impacto.

Desde una perspectiva institucional, el Plan cumple una doble finalidad:

Acelerar el salto cualitativo del modelo exterior de La Rioja, reforzando capacidades, valor añadido y diversificación.

Modernizar el sistema regional de apoyo, incrementando coordinación, trazabilidad, orientación a resultados y uso inteligente del dato como palanca transversal.

Esta orientación es coherente con el enfoque estratégico planteado de **avanzar desde una región exportadora hacia un posicionamiento internacional más integral**, capaz de sostener competitividad en un contexto de incertidumbre.

En términos de encaje, el Plan se alinea con los cuatro Ejes de la Estrategia 2026–2029 (motor exportador; proyección internacional y atracción de inversiones; personas y cultura global; y ecosistema avanzado) y con los ocho Objetivos Estratégicos (OE1–OE8) que ordenan el rumbo a 2029. En particular, el Plan traduce a medidas activables en 2026–2027 la ambición de reforzar la base exportadora y sofisticación competitiva, diversificar mercados y canales, fortalecer reputación e identidad exterior, dinamizar inversión y proyectos, movilizar talento y redes, y dotar al sistema de una gobernanza más eficaz y basada en evidencia.

2.

Análisis del contexto



La Rioja

2. Análisis del contexto

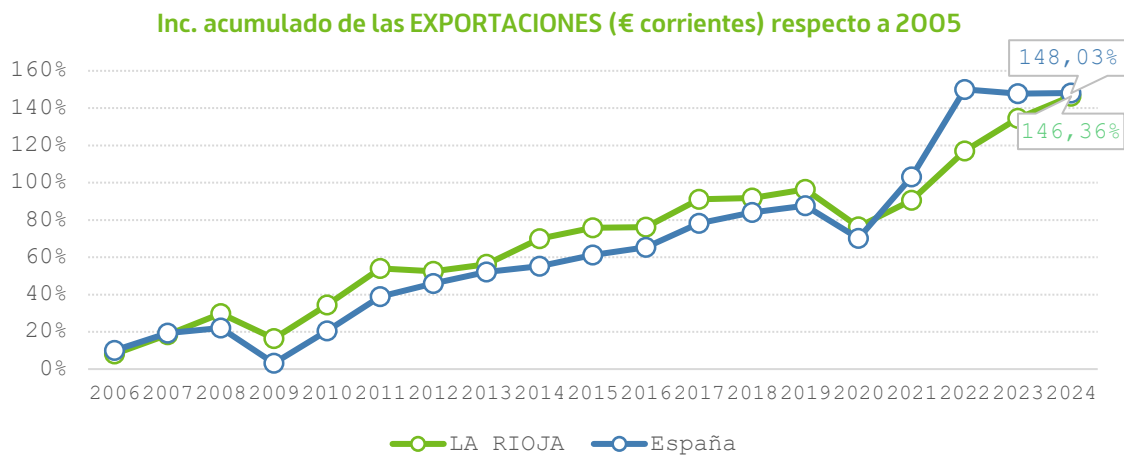
La internacionalización constituye uno de los pilares estratégicos del crecimiento económico y de la competitividad de las regiones en un contexto globalizado. En las dos últimas décadas, la mayor apertura de los mercados, la consolidación de las cadenas globales de valor, los avances tecnológicos y la intensificación de los flujos comerciales han configurado un escenario en el cual la presencia exterior no es solo un vector de expansión, sino una condición necesaria para la sostenibilidad económica a medio y largo plazo.

2.1 Evolución de la actividad internacional

La Rioja presenta una **posición exterior sólida en relación con su dimensión económica**. Aunque su PIB representa aproximadamente el 0,7% del total nacional, la comunidad mantiene una evolución exportadora positiva, una balanza comercial estructuralmente superavitaria y una tasa de cobertura significativamente superior a la media española.

Exportaciones: evolución y factores

Entre 2005 y 2024, las exportaciones riojanas crecieron un **146% en valores corrientes**, en línea con el conjunto de España (148%), y en torno al **65% en términos reales**.



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja (2006-2023) y Estacom (Datos provisionales de 2024):

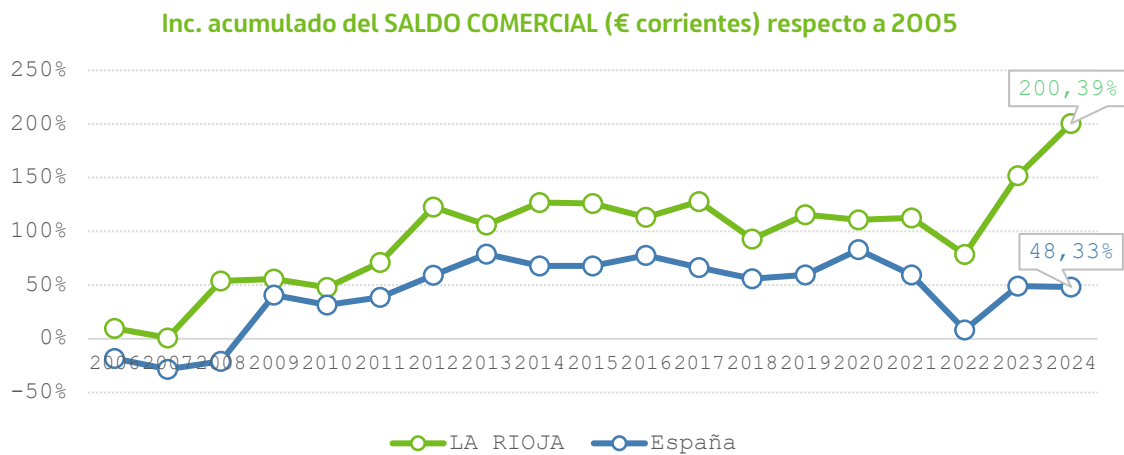
Este comportamiento confirma la **capacidad del tejido empresarial para sostener su presencia internacional**, incluso en contextos de elevada incertidumbre. No obstante, el peso de La Rioja en el total nacional (0,62% en 2024) se sitúa ligeramente por debajo de su peso en el PIB, lo que evidencia margen para **incrementar la intensidad exportadora**. Entre los factores explicativos destacan la diversificación de mercados, la evolución sectorial tras determinados ajustes productivos, la mejora de la competitividad basada en calidad y procesos, y el papel de las políticas públicas de apoyo a la internacionalización.

Importaciones: evolución y factores

Las importaciones han seguido también una **tendencia creciente**, con un aumento acumulado del 130,9% entre 2005 y 2024 (por encima del 82,3% nacional), aunque con retrocesos en periodos de crisis. A pesar de este crecimiento, su peso en el total nacional sigue siendo reducido (0,41%), lo que refleja una **menor dependencia de bienes importados** y una estructura productiva menos intensiva en determinados sectores.

Saldo comercial y equilibrio exterior

La Rioja mantiene un **superávit comercial estructural y creciente**, que alcanzó los 646,9 millones de euros en 2024 y se ha triplicado respecto a 2005 en valores corrientes



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja (2006-2023) y Estacom (Datos provisionales de 2024):

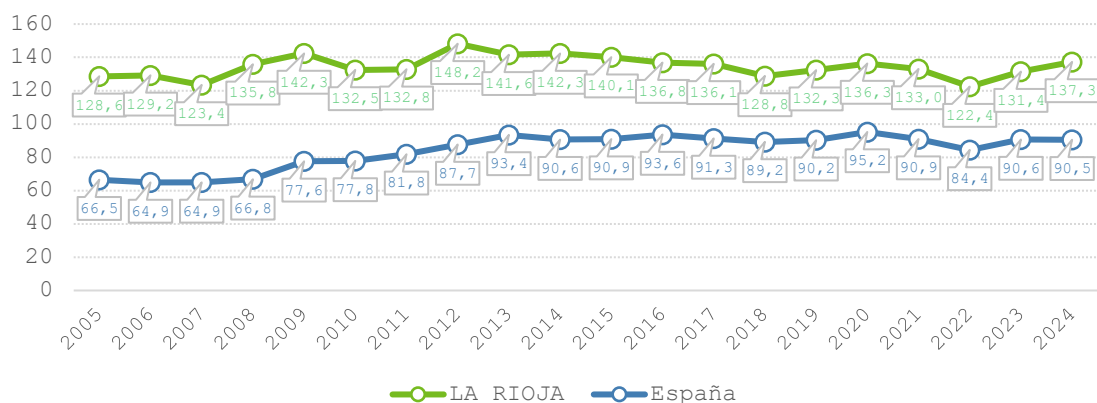
Este comportamiento contrasta con el conjunto de España, donde el saldo es tradicionalmente deficitario, y refleja una **capacidad sostenida de generación de valor exportable**.

Tasa de cobertura

La tasa de cobertura mide la relación entre exportaciones e importaciones, reflejando el grado de equilibrio comercial de un territorio.

En 2024, La Rioja alcanza una tasa del **137,26%**, muy por encima de la media española (90,52%), y ha aumentado un **36% desde 2005** (frente al 6,7% nacional). Este crecimiento se concentró especialmente en el periodo 2005-2013, asociado a la reestructuración empresarial, la mejora competitiva y la expansión de sectores exportadores de mayor valor añadido, manteniéndose desde entonces en niveles elevados.

Evolución de la TASA DE COBERTURA (2005-2024)



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja (2006-2023) y Estacom (Datos provisionales de 2024):

En el contexto autonómico, La Rioja se sitúa entre las comunidades con mayor tasa de cobertura, lo que confirma una **estructura exterior equilibrada y sostenida en el tiempo**, apoyada en sectores con alta capacidad de generación de valor exportable.

Indicadores complementarios de posición exterior

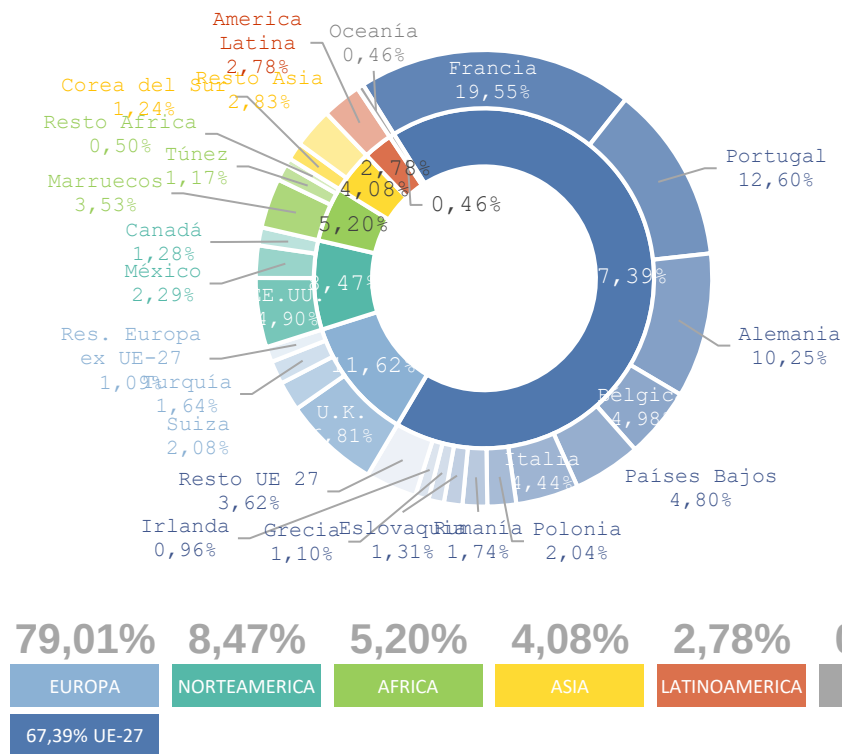
El análisis de la actividad internacional de La Rioja se completa con varios indicadores que permiten valorar su posición exterior en relación con el tamaño de su economía:

- **Estructura comercial equilibrada:** La elevada tasa de cobertura refleja una economía que exporta de forma sistemática por encima de sus importaciones, consolidando un superávit estructural.
- **Intensidad exportadora moderada:** La propensión a exportar (21,2%) se sitúa por debajo de la media nacional (24,1%), lo que indica margen para incrementar el peso del sector exterior en la economía regional.
- **Baja dependencia importadora:** La propensión a importar (15,5% frente al 26,6% de España) evidencia una menor exposición a insumos exteriores, coherente con la estructura productiva regional.
- **Competitividad comercial positiva:** El índice de competitividad comercial presenta valores positivos (15,7 frente a -5,0 en España), lo que refleja una especialización exportadora eficiente basada en calidad de producto y capacidad productiva.
- **Menor grado de apertura comercial:** La apertura (36,7% frente a 50,8% en España) se mantiene por debajo de la media, condicionada por la estructura sectorial y el tamaño empresarial. No obstante, ha crecido a mayor ritmo que en el conjunto nacional en las últimas décadas.
- **Capacidad de financiación exterior positiva:** La Rioja mantiene un saldo exterior positivo (5,76% del PIB frente a -2,53% en España), lo que refuerza su posición como economía capaz de financiarse a través de su sector exterior.

2.2 Destino de las exportaciones

Las exportaciones riojanas presentan una **elevada concentración geográfica en Europa**, que absorbe el **79,01% del total**, con un peso destacado de la UE-27 (67,39%). Esta estructura refleja la proximidad geográfica, la consolidación de canales comerciales y la fuerte integración de La Rioja en el mercado europeo.

Exportaciones de La Rioja por Zonas Geográficas y Países (Top 20) en 2024



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja (2023) y Estacom (Datos provisionales de 2024)

Francia se mantiene como principal destino, con el 19,55% del total, seguida de Portugal (12,60%) y Alemania (10,25%), que conjuntamente concentran más del 40% de las exportaciones riojanas. A estos mercados se suman otros destinos europeos relevantes, como Reino Unido, Bélgica, Países Bajos e Italia, que refuerzan el carácter estructural del continente en la actividad exportadora regional.

Fuera de Europa, Norteamérica constituye el segundo ámbito de destino, con el 8,47% de las exportaciones, impulsado principalmente por Estados Unidos (4,90%). África representa el 5,20%, con especial presencia de Marruecos y Túnez, mientras que Asia alcanza el 4,08%, con una presencia todavía limitada de China (0,53%). Por su parte, América Latina concentra únicamente el 2,78% del total, lo que evidencia un margen de crecimiento significativo en mercados con afinidad cultural y potencial de desarrollo.

En conjunto, los doce primeros destinos concentran en torno al 80% de las exportaciones, lo que refleja una estructura apoyada en mercados consolidados, pero también una dependencia relevante de un grupo reducido de países.

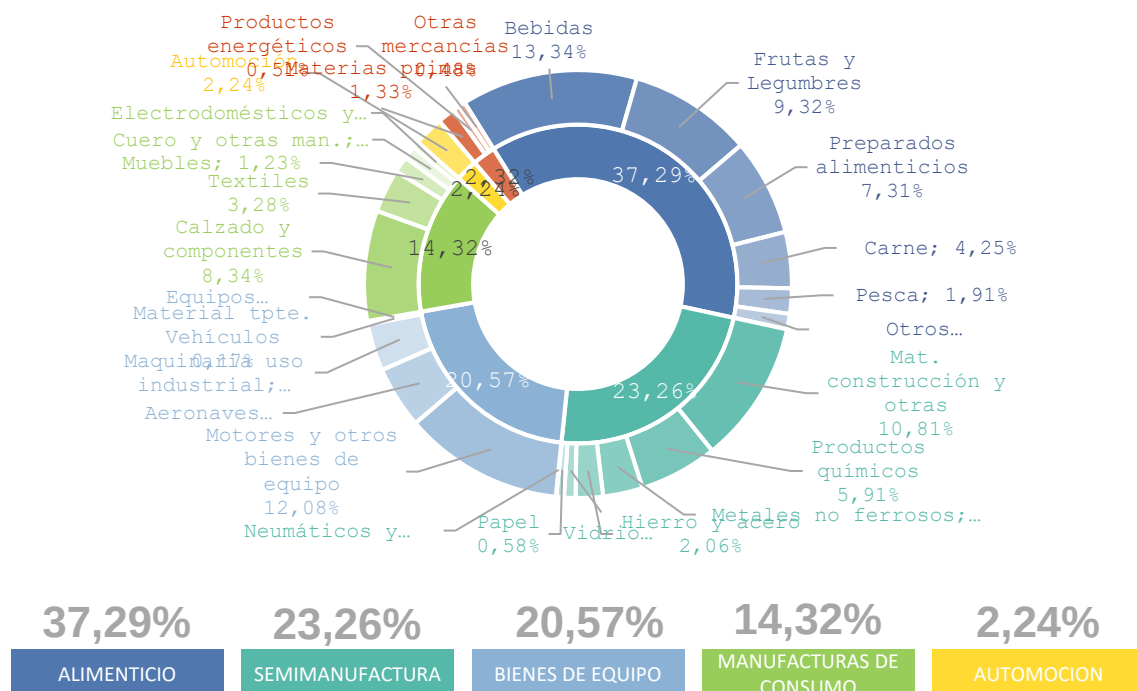
En términos de evolución, todos los principales destinos muestran un comportamiento positivo en valores corrientes entre 2011 y 2024, aunque con diferencias significativas. Destacan Bélgica, Países Bajos, Suiza, Portugal y Polonia, con crecimientos superiores a los de mercados más maduros como Francia, Alemania o Reino Unido. No obstante, en términos reales se observa una evolución más heterogénea: mientras los principales mercados tradicionales pierden intensidad exportadora, otros destinos, tanto europeos como exteriores —Portugal, Bélgica, Países Bajos, Suiza, Polonia, México, Marruecos, Italia o Estados Unidos— mantienen crecimientos sostenidos, lo que apunta a una diversificación progresiva dentro del propio mapa exportador.

En conjunto, el mapa exterior combina una fuerte dependencia de Europa y de los mercados tradicionales con oportunidades claras de diversificación. La consolidación de Francia, Portugal y Alemania sigue siendo clave para sostener el volumen exportador, pero la evolución reciente refuerza la necesidad de complementar esta base con una mayor presencia en mercados en crecimiento y en geografías con menor penetración actual, especialmente Asia y América Latina

2.3 Sectores exportadores

Las exportaciones de La Rioja se apoyan en una **estructura sectorial con fuerte peso de actividades tradicionales**, aunque con una diversificación progresiva en la última década. El **sector alimentario concentra el 37,29% del total exportado**, vinculado principalmente a bebidas, frutas y legumbres, preparados alimenticios y productos cárnicos, lo que refleja tanto la base agraria como el reconocimiento internacional de estos productos.

Distribución sectorial de las exportaciones de La Rioja 2023



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja (2023)

El segundo bloque en importancia corresponde a las **semimanufacturas (23,26%)**, seguido de los **bienes de equipo (20,57%)**, mientras que las **manufacturas de consumo** representan el 14,32%, con especial peso del calzado y el textil. La automoción mantiene una presencia reducida (2,24%), concentrada principalmente en componentes.

En términos de evolución, la estructura sectorial se ha mantenido relativamente estable desde 2011, aunque con algunos movimientos relevantes. Destaca el **avance de los bienes de equipo y de determinadas actividades industriales**, frente a la pérdida de peso relativa de las manufacturas de consumo, lo que apunta a una progresiva orientación hacia actividades de mayor complejidad productiva.

Este comportamiento agregado oculta cambios significativos a nivel de subsectores. Algunos productos tradicionales, como el vino o el calzado, muestran una evolución más limitada en términos reales, en un contexto de mercados maduros y elevada competencia. Por el contrario, otros subsectores han ganado protagonismo y aportan mayor diversidad a la base exportadora, entre ellos los preparados alimenticios, frutas y legumbres, productos químicos, maquinaria, componentes de aeronáutica o industria auxiliar.

El crecimiento en estos ámbitos se concentra especialmente en actividades vinculadas a la **agroalimentación transformada, la industria auxiliar y los bienes de equipo**, lo que indica que la evolución exportadora no depende únicamente de sectores tradicionales, sino de una base cada vez más diversificada en productos y actividades.

En paralelo, algunos subsectores muestran un comportamiento más estable o de recomposición, manteniendo su presencia en el exterior pese a cambios en mercados o destinos. En cambio, otros presentan una pérdida relativa de intensidad exportadora, destacando el caso del vino que, pese a su importancia estratégica y su papel en la imagen exterior, opera en un entorno maduro o el mueble, que registra retrocesos más acusados. Asimismo, la evolución agregada está parcialmente condicionada por factores específicos, como el cierre de la planta de Altadis, que distorsiona la comparación histórica de algunos subsectores.

En conjunto, la estructura exportadora de La Rioja sigue apoyándose en una **base relevante de sectores tradicionales**, especialmente agroalimentación, vino y determinadas manufacturas, pero muestra una **diversificación progresiva hacia actividades transformadas e industriales**. El principal reto estratégico consiste en reforzar esta evolución, combinando el mantenimiento de las ventajas competitivas existentes con el impulso a sectores con mayor capacidad de generación de valor añadido.

2.4 Perfil empresas exportadoras

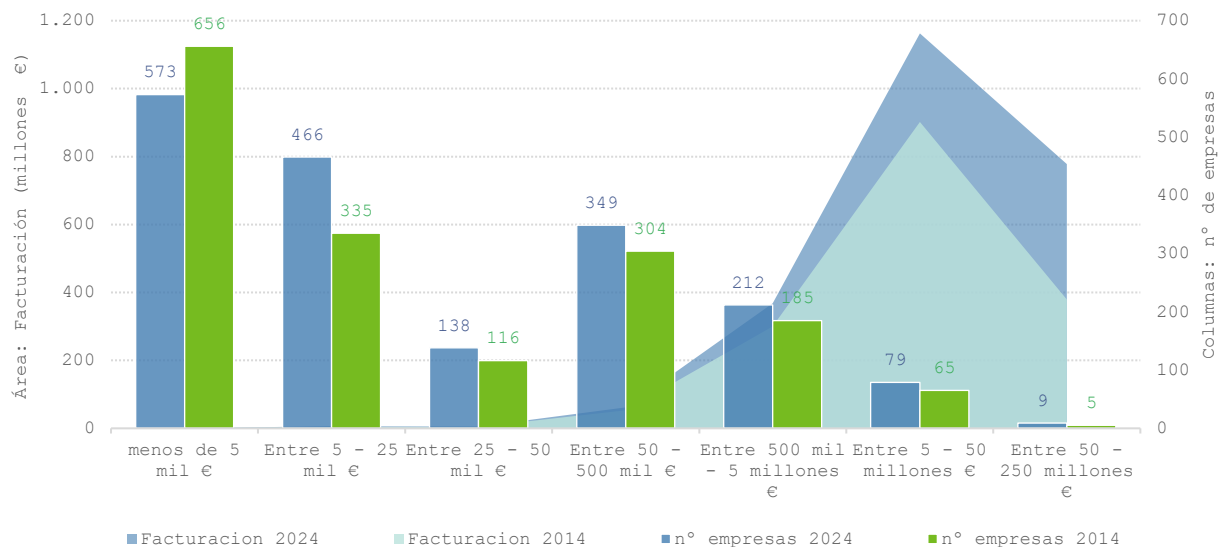
2.4.1 Empresas exportadoras por tramos de facturación

En 2024, un total de 1.826 empresas realizaron actividad exportadora en La Rioja, con una facturación media de 1,3 millones de euros por empresa. No obstante, el perfil exportador regional presenta una elevada concentración, en la que un número reducido de empresas concentra la mayor parte del volumen exportado.

En concreto, las 88 empresas con exportaciones superiores a 5 millones de euros anuales representan el 4,82% del total, pero concentran el 81,45% de las exportaciones, con una facturación media cercana a los 22 millones de euros. En un segundo nivel, las empresas con exportaciones entre 50.000 euros y 5 millones aportan el 18,05% del total, mientras que más del 64% de las empresas exportadoras, con menos de 50.000 euros anuales, apenas representan el 0,5% del volumen exportado.

31,38%	Menos de 5 mil €	573 empresas 907 mil € (0,04%)
25,52%	Entre 5 – 25 mil €	466 empresas 5.937 mil € (0,25%)
7,56%	Entre 25 – 50 mil €	138 empresas 5.065 mil € (0,21%)
19,11%	Entre 50 – 500 mil €	349 empresas 61.628 mil € (2,59%)
11,61%	Entre 500 mil – 5 millones €	212 empresas 368.403 mil € (15,46%)
4,33%	Entre 5 – 50 millones €	79 empresas 1.162.558 mil € (48,79%)
0,49%	Entre 50 – 250 millones €	9 empresas 778.202 mil € (32,66%)

Empresas exportadoras de La Rioja y volumen de exportaciones por tramo de facturación 2023-24

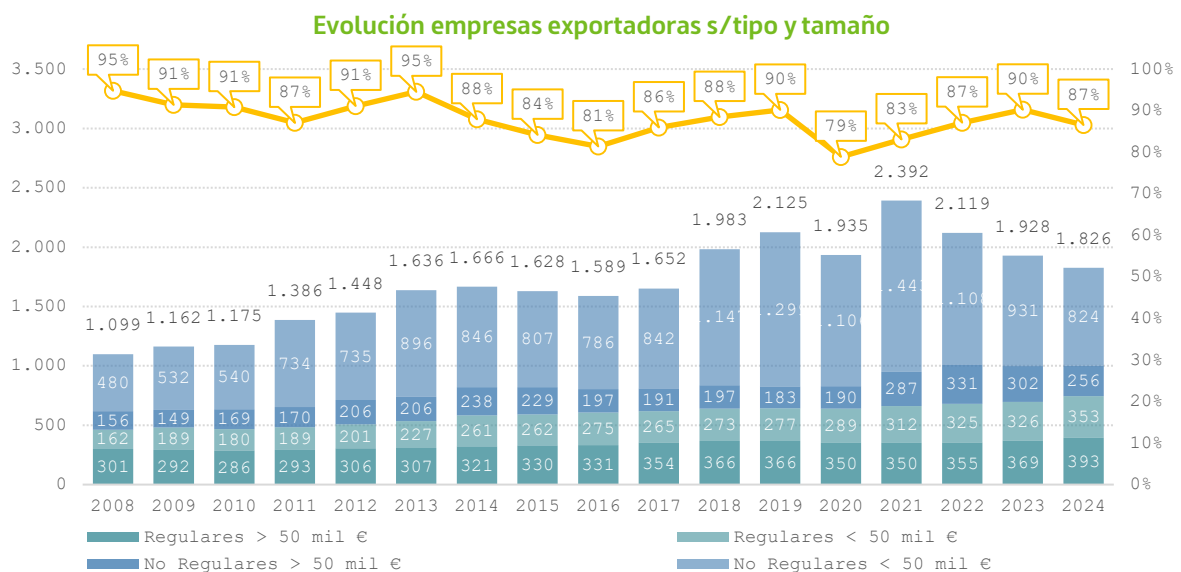


Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Perfil de los Exportadores Españoles (ICEX)

Esta distribución refleja una base exportadora amplia en número, pero muy desigual en intensidad, donde la mayor parte de las empresas tiene una presencia exterior limitada, mientras que el grueso de las ventas se concentra en un núcleo reducido con mayor capacidad productiva y comercial.

2.4.2 Empresas regulares y no regulares

El análisis del tejido exportador distingue entre empresas exportadoras ocasionales y empresas exportadoras regulares, entendidas como aquellas que exportan de forma continuada durante al menos cuatro años consecutivos. En 2024, La Rioja cuenta con 746 empresas exportadoras regulares, que representan el 40,85% del total y concentran el 96,25% de las exportaciones. Dentro de este grupo, destacan las empresas regulares con mayor volumen de facturación, que constituyen el núcleo principal del sistema exportador por su capacidad para sostener mercados, clientes y operaciones internacionales..



Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Perfil de los Exportadores Españoles (ICEX)

La evolución desde 2008 muestra una mejora progresiva de la base exportadora regular, especialmente en el tramo de mayor volumen. Este crecimiento se produce en paralelo a una pérdida de peso de las empresas no regulares de menor tamaño, lo que apunta a un proceso de consolidación del tejido exportador. Desde el punto de vista estratégico, esta tendencia refuerza la resiliencia del sistema, aunque también pone de manifiesto la necesidad de acompañar a las empresas de menor escala para que puedan evolucionar hacia una presencia internacional más estable.

2.4.3 Facturación media

La facturación media por empresa exportadora en La Rioja se situó en 1,305 millones de euros en 2024, una cifra que asciende a 3,074 millones en el caso de las empresas exportadoras regulares, lo que confirma la importancia de la continuidad exportadora como factor de consolidación.

Por sectores, la mayor facturación media se concentra en actividades vinculadas a las semimanufacturas, los bienes de equipo y la agroalimentación transformada, lo que refleja que la intensidad exportadora no se limita a los sectores tradicionales, sino que también se apoya en actividades industriales y productos intermedios con mayor complejidad productiva.

Asimismo, las empresas que iniciaron su actividad exportadora en 2024 registraron una facturación media de 43.776 euros, mientras que las que interrumpieron su actividad exportadora habían facturado de media 29.589 euros el año anterior. Esta diferencia sugiere que las nuevas incorporaciones parten con un volumen algo superior al de las empresas que abandonan, aunque todavía en niveles bajos. El reto consiste en convertir estas primeras operaciones en trayectorias exportadoras estables y escalables.

2.4.4 Barreras, instrumentos de apoyo y contexto geopolítico

El “Informe Pyme 2025: caracterización de la Pyme exportadora riojana”, elaborado por la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) a partir de una muestra de 133 empresas, permite completar el análisis del perfil exportador desde una perspectiva cualitativa. La muestra está compuesta mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas: 56% pequeñas, 20% medianas y 25% microempresas, con un claro predominio del sector industrial (77%), seguido del comercio (18%).

En este contexto, las principales barreras a la exportación se concentran en factores de carácter comercial y operativo. Destacan la dificultad para ofrecer precios competitivos, el acceso a canales de distribución, la limitada información disponible para analizar mercados, los problemas logísticos y la falta de personal cualificado en ámbitos clave como idiomas, procedimientos y operativa internacional. Estas limitaciones reflejan que el reto no es únicamente financiero, sino también de capacidades comerciales, organización y conocimiento de mercado.

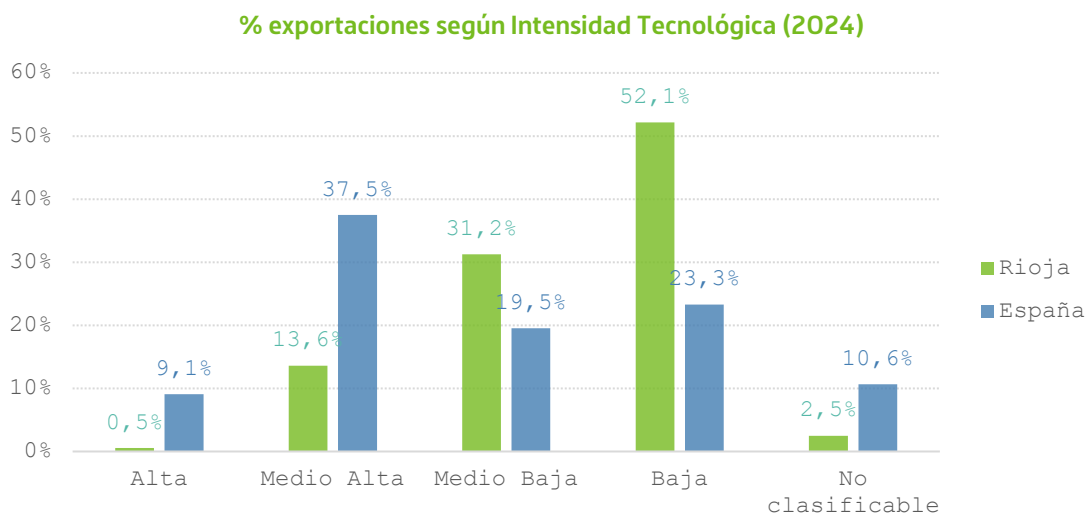
En cuanto a los instrumentos de apoyo, las empresas valoran especialmente aquellos orientados a la generación de oportunidades comerciales y al acceso efectivo a los mercados. Entre ellos destacan la participación en ferias y misiones comerciales, la promoción de productos y marcas, la mejora del posicionamiento internacional, incluyendo el marketing digital, así como el acceso a información sobre mercados y socios. También se identifican como relevantes la formación especializada y el acompañamiento en la planificación estratégica, mientras que los instrumentos financieros, aunque necesarios, ocupan un lugar secundario en las prioridades.

Por último, el contexto geopolítico internacional introduce elementos de presión adicionales sobre la actividad exportadora. Las empresas señalan el incremento de costes, especialmente en materias primas y logística, las disrupciones en las cadenas de suministro, el alargamiento de los plazos de entrega y los cambios en la demanda como los principales impactos. A ello se suma la necesidad de adaptar productos y estrategias de entrada y, en algunos casos, de buscar nuevos mercados para compensar la pérdida de cuota en destinos tradicionales.

En conjunto, estos factores evidencian que la internacionalización de las empresas riojanas se desarrolla en un entorno más exigente y complejo, en el que resulta clave reforzar las capacidades internas, mejorar el acceso a mercados y adaptar los instrumentos de apoyo a las necesidades reales del tejido empresarial.

2.5 Exportaciones según intensidad tecnológica

La estructura exportadora de La Rioja presenta un **bajo peso de productos con contenido tecnológico alto o medio-alto**. En 2024, estos productos representan el 14,14% de las exportaciones, menos de la mitad del porcentaje registrado en el conjunto de España, donde alcanzan el 46,56%.



Este resultado está directamente relacionado con la especialización productiva de la comunidad. La base exportadora se apoya fundamentalmente en sectores tradicionales —como el vino, la agroalimentación, el calzado, el mueble o determinadas manufacturas— intensivos en calidad, marca y conocimiento sectorial, pero clasificados estadísticamente como actividades de bajo o medio-bajo contenido tecnológico.

A ello se suma la menor presencia de grandes sectores industriales con elevada intensidad tecnológica, como la automoción, la electrónica o la industria farmacéutica, así como el predominio de pymes, lo que limita la capacidad de inversión en I+D y el desarrollo de productos tecnológicos escalables en mercados internacionales.

En términos de evolución, tras un periodo de incremento progresivo, el peso de las exportaciones de intensidad tecnológica alta y medio-alta alcanzó niveles cercanos al 20% entre 2017 y 2019, para descender posteriormente hasta los niveles actuales. Este comportamiento pone de manifiesto la existencia de cierta capacidad de avance, aunque con dificultades para consolidar esta mejora de forma sostenida.

La misma lógica se observa en las importaciones. Aunque el peso de productos tecnológicos es superior al de las exportaciones, alcanza el 24,9% del total, también por debajo de la media nacional. Esta situación refleja una limitada integración en cadenas globales de valor intensivas en tecnología y una menor presencia de sectores industriales complejos.

Como consecuencia, La Rioja presenta **déficit comercial en productos de intensidad tecnológica alta y medio-alta**, mientras mantiene superávit en los segmentos de menor contenido tecnológico. Este

patrón confirma que la fortaleza exterior de la región se sustenta principalmente en actividades tradicionales y productos transformados.

Esta especialización presenta ventajas, vinculadas al reconocimiento internacional de los productos riojanos y a su posicionamiento en calidad y marca. Sin embargo, también plantea retos relevantes, como la dependencia de sectores maduros, el menor potencial de crecimiento en valor añadido o la mayor sensibilidad a factores como precios, costes y ciclos de demanda. En este contexto, el desafío estratégico no pasa por sustituir la base productiva existente, sino por **eleva**r progresivamente el **componente tecnológico y de valor añadido**, incorporando innovación en sectores tradicionales, favoreciendo la diversificación hacia actividades industriales más avanzadas y reforzando la conexión entre internacionalización, productividad y generación de conocimiento.

2.6 Inversión extranjera

2.6.1 Captación de Inversión extranjera en La Rioja

La inversión extranjera directa (IED) en La Rioja presenta entre 2010 y 2024 un comportamiento irregular, con fuerte volatilidad interanual y niveles reducidos en términos agregados. En la mayor parte del periodo, la participación de la comunidad en la IED nacional se sitúa por debajo de lo que cabría esperar por su peso económico, con la excepción de algunos ejercicios puntuales, como 2022. Este patrón refleja que la captación de inversión no responde a una dinámica sostenida, sino a la realización de **operaciones concretas de cierta entidad**, que tienen un impacto significativo por el reducido volumen estructural de inversión.

Desde el punto de vista del origen, Reino Unido y Estados Unidos concentran cerca del 63% de la inversión acumulada en el periodo, aunque con una evolución cambiante a lo largo del tiempo. La inversión procedente de la UE presenta un peso reducido en el conjunto del periodo, lo que apunta a la falta de consolidación de flujos recurrentes desde el entorno europeo.

En términos sectoriales, la IED se concentra en un número limitado de actividades, principalmente vinculadas a la industria de la madera, bodegas, alimentación y servicios tecnológicos. Esta concentración refuerza la idea de una captación basada en proyectos específicos más que en un flujo diversificado y estable.

En conjunto, la captación de inversión extranjera en La Rioja se caracteriza por su **volatilidad, baja intensidad y elevada concentración**, lo que limita su impacto estructural sobre la economía regional.

Un aspecto relevante es el reducido peso de la inversión procedente de la UE-27 en el conjunto del periodo, situado en torno al 30% del total captado. Aunque en el primer quinquenio la inversión comunitaria fue mayoritaria, este comportamiento respondió a operaciones concretas sin continuidad posterior. Esta realidad sugiere que La Rioja no ha consolidado todavía una dinámica recurrente de captación de proyectos europeos de inversión productiva.

Desde el punto de vista sectorial, la inversión extranjera se concentra en un número limitado de actividades. La fabricación de laminados de madera, las bodegas, otras industrias de alimentación y los servicios de programación y consultoría representan cerca del 80% de las inversiones. Esta concentración refuerza la idea de una IED vinculada a proyectos singulares y a sectores concretos, más que a una captación diversificada y sostenida en el tiempo

2.6.2 Mapa de la inversión extranjera apalancada en La Rioja

Más allá de los flujos de inversión, la presencia de capital extranjero en el tejido empresarial riojano presenta un impacto relevante. Aunque solo 72 empresas cuentan con grupo último de control extranjero (4,9% del total), estas concentran el 27,9% de la facturación, lo que refleja un peso elevado en términos económicos.

Visión de indicadores clave de IED en La Rioja

Indicador	Valor	Implicación
■ Total de empresas con GUO extranjero	72	Nivel de penetración moderado, pero enfocado.
■ % sobre el total de empresas (N=1447)	4,9%	El impacto económico está altamente concentrado en un pequeño grupo de entidades.
■ % sobre la facturación total conocida	27,9%	El capital extranjero dirige una porción significativa y crítica de la actividad económica riojana.

Fuente: Sabi, cifras último año disponible (Rango 2000, 2024)

El origen de estos grupos está dominado por economías desarrolladas, con especial presencia de Estados Unidos, Luxemburgo y Alemania, junto con otros países europeos y algunos actores relevantes como Japón o México.

Origen de Grupos Propietarios extranjeros con inversiones en La Rioja



Fuente: Sabi, Cifras último año disponible (Rango 2000, 2024)

Desde el punto de vista sectorial, la inversión se orienta principalmente hacia actividades vinculadas a los principales activos productivos de la región, como industria auxiliar, packaging, servicios especializados y bebidas. Esto indica que la inversión extranjera tiende a reforzar sectores ya competitivos, más que a introducir nuevas especializaciones.

El principal reto estratégico consiste en evolucionar hacia una política más activa de atracción de inversión de alto valor añadido, orientada no solo a capacidad productiva, sino a la incorporación de tecnología, conocimiento y acceso a mercados.

2.6.3 Inversión directa emitida por La Rioja al exterior

Las inversiones de empresas riojanas en el exterior presentan también un carácter puntual y altamente concentrado, con escasa continuidad en el tiempo. En el conjunto del periodo 2010-2024, La Rioja representa apenas el 0,07% del total de la inversión española en el exterior.

La distribución geográfica muestra una elevada concentración, especialmente en México, que concentra una parte mayoritaria del total como consecuencia de una operación singular. A nivel sectorial, destaca la concentración en la fabricación de vehículos y remolques, que también responde a una operación concreta.

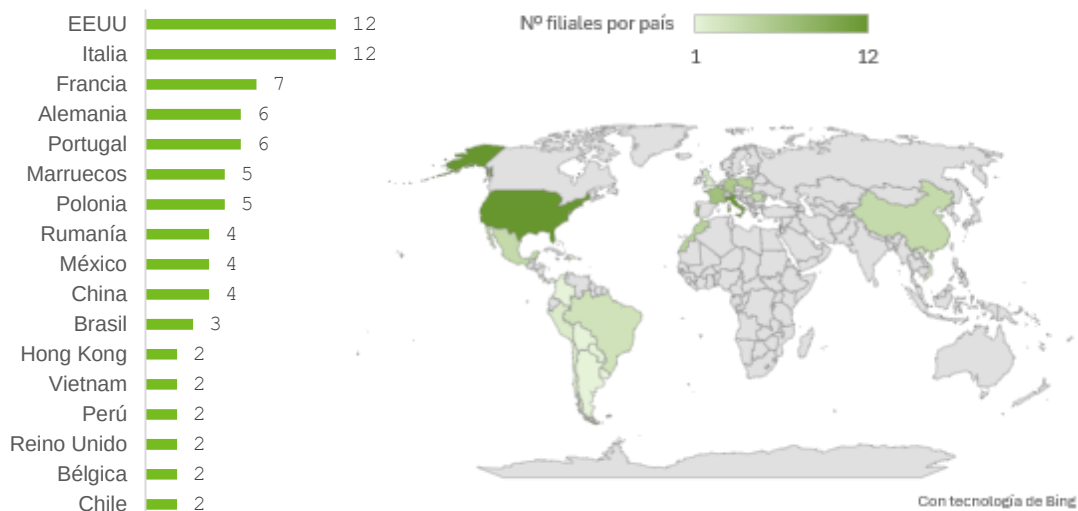
Este patrón refleja una **internacionalización empresarial limitada en términos de implantación productiva**, con presencia exterior basada más en operaciones puntuales que en una estrategia continuada de inversión directa.

2.6.4 Mapa de filiales riojanas en el exterior

El análisis de filiales permite completar la lectura de la internacionalización empresarial más allá del comercio y los flujos de inversión. En total, 54 empresas riojanas cuentan con 90 filiales en el exterior, lo que refleja un grado de implantación selectivo.

Presencia geográfica de filiales de empresas riojanas en el exterior

Localización principal de filiales riojanas



Fuente: Sabi, Cifras último año disponible (Rango 2000, 2024)

La distribución geográfica muestra un claro predominio de la Unión Europea (49%), seguida de América Latina (21%) y Norteamérica (13%), con presencia más limitada en Asia y África. Por países, destacan Italia y Estados Unidos, con el mayor número de filiales. La implantación exterior responde principalmente a tres objetivos: proximidad a mercados, gestión de canales de distribución y diversificación geográfica. Sin embargo, esta estrategia se concentra en un número reducido de empresas, lo que condiciona la capacidad global de internacionalización del tejido empresarial. En este contexto, el reto estratégico pasa por ampliar el número de empresas con presencia exterior estable y reforzar el acompañamiento a proyectos de implantación internacional.

2.7 Geografías estratégicas

La priorización geográfica de la internacionalización riojana debe combinar tres lógicas: consolidar los mercados en los que ya existe presencia, avanzar en la diversificación hacia geografías con potencial de crecimiento y reforzar el posicionamiento en países clave para la inversión, el talento y la cooperación. Esta estrategia resulta especialmente relevante en un contexto de elevada concentración en Europa, que absorbe cerca del 80% de las exportaciones, mientras que otras regiones presentan una presencia todavía limitada.

2.7.1 Principales mercados a consolidar/profundizar

Los mercados de consolidación son aquellos en los que La Rioja dispone de una base comercial sólida y donde existen menores barreras de acceso, por lo que deben seguir concentrando el esfuerzo principal de la internacionalización.

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

La UE-27 representa el 67,39% de las exportaciones riojanas. Dentro de este espacio, Francia, Portugal y Alemania constituyen los tres mercados prioritarios. Francia sigue siendo el primer destino de las exportaciones de La Rioja, con el 19,55% del total, y debe preservarse como mercado central, especialmente en segmentos de mayor valor. Portugal se ha consolidado como segundo destino, con una presencia muy diversificada y crecimiento en la práctica totalidad de productos. Alemania, aunque ha perdido algo de peso relativo, mantiene un papel estratégico por tamaño, tradición industrial y capacidad de integración en cadenas de suministro europeas.

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

A estos tres mercados se suman otros destinos europeos de interés. Reino Unido continúa siendo relevante, especialmente para el sector vitivinícola y agroalimentario, aunque el Brexit y los cambios regulatorios obligan a reforzar la recuperación de cuota y la gestión de riesgos. Bélgica, Países Bajos, Italia y Polonia también presentan oportunidades específicas, especialmente en productos químicos, materiales de construcción, bienes industriales, calzado, textiles y determinados productos agroalimentarios.

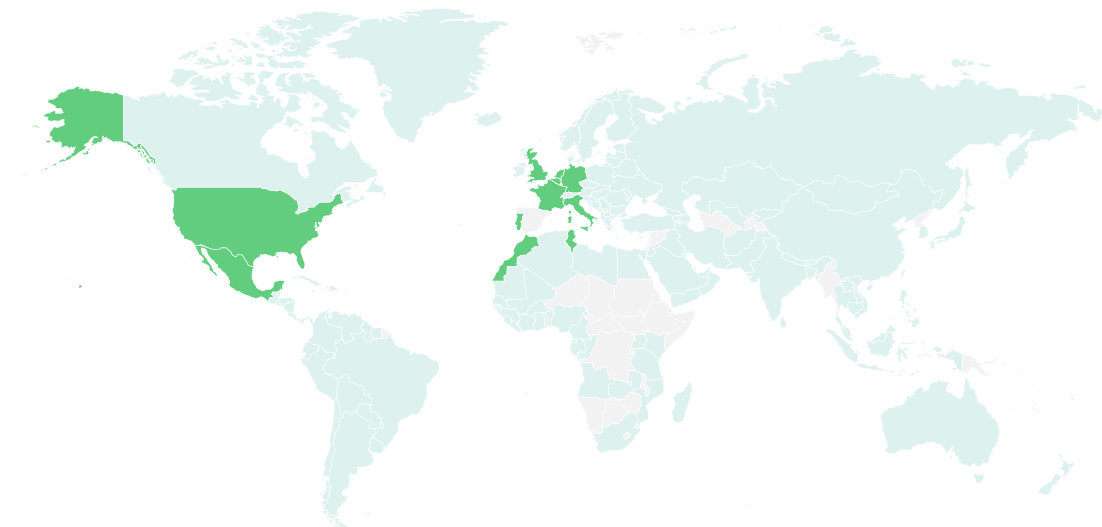
NORTEAMÉRICA – 8,47% de las exportaciones totales

Norteamérica constituye el segundo bloque de consolidación. Estados Unidos es el principal destino no europeo y el sexto destino global de las exportaciones riojanas, con un peso destacado del vino y potencial de crecimiento para otros productos. No obstante, la amenaza o implantación de aranceles, especialmente sobre el vino, introduce un factor de riesgo relevante. México, por su parte, se consolida como un mercado prioritario fuera de Europa: las exportaciones riojanas se han duplicado entre 2011 y 2024 y alcanzan ya el 2,29% del total. Además, actúa como mercado complementario para productos que han perdido fuerza en determinados destinos europeos, como calzado, motores o materiales de construcción.

MAGREB – 4,70% de las exportaciones totales

El tercer bloque de consolidación lo integran Marruecos y Túnez, que representan en conjunto el 4,70% de las exportaciones riojanas. Marruecos, en particular, se sitúa como décimo destino de exportación y como mercado tractor para el norte de África. Ambos países muestran crecimiento en productos como calzado, preparados alimenticios, componentes de aeronaves, materiales de construcción, otras manufacturas de consumo y productos químicos.

Mapa de mercados para la consolidación



En conjunto, los mercados de consolidación deben abordarse desde una estrategia de defensa y mejora de posición: mantener cuota, elevar valor, reforzar canales, gestionar riesgos regulatorios y profundizar la presencia en sectores donde La Rioja ya cuenta con ventajas competitivas.

2.7.2 Mercados hacia los que diversificar

Más allá de los mercados consolidados, existen una serie de geografías en las que España ha desarrollado un posicionamiento relevante, pero donde La Rioja mantiene todavía una presencia limitada. Estos mercados pueden considerarse ámbitos de oportunidad para una diversificación progresiva, siempre que exista encaje con las capacidades del tejido empresarial. En este contexto, países como China, Brasil o Turquía presentan potencial de crecimiento, aunque requieren estrategias selectivas y adaptadas a la capacidad de las empresas. Asimismo, otros mercados de Asia-Pacífico, como Japón, Corea del Sur o Singapur, ofrecen oportunidades en segmentos de mayor valor añadido, particularmente en productos premium o actividades especializadas. En América Latina, además de México, otros países como Chile, Colombia, Perú o Argentina pueden ofrecer oportunidades específicas, especialmente en determinados nichos sectoriales y en grandes áreas urbanas

En conjunto, la diversificación debe plantearse de forma progresiva y selectiva, priorizando aquellos mercados donde exista una combinación favorable entre demanda, accesibilidad y capacidades empresariales.

2.7.3 Lectura para la Priorización geográfica

La estrategia geográfica de La Rioja debe equilibrar la consolidación en mercados maduros con una apertura ordenada hacia nuevas geografías. Europa seguirá siendo el eje central por estabilidad y proximidad, pero su elevado peso hace necesario reducir la dependencia mediante una diversificación selectiva. Desde esta perspectiva, la priorización se articula en tres grandes ámbitos. En Europa, el

objetivo debe centrarse en consolidar y mejorar el posicionamiento, reforzando la presencia en mercados clave y avanzando hacia un mayor valor añadido. En Asia, la estrategia debe orientarse a posicionar la oferta riojana en mercados exigentes y de alto valor, como Japón, Corea del Sur o Singapur, con un enfoque selectivo basado en calidad y reputación. En América Latina, el foco debe situarse en México como mercado prioritario, complementado con una expansión selectiva hacia otros países cuando existan oportunidades claras. En paralelo, la atracción de inversión debe integrarse en la estrategia geográfica, priorizando países emisores relevantes y reforzando la conexión entre posicionamiento comercial e implantación empresarial.

En conjunto, la estrategia debe orientarse a construir una cartera geográfica equilibrada, sólida en Europa y con una diversificación progresiva hacia Asia y América Latina, sin dispersar los esfuerzos en un número elevado de mercados.

2. 8 Segmentos prioritarios de actuación

A partir del diagnóstico realizado, la estrategia riojana de internacionalización para el periodo 2026–2029 debe articularse en torno a una doble lógica: reforzar la posición en los mercados consolidados y acelerar una diversificación selectiva hacia geografías con mayor potencial de crecimiento, valor añadido y capacidad de atracción de inversión.

Esta orientación permite combinar estabilidad y crecimiento. Europa continuará siendo el principal espacio de referencia por proximidad, integración económica y menor fricción operativa, mientras que Asia y América Latina ofrecen oportunidades para ampliar la base geográfica y reducir la dependencia de los mercados tradicionales.

Matriz de Priorización para la Estrategia Riojana de Internacionalización 2026-2029

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. Estrategia: Conectar con redes internacionales de conocimiento y captación de perfiles cualificados.	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
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 de esta matriz permite formular una apuesta estratégica organizada en tres grandes ámbitos de actuación.

1. EUROPA | Consolidar y elevar posicionamiento

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 el periodo 2026–2029 se deberá consolidar presencia mediante socios y acuerdos marco, con apuestas 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 (oportunidad en otros mercados del Cono Sur).

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.

3.

Marco

Estratégico



La Rioja

3. Marco Estratégico

3.1 Visión 2026-2027

El presente Plan de Internacionalización opera en un contexto internacional en el que la volatilidad regulatoria y geopolítica, la presión competitiva y la disrupción tecnológica elevan el coste del inmovilismo. En este marco, la priorización 2026-2027 se plantea como una **secuencia deliberada de activación, consolidación y escalado**, que refuerza condiciones de éxito desde el inicio y asegura que la intervención gane tracción, continuidad y capacidad de ajuste.

Esta secuencia se traduce en dos decisiones operativas clave: (i) **poner en marcha primero los habilitadores** que permiten ejecutar con foco y coherencia (gobernanza, datos, itinerarios por madurez, capacidades críticas y mecanismos de acceso), e (ii) **intensificar después** los instrumentos de penetración y posicionamiento, consolidando canales, redes y acuerdos, y madurando el pipeline de proyectos e inversión.

En paralelo, el Plan concreta una orientación geográfica alineada con la Estrategia: **refuerzo de la posición en Europa** como mercado preferente, y **diversificación selectiva hacia Asia y América Latina** como apuestas de crecimiento y reducción de dependencia.

Esquema de la secuencia prevista:

2026 | Activación

Se prioriza la puesta en marcha de los elementos que hacen viable una ejecución consistente del Plan: ordenación del dato y herramientas de seguimiento; despliegue de itinerarios por niveles de madurez y refuerzo de capacidades (competencias, digitalización y asesoramiento modular); y definición de una **cartera operativa de mercados** con criterios de continuidad.

En términos geográficos, el foco se concreta en:

- **Europa:** consolidación y “upgrade” comercial en mercados donde ya existe base, reforzando canal, cartera y continuidad.
- **Asia:** continuar con activación selectiva del vector de diversificación con foco en **China, Japón y Corea del Sur**, iniciando posicionamiento, socios y mecanismos de acceso.

2027 | Consolidación y escalado

Se orienta la **intervención hacia consolidación y escalado**: intensificación de canales (la intervención se orienta a consolidar y escalar lo activado: intensificación de canales (e-commerce/marketplaces) y uso de inteligencia de mercado; despliegue más consistente de estrategias de penetración por nicho; refuerzo de cooperación empresarial y comunidades sectoriales; y proyección reputacional mediante campañas y eventos de referencia.

En paralelo, se profundiza en la dimensión territorial y transformadora del Plan: maduración del **pipeline de inversión**, activación más estructurada de redes y partenariados para proyectos internacionales, e impulso de iniciativas vinculadas a **innovación e IED** como palancas de competitividad.

Geográficamente, esta fase enfatiza la **apuesta por avanzar en la diversificación** hacia mercados no europeos:

- Dando continuidad a la apuesta geográfica en **Japón-Corea del Sur** para los sectores de oportunidad.
- **América Latina**: estructuración del acceso con foco en **México, Chile y Argentina**, definiendo prioridades sectoriales y primeras dinámicas de entrada.

El énfasis en 2027 debe situarse en dejar operativos mecanismos que permitan pasar de acciones puntuales a trayectorias o “Planes país/regionales”: priorización por nicho/mercado, acceso a redes y puntos de apoyo, y una lógica de seguimiento que asegure trazabilidad y evite dispersión geográfica en un corto periodo de tiempo.

3.2 Objetivos del PI 2026-2027

El Plan de internacionalización 2026-2027 opera como instrumento de activación de la Estrategia de internacionalización 2026-2029. En coherencia con ese rol, sus objetivos no replican los ocho Objetivos estratégicos del marco superior —que establecen el rumbo general a cuatro años— sino que los concretan y priorizan para el bienio inicial, identificando con mayor precisión a que segmentos de empresas se dirige la intervención, en que geografías se concentra el esfuerzo, que palancas se activan y que resultados se esperan al cierre de 2027.

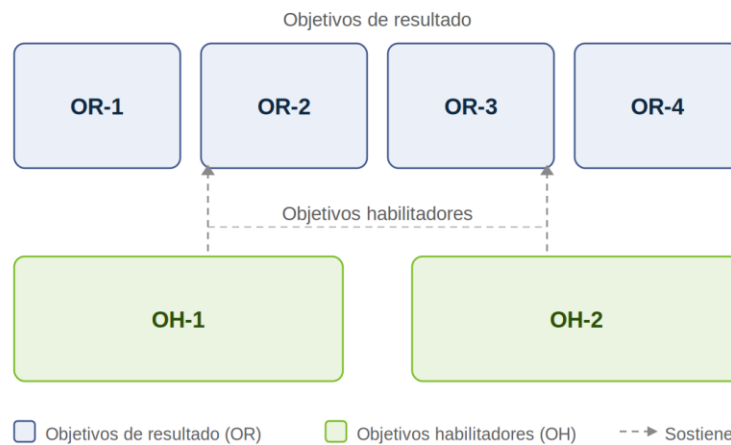
Esta especificidad no implica desalineamiento: cada objetivo del Plan mantiene una trazabilidad directa con uno o varios Objetivos de la Estrategia, tal y como se desarrolla en el apartado 4.1 dedicado a la alineación entre la Estrategia Marco 2026-2029 y el Plan de Internacionalización 2026-2027.

Los objetivos del PI 26-27 se articulan en dos niveles de naturaleza distinta pero complementaria:

- **Objetivos de resultado (OR)**, que expresan los cambios que el Plan busca producir en el tejido empresarial y en la posición exterior de La Rioja al cierre del bienio. Son el “para que” del Plan y orientan la priorización de recursos e instrumentos. El PI 26-27 define cuatro objetivos de resultado, cada uno con un foco concreto: consolidación de la base exportadora, diversificación geográfica, elevación del valor añadido y atracción de inversión cualificada.
- **Objetivos habilitadores (OH)**, que identifican las condiciones que el propio Plan debe instalar para que los objetivos de resultado sean alcanzables. No son un fin en si mismos, pero sin ellos la intervención pierde coherencia, trazabilidad y capacidad de aprendizaje. El PI 26-27 define dos objetivos habilitadores que actúan de manera transversal sobre el conjunto: la gobernanza e inteligencia del sistema, y el desarrollo de capacidades y talento internacional. En este bienio inaugural tienen una importancia especial: construir esa infraestructura es una condición de posibilidad para todo lo que sigue.

La figura siguiente sintetiza esta arquitectura de objetivos, mostrando como los habilitadores sostienen y hacen posible el logro de los resultados:

Arquitectura de los objetivos del PI 26-27



Objetivos de resultado PI 26-27

OR-1. Ampliar y consolidar la base exportadora riojana, incorporando nuevas empresas exportadoras regulares con foco en pymes industriales y agroalimentarias.

La Rioja cuenta con una base exportadora sólida pero estructuralmente concentrada: las 88 principales empresas acumulan el 81,45% de las exportaciones totales, mientras que más de 1.000 empresas exportan de forma ocasional o por debajo de los 50.000 euros anuales. Este patrón refleja una doble oportunidad: por un lado, existe un tejido amplio de pymes con potencial exportador no desarrollado que, con el acompañamiento adecuado, puede dar el salto a una primera exportación regular; por otro, hay un núcleo relevante de empresas que ya exportan entre 50.000 y 5 millones de euros —561 empresas, el 30% del total— con capacidad real de escalar en mercados donde ya tienen presencia.

La prioridad del Plan en este ámbito es clara: **incrementar la densidad de exportadoras regulares**, es decir, empresas que exportan de forma continuada, con volumen suficiente y con capacidad para sostener su presencia exterior en el tiempo. Crecer en número total de empresas exportadoras tiene un valor limitado si ese crecimiento se apoya en operaciones puntuales sin continuidad. La regularidad exportadora —definida como exportación sostenida durante al menos cuatro ejercicios consecutivos por encima de los 50.000 euros— es el indicador más fiable de internacionalización real y el horizonte hacia el que se orienta la intervención.

Para avanzar en este objetivo, el **Plan propone el despliegue de un acompañamiento segmentado por nivel de madurez exportadora**, distinguiendo entre perfiles con necesidades y ritmos distintos; y poniendo especial foco en el sector agroalimentario e industrial, sectores que concentran la mayor masa crítica de pymes con potencial de dar el salto a exportación regular. Se identifican también otros sectores emergentes con alto potencial para la internacionalización, como la construcción industrializada.

OR-2. Diversificar la presencia exterior de La Rioja: elevar el valor en Europa y abrir de forma selectiva Asia y LATAM

La estructura geográfica de las exportaciones riojanas presenta una concentración elevada en Europa, que absorbe el 79% del total, con la UE-27 representando el 67,39%. Esta concentración no es un problema en sí misma —Europa es el mercado natural de La Rioja y la base de estabilidad del modelo exportador— pero sí genera una vulnerabilidad estructural ante disrupciones regulatorias, arancelarias o geopolíticas. Al mismo tiempo, la presencia en mercados no europeos es todavía limitada y, en muchos casos, de carácter transaccional: volúmenes bajos, pocas empresas con implantación real y escasa diversificación de destinos fuera del entorno comunitario.

La ambición del Plan en este ámbito es doble. **En Europa, el objetivo no es solo mantener posición sino elevar la calidad de esa presencia:** pasar de una lógica de exportación puntual a una gestión más sofisticada de cartera, con mayor inserción en cadenas de suministro y captura de mayor margen en segmentos de valor. En los mercados de diversificación —con **foco en Asia y América Latina**—, **la prioridad es pasar de una presencia testimonial a operaciones comerciales reales y sostenidas**, en geografías con potencial de crecimiento para los sectores tractores riojanos. Al cierre de 2027, La Rioja debe haber reducido de forma medible su dependencia del mercado europeo y haber construido una base de empresas con presencia activa en mercados estratégicos no comunitarios.

OR-3. Elevar el valor añadido y la sofisticación del perfil exportador en los sectores con mayor potencial de salto tecnológico.

Las exportaciones riojanas presentan un bajo componente tecnológico: solo el 14,14% corresponde a productos de alta y media-alta intensidad tecnológica, frente al 46,56% de la media nacional. Esta brecha refleja una especialización sectorial históricamente orientada hacia productos de menor complejidad tecnológica y, con ello, hacia segmentos de mercado donde la competencia por precio es más intensa y los márgenes más ajustados. En un contexto de creciente presión competitiva internacional, sostener el modelo exportador riojano sobre esa base tiene un recorrido limitado.

La ambición del Plan es **acelerar el salto cualitativo de la oferta exportable en los sectores con mayor potencial de avanzar en la escala de valor:** bienes de equipo, maquinaria y aeronáutica, agroalimentario

transformado con identidad y diferenciación, y servicios intensivos en conocimiento. Al cierre de 2027, La Rioja debe haber incrementado el peso relativo de las exportaciones de mayor valor añadido y haber construido capacidades habilitadoras —certificaciones, estándares, colaboración empresa-tecnología— que sostengan ese avance más allá del bienio.

OR-4. Activar “Invest in La Rioja” con una cartera operativa de proyectos de inversión cualificados en los sectores estratégicos del bienio

La inversión extranjera directa en La Rioja ha sido históricamente reducida y volátil, con una participación estructuralmente por debajo de su peso económico en el conjunto nacional. Sin embargo, las 72 empresas con capital extranjero presentes en la región concentran el 27,9% de la facturación del tejido empresarial: una cifra que evidencia con nitidez el **impacto transformador que tiene la inversión de calidad cuando llega**. Captar capital de forma genérica tiene un recorrido limitado; lo que marca la diferencia es **orientar la atracción hacia proyectos con efecto tractor**: iniciativas que aporten capacidad tecnológica, empleo cualificado, encadenamientos locales y acceso a nuevos mercados.

Hasta ahora, la captación de inversión ha operado de forma reactiva y sin una propuesta territorial articulada que posicione a La Rioja como destino atractivo para proyectos de alto impacto. La ambición del Plan es dar un salto cualitativo en este ámbito: pasar de una actitud reactiva a una estrategia activa de captación, con una propuesta de valor territorial clara y una cartera de oportunidades priorizadas en los sectores con mayor potencial de efecto tractor -agrotech, industria auxiliar avanzada, aeronáutica y tecnología aplicada-, que pueda estar operativa al cierre del bienio.

La vinculación de los Objetivos de Resultado con sus correspondientes indicadores se desarrolla en el Modelo de Seguimiento del Plan, donde se diferencian los indicadores de resultado asociados al bienio 2026-2027 de los indicadores de contexto y estratégicos definidos en el marco de la Estrategia de Internacionalización 2026-2029.

Objetivos habilitadores PI 26-27

OH-1. Instalar la infraestructura de gobernanza, coordinación e inteligencia del sistema de internacionalización riojano

Los cuatro objetivos de resultado anteriores comparten una condición común: su alcance depende de que el sistema que los sostiene opere con coherencia, eficiencia y capacidad de aprendizaje. En este bienio inaugural, construir esa infraestructura es tan prioritario como cualquier actuación de promoción o acompañamiento empresarial. Sin ella, los instrumentos funcionan en paralelo sin sumar.

El sistema de apoyo a la internacionalización de La Rioja cuenta con activos relevantes —ADER, FER, Cámara, clústeres, red exterior— pero opera con insuficiente coordinación entre agentes, sin una ventanilla única reconocible para las empresas y sin un sistema compartido de datos que permita medir

resultados, identificar duplicidades y orientar la toma de decisiones. Esta fragmentación reduce la eficiencia del conjunto, genera fricciones innecesarias para las empresas y dificulta la rendición de cuentas sobre el impacto real de la intervención pública.

La ambición de este objetivo habilitador es que **al cierre del periodo operativo del plan el sistema cuente con una gobernanza interinstitucional clara, una ventanilla única operativa y un cuadro de mando compartido** que permita pilotar el Plan con datos reales. Esta infraestructura instalada es la que posibilitará en gran medida la consecución de los objetivos de resultado que se ambicionan para el bienio.

OH-2. Elevar las capacidades, el talento y la cultura internacional del tejido empresarial y del ecosistema de apoyo

La ambición internacional de La Rioja requiere personas preparadas para ejecutarla. El diagnóstico identifica una brecha de talento con competencias internacionales —especialmente en perfiles comerciales, digitales e interculturales— que limita tanto la prospección como la consolidación en destino, y que afecta especialmente a las pymes con menor capacidad para atraer y retener perfiles especializados.

Más allá de los instrumentos de apoyo disponibles, la capacidad real de ejecución del tejido empresarial es el factor que en última instancia determina si las oportunidades se convierten en resultados.

4.

Estructura del PI 26-27

4. Estructura del PI 26-27

La planificación estratégica que está llevando a cabo el Gobierno de La Rioja tiene entre sus objetivos principales la definición de una estructura común y compartida para los diferentes planes estratégicos impulsados desde la Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización. Esta estructura busca facilitar la coherencia, la coordinación y el alineamiento entre políticas públicas, garantizando un marco homogéneo de intervención.

La estructura definida se organiza en tres niveles jerárquicos:

- **Pilar:** es el nivel más estratégico de la planificación. Define los grandes ámbitos de intervención del plan, es decir, los “bloques” que ordenan la actuación pública. Cada pilar concreta una prioridad de intervención y permite alinear el plan con los objetivos de la Estrategia marco de internacionalización. No desciende al detalle operativo, sino que establece el “para qué” general y el perímetro temático bajo el cual se agrupan las líneas de acción, facilitando así la coherencia y la coordinación.
- **Línea de acción:** constituye el nivel táctico dentro de cada pilar. Traduce el enfoque estratégico en objetivos específicos y palancas de intervención más acotadas, generalmente vinculadas a un colectivo, mecanismo o propósito concreto. Las líneas de acción organizan acciones que comparten una misma lógica y finalidad, permitiendo además identificar equivalencias y sinergias con otros planes.
- **Acción:** Es el nivel operativo. Define de manera concreta y medible qué se va a realizar para ejecutar cada línea de acción. Cada acción debe formularse como una intervención con un propósito claro y constituye la unidad básica para la programación, presupuestación y seguimiento. La agregación de acciones permite materializar una línea de acción y, a su vez, la agregación de líneas de acción da forma al pilar.

Siguiendo ese mismo esquema, el Plan de Internacionalización 2026–2027 se formula a partir de una secuencia de intervención trazable y coherente: parte del Análisis y Diagnóstico de situación de la actividad internacional de La Rioja, se alinea con el Marco de la Estrategia 2026–2029 (Ejes, Objetivos estratégicos y líneas) y se traduce en una **arquitectura de Pilares, Líneas de Acción** y acciones específicas ya activables para el bienio.

PILAR	LÍNEA DE ACCIÓN	ACCION
1. MOTOR EXPORTADOR Y COMPETITIVIDAD EXTERIOR	1.1 Impulso y acompañamiento al tejido exportador según niveles madurez	1.1.1 Acompañamiento experto y mentoring empresarial
		1.1.2 Recursos y asesoramiento técnico especializado y modular
	1.2 Tracción por referentes	1.2.1 Referentes exportadores y encadenamientos sectoriales (reconocimiento + pilotos)
	1.3 Digitalización para acceso y escalado internacional	1.3.1 Estrategia comercial para empresas a través de posicionamiento Digital
		1.3.2 Pilotos sectoriales de acceso agrupado a marketplaces y canal digital en mercados objetivo
	1.4 Diversificación de mercados y geografías con continuidad	1.4.1 Inteligencia y vigilancia de oportunidades país/sector en mercados objetivo (2026-2027)
		1.4.2 Red de apoyo en destino y canal para la diversificación (servicios y proveedores homologados)
		1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos
	1.5 Intensidad tecnológica y valor añadido exportador	1.5.1 Estándares y certificaciones internacionales como palanca de acceso segmentos de valor añadido
		1.5.2 Colaboración empresa-agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora

	1.6 Cooperación empresarial para escala e inserción en cadenas	1.5.3 Canal Multilateral como vía de contratación internacional de valor agregado
		1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora
		1.6.2 Comunidades sectoriales de internacionalización
2. PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA RIOJA	2.1 Reputación, marca y relato territorial	2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior
		2.1.2 Recursos y herramientas compartidas para la proyección exterior de La Rioja
	2.2 Eventos internacionales y entornos prescriptores	2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional
		2.2.2 Ferias, eventos y foros internacionales de alto valor para promoción comercial y empresarial
	2.3 Activos territoriales y alianzas para mayor presencia exterior	2.3.1 Red de embajadores "La Rioja" y comunidad exterior
		2.3.2 Soft-landing en destinos prioritarios mediante acuerdos ("Red Rioja Global")
		2.3.3 Acuerdos y marcos de colaboración con regiones homólogas y redes internacionales
3. PERSONAS, LIDERAZGO Y CULTURA GLOBAL	3.1 Formación modular y práctica para empresas	3.1.1 Formación práctica en comercio exterior y cultura global en organizaciones
		3.1.2 Programas de Prácticas, estancias y aprendizaje internacional en empresas

	3.2 Atracción, conexión y movilización de talento internacional	3.2.1 Mecanismos de retorno/captación de talento internacional
		3.2.2 Modelos compartidos de capacidad internacional para pymes (“as-a-service”)
4. ECOSISTEMA INTERNACIONAL AVANZADO	4.1 Gobernanza, coordinación y seguimiento del sistema de internacionalización	4.1.1. Modelo de gobernanza y ejecución interinstitucional y público-privado
		4.1.2. Mesa estable de internacionalización (alineamiento público-privado)
		4.1.3. Programación unificada y ventanilla única de internacionalización
	4.2 Gestión inteligente del dato para decisiones	4.2.1 Reporting y trazabilidad de datos de la actividad exterior a través de un "Observatorio internacional" y "Cuadro de mando"
5. PALANCAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	5.1 I+D+i y conexión con ecosistemas de innovación	5.1.1 Proyectos colaborativos de I+D+i orientados a solución exportable
		5.1.2. Empresas y agentes científico-tecnológicos conectados con ecosistemas internacionales de innovación
		5.1.3. Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres)
	5.2 Captación de IED y proyectos internacionales	5.2.1. Cartera de Activos, Proyectos y Canales Prioritarios “Invest in La Rioja” (2026–2027)
		5.2.2. Eventos para atracción de inversores y promoción de oportunidades de inversión en La Rioja

4.1 Alineación con la Estrategia Marco 26-29

La siguiente matriz recoge la trazabilidad entre la Estrategia de Internacionalización de La Rioja 2026-2029 y el Plan de Internacionalización 2026-2027, siguiendo una lectura descendente: desde los Objetivos Estratégicos de la Estrategia Marco hasta los Objetivos de Resultado del Plan y los Pilares en los que se despliegan las actuaciones del bienio.

De este modo, la matriz permite visualizar cómo el Plan concreta, prioriza y activa en el periodo 2026-2027 el marco estratégico definido para 2029. Los Objetivos Habilitadores del Plan no se incluyen en la matriz, se recogen de forma diferenciada por su carácter transversal, ya que no constituyen resultados finalistas, sino condiciones necesarias para reforzar la gobernanza, la inteligencia del sistema, las capacidades y el talento internacional.

Tabla de correspondencia Estrategia 26-29 vs. PI 26-27

Objetivos Estrategia 26-29	Objetivos PI 26-27	Ejes Estrategia 26-29	Pilares PI 26-27
OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano	OR-1. Ampliar y consolidar la base exportadora riojana	Motor exportador	Pilar 1. Motor exportador y competitividad exterior
OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores	OR-2. Diversificar la presencia exterior hacia mercados estratégicos del bienio	Motor exportador	Pilar 1. Motor exportador y competitividad exterior
OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable	OR-3. Elevar el valor añadido en sectores con mayor potencial de salto tecnológico	Motor exportador	Pilar 1. Motor exportador y competitividad exterior / Pilar 5. Palancas para la internacionalización
OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior	OR-4. Activar Invest in La Rioja con cartera operativa de proyectos cualificados	Proyección internacional y atracción de inversiones	Pilar 2. Proyección internacional de La Rioja / Pilar 5. Palancas para la internacionalización
OE5. Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales	OR-4. Activar Invest in La Rioja con cartera operativa de proyectos cualificados	Proyección internacional y atracción de inversiones	Pilar 2. Proyección internacional de La Rioja / Pilar 5. Palancas para la internacionalización
OE6. Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización	OH-2. Elevar las capacidades, el talento y la cultura internacional del tejido empresarial	Personas, liderazgo y cultura global	Pilar 3. Personas, liderazgo y cultura global
OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos	OH-2. Elevar las capacidades, el talento y la cultura	Personas, liderazgo y cultura global	Pilar 3. Personas, liderazgo y cultura global



Objetivos Estrategia 26-29	Objetivos PI 26-27	Ejes Estrategia 26-29	Pilares PI 26-27
	internacional del tejido empresarial		Pilar 4. Ecosistema internacional avanzado
OE8. Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización	OH-1. Instalar la infraestructura de gobernanza, coordinación e inteligencia del sistema	Ecosistema internacional avanzado	

A efectos de seguimiento, esta arquitectura diferencia entre los indicadores vinculados a la Estrategia Marco y los propios del Plan. La Estrategia 2026-2029 se apoya en indicadores de contexto e indicadores estratégicos, mientras que el Plan 2026-2027 incorporará indicadores de resultado, asociados a los Objetivos de Resultado, e indicadores de ejecución, vinculados a las acciones y, posteriormente, a las actuaciones que las desarrollen.

5.

Pilares



La Rioja

5. Pilares

A continuación, se presentan los cinco Pilares del Plan de Internacionalización 2026–2027, concebidos como el marco de lectura y de priorización que ordena la intervención pública en el bienio. Los Pilares permiten traducir el rumbo definido por la Estrategia de Internacionalización 2026–2029 a un horizonte operativo de dos años, reforzando la coherencia entre políticas, evitando dispersión y facilitando una ejecución orientada a resultados.

En este sentido, los **cuatro primeros Pilares** se alinean directamente con los Ejes de la Estrategia, asegurando continuidad conceptual y trazabilidad; y **el quinto Pilar** introduce un énfasis bienal sobre palancas que ya estaban contempladas en la Estrategia —innovación, atracción de inversión y captación de proyectos—, que requieren activación temprana para consolidar su efecto tractor sobre la competitividad y la proyección exterior del territorio.

Desde una perspectiva de intervención, esta arquitectura responde a una premisa clave: en el **periodo 2026–2027 es necesario activar condiciones de éxito** (capacidad empresarial, talento, herramientas de acceso, presencia y funcionamiento del ecosistema) y, en paralelo, **iniciar dinámicas transformadoras** que incrementen el valor añadido y la sofisticación del posicionamiento internacional de La Rioja.

Se presenta a continuación el desarrollo de cada uno de los 5 Pilares entorno a los cuales se articula el PI 26-27 ofreciendo una visión integral de los puntos focales definidos para el bienio y el alcance de las actuaciones previstas.



Pilar 1. Motor exportador y competitividad exterior

Este Pilar constituye el **núcleo del Plan en su dimensión empresarial y productiva**. Su propósito en el bienio es elevar capacidad de ejecución internacional, reforzar continuidad comercial y acelerar el acceso a mercados mediante un enfoque práctico: acompañamiento por niveles de madurez, digitalización aplicada, diversificación geográfica con continuidad (con énfasis en Asia y América Latina) y reforzamiento del valor añadido. El Pilar combina palancas de profesionalización y escalado (mentoring, asesoramiento modular, cooperación) con palancas de acceso efectivo a mercado (canales digitales, estrategias por nicho, certificaciones y estándares), priorizando actuaciones susceptibles de activación y seguimiento en 2026–2027.

- Este Pilar **se despliega a través de seis líneas de acción** complementarias: (i) **acompañamiento por madurez** para acelerar ejecución; (ii) **tracción por referentes** para elevar cultura y ambición; (iii) **digitalización aplicada** para abrir canal y escalar; (iv) **diversificación con continuidad** a través de cartera de mercados y nichos de sector definidos; (v) **refuerzo de valor añadido** vía estándares y sofisticación; y (vi) cooperación empresarial para ganar escala e inserción en cadenas.



Pilar 2. Proyección Internacional de La Rioja

El segundo Pilar traduce la proyección exterior a una intervención operativa en reputación, presencia y acceso. En el bienio 2026–2027 el foco es reforzar un posicionamiento internacional útil para la economía regional, combinando relato/marca, campañas y eventos prescriptores con mecanismos de presencia en destino (comunidad exterior, soft-landing) y alianzas con capacidad de generar oportunidades.

- La **actuación se organiza en tres frentes**: (i) consolidar **reputación, marca y relato** con mensajes y públicos priorizados; (ii) activar **entornos prescriptores mediante eventos y ferias** de alto retorno; y (iii) reforzar **presencia en destino movilizando comunidad exterior, acuerdos y mecanismos** de aterrizaje que reduzcan fricción de entrada.



Pilar 3. Personas, liderazgo y cultura global

El tercer pilar incide en el refuerzo de las **capacidades críticas para sostener apertura y consolidación** en destino. En 2026–2027 el foco es acelerar la profesionalización mediante formación práctica, experiencia aplicada e instrumentos para atraer y movilizar talento internacional, especialmente en perfiles tractores y soluciones compartidas para pymes.

- El despliegue **se articula en dos líneas**: (i) una **oferta de formación práctica y modular** alineada con necesidades reales (incluido idioma aplicado), conectada con experiencia internacional; y (ii) mecanismos para **captar, conectar y movilizar talento** (retorno/captación senior y capacidad compartida) que reduzcan tiempos de aprendizaje y eleven estándares de ejecución.



Pilar 4. Ecosistema internacional avanzado

Este Pilar **moderniza el sistema regional de apoyo** para operar como un sistema coherente, previsible y orientado a resultados. En el bienio, la prioridad es consolidar gobernanza, coordinación, simplificación operativa y gestión inteligente del dato para asegurar trazabilidad, mejorar la experiencia de empresa y reforzar capacidad de ajuste.

- La intervención se **ordena en tres ámbitos**: (i) **gobernanza y coordinación** para operar como sistema; (ii) **simplificación y homogeneización** para reducir fricción y facilitar uso de instrumentos; y (iii) **dato y seguimiento** (observatorio + cuadro de mando) para tomar decisiones con evidencia y reforzar trazabilidad.



Pilar 5. Palancas para la internacionalización

Finalmente, el quinto pilar enfatiza, para el bienio 2026–2027, la **activación de palancas transformadoras ya previstas en la Estrategia**: innovación internacional, captación de inversión y desarrollo de la internacionalización a través de proyectos y ecosistemas tecnológicos. Su objetivo es iniciar dinámicas que refuercen competitividad y sofisticación del tejido, conectando capacidades regionales con demanda global y movilizandoinversión y partenariados asociados.

- Las líneas de acción desplegadas **comprenden 2 ámbitos de actuación**: (i) activar **innovación internacional orientada a mercado** (proyectos, ecosistemas y conexiones); y (ii) aterrizar una **agenda “Invest in”** bienal mediante **cartera de activos/proyectos** y captación de oportunidades vía redes europeas y ecosistemas (incluida EEN), vinculando inversión y proyectos a prioridades regionales.

6.

Despliegue de acciones

6. Despliegue de acciones

A partir de los 5 Pilares presentados, el PI 26-27 se despliega en **15 líneas de acción y 33 acciones** específicas que ordenan los principales ámbitos de intervención del bienio. Las acciones se conciben como marcos operativos suficientemente amplios para orientar la programación anual, facilitar la coordinación entre agentes y permitir la incorporación de actuaciones concretas en función de las prioridades, recursos y oportunidades disponibles en cada momento. El **Anexo I** del documento contiene las **fichas de acción** correspondientes que completan este despliegue desde una perspectiva de planificación y seguimiento.

PILAR 1 | MOTOR EXPORTADOR Y COMPETITIVIDAD EXTERIOR

Línea 1.1 Impulso y acompañamiento al tejido exportador según niveles madurez

Esta línea de acción se orienta a **acelerar la capacidad exportadora del tejido empresarial** mediante acompañamiento segmentado por madurez, reforzando la profesionalización de la función exportadora y resolviendo barreras técnicas que condicionan la entrada y el escalado en mercados exteriores.

- **Acción 1.1.1 Acompañamiento experto y mentoring empresarial:**

Reforzar el acompañamiento especializado a empresas con potencial exportador, adaptando el apoyo a su nivel de madurez internacional y a sus principales necesidades de avance. La acción podrá orientarse a mejorar capacidades clave como la definición de estrategia comercial, la selección de mercados y canales, la preparación de la oferta, la gestión operativa internacional o la consolidación de primeras experiencias exportadoras. Asimismo, podrá apoyarse en fórmulas de mentoring, asesoramiento experto o acompañamiento individualizado y sectorial, en coordinación con los instrumentos existentes del ecosistema regional.

- **Acción 1.1.2 Recursos y asesoramiento técnico especializado y modular:**

Facilitar a las empresas el acceso a recursos y asesoramiento técnico especializado para resolver barreras operativas, normativas o de conocimiento vinculadas a su actividad internacional. La acción podrá abordar ámbitos como cumplimiento regulatorio, adaptación a requisitos de mercado, documentación, protección de activos, sostenibilidad o inteligencia competitiva, apoyándose en instrumentos existentes y en la colaboración con agentes especializados del ecosistema regional.

Línea 1.2 Tracción por referentes

Se propone articular una **palanca doble de tracción** para acelerar la ambición y la escala internacional del tejido riojano: el reconocimiento y difusión de empresas referentes como mecanismo de cultura y transferencia de buenas prácticas, y la activación de encadenamientos sectoriales mediante pilotos que conecten empresas tractoras y pymes complementarias.

- **Acción 1.2.1 Referentes exportadores y encadenamientos sectoriales:**

Impulsar la tracción del tejido exportador riojano a partir de empresas y sectores con mayor experiencia internacional, favoreciendo la transferencia de conocimiento, la visibilización de buenas prácticas y la cooperación entre empresas complementarias. La acción podrá orientarse al reconocimiento de referentes exportadores, al intercambio de aprendizajes y a la generación de dinámicas colaborativas que permitan construir propuestas de mayor valor, reforzar capacidades compartidas y facilitar el acceso a mercados exteriores.

Línea 1.3 Digitalización para acceso y escalado internacional

Esta línea impulsa la **digitalización como palanca directa de competitividad internacional**, orientada a mejorar el posicionamiento digital de las empresas, abrir canal en mercados objetivo y ganar masa crítica para el acceso agrupado a plataformas internacionales.

- **Acción 1.3.1 Estrategia comercial para empresas a través de posicionamiento Digital:**

Reforzar el uso de herramientas y canales digitales como palanca de internacionalización empresarial, mejorando la visibilidad, el posicionamiento y la capacidad comercial de las empresas riojanas en mercados exteriores. La acción podrá orientarse a la mejora de la presencia digital internacional, la adaptación de contenidos y canales a mercados objetivo, el uso de datos comerciales y la integración progresiva de soluciones digitales en los procesos de acceso, relación y venta internacional.

- **Acción 1.3.2 Pilotos sectoriales de acceso agrupado a marketplaces y canal digital en mercados objetivo:**

Favorecer fórmulas de acceso agrupado a canales digitales internacionales, especialmente en sectores con masa crítica y potencial de posicionamiento exterior. La acción podrá orientarse a explorar, testar o reforzar la presencia conjunta de empresas riojanas en plataformas digitales, marketplaces u otros canales online, facilitando mayor visibilidad, acceso a nuevos clientes y reducción de barreras de entrada en mercados objetivo.

Línea 1.4 Diversificación de mercados y geografías con continuidad

Se ordena la diversificación como una política de continuidad: **priorizar mercados, evitar dispersión y transformar acciones puntuales en trayectorias de penetración**, en coherencia con el marco 2026–2029 (Europa como base y diversificación selectiva hacia Asia y América Latina).

- **Acción 1.4.1 Inteligencia y vigilancia de oportunidades país/sector en mercados objetivo:**

Reforzar la generación y difusión de inteligencia de mercado para orientar la toma de decisiones empresariales en mercados prioritarios y de diversificación. La acción podrá articularse mediante herramientas, contenidos o espacios de información que permitan identificar oportunidades país/sector, anticipar cambios relevantes y facilitar que las empresas riojanas orienten mejor sus procesos de entrada, consolidación o crecimiento exterior.

- **Acción 1.4.2 Red de apoyo en destino y canal para la diversificación:**

Facilitar a las empresas el acceso a recursos de apoyo en destino que reduzcan las barreras de entrada y mejoren su capacidad para identificar canales, socios, agentes comerciales o colaboradores locales en mercados exteriores. La acción podrá apoyarse en servicios especializados, redes de contacto, proveedores de confianza o mecanismos de acompañamiento que favorezcan una diversificación más ordenada y con menor riesgo operativo.

- **Acción 1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos:**

Impulsar actuaciones de acceso a mercado que faciliten el contacto de las empresas riojanas con clientes, socios, prescriptores y agentes estratégicos en destinos prioritarios. La acción podrá incluir distintos formatos de agenda comercial, misión empresarial o encuentro de negocio, procurando asegurar continuidad, coordinación entre agentes y alineamiento con las prioridades geográficas y sectoriales del Plan.

Línea 1.5 Intensidad tecnológica y valor añadido exportador

El énfasis de esta línea está en **eleva el valor añadido de la oferta exterior**, reforzando estándares, diferenciación y sofisticación y conectando capacidades tecnológicas regionales con oportunidades internacionales.

- **Acción 1.5.1 Estándares y certificaciones internacionales como palanca de acceso a segmentos de valor añadido:**

Facilitar que las empresas riojanas avancen en el cumplimiento de estándares, certificaciones y requisitos técnicos necesarios para competir en mercados y canales de mayor exigencia. La acción podrá orientarse a

reducir barreras de acceso, reforzar la adaptación normativa y mejorar el posicionamiento de la oferta regional en segmentos de mayor valor añadido.

▪ **Acción 1.5.2 Colaboración empresa–agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora:**

Favorecer la conexión entre empresas, agentes tecnológicos y otros actores especializados para impulsar una oferta exportadora más diferenciada, innovadora y adaptada a mercados internacionales exigentes. La acción podrá apoyar dinámicas de colaboración y transferencia de conocimiento orientadas a la servitización, el desarrollo de soluciones integradas y la generación de propuestas con mayor valor añadido y potencial de proyección exterior.

▪ **Acción 1.5.3 Canal Multilateral como vía de contratación internacional de valor agregado:**

Promover el canal multilateral como una vía complementaria para que empresas riojanas con capacidades técnicas, industriales o de servicios accedan a oportunidades internacionales de mayor valor añadido. La acción podrá orientarse a mejorar el conocimiento de este canal, identificar oportunidades relevantes y reforzar la preparación de las empresas para participar en procesos de contratación internacional, apoyándose, cuando proceda, en recursos y servicios especializados de ICEX.

Línea 1.6 Cooperación empresarial para escala e inserción en cadenas

La línea refuerza la **cooperación como palanca para competir en mercados complejos**: ganar escala, compartir costes de acceso y sostener continuidad, tanto a través de fórmulas consorciadas como mediante comunidades sectoriales estables.

▪ **Acción 1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora:**

Impulsar fórmulas de cooperación que permitan a las empresas riojanas ganar escala, compartir costes de acceso y reforzar su capacidad comercial en mercados exteriores. La acción podrá apoyar diferentes modalidades de colaboración empresarial orientadas a construir propuestas colectivas de mayor alcance, abrir nuevos nichos y reducir las limitaciones derivadas de la escala individual.

▪ **Acción 1.6.2 Comunidades sectoriales de internacionalización:**

Favorecer la creación y consolidación de espacios estables de intercambio, aprendizaje e inteligencia compartida entre empresas y agentes vinculados a la internacionalización. La acción podrá articularse por sectores, mercados o intereses comunes, facilitando la identificación de oportunidades, el contraste de experiencias, la generación de contactos y el impulso de dinámicas de colaboración con continuidad.

PILAR 2 | PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE LA RIOJA

Línea 2.1 Reputación, marca y relato territorial

Esta línea ordena y activa el posicionamiento internacional de La Rioja, reforzando la **coherencia del relato territorial** y su capacidad de generar oportunidades para públicos clave (compradores, prescriptores, inversores, talento y partners).

- **Acción 2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior:** Articular un relato internacional coherente de La Rioja como territorio con identidad propia, integrando la promoción turística y exterior ya en curso (Rioja 360) con la promoción económico-empresarial de sus productos, sectores, capacidades y activos diferenciales. La acción busca reforzar la consistencia de los mensajes ante públicos exteriores clave, favoreciendo un posicionamiento más reconocible, coordinado y alineado con las prioridades de internacionalización del territorio.
- **Acción 2.1.2 Recursos y herramientas compartidas para la proyección exterior de La Rioja:** Reforzar los recursos compartidos entre entidades y áreas de gobierno implicadas en la proyección exterior de La Rioja, con el fin de planificar y coordinar la promoción internacional con mayor foco, coherencia y trazabilidad. La acción podrá apoyarse en herramientas de información, planificación y seguimiento que faciliten una visión actualizada de mercados, activos territoriales, tejido empresarial internacionalizado y presencia institucional o empresarial en ferias, eventos y espacios de promoción exterior.

Línea 2.2 Eventos internacionales y entornos prescriptores

Se apuesta por posicionar a La Rioja en espacios donde se construye **reputación, prescripción y acceso a oportunidades**, combinando eventos tractores con presencia selectiva en ferias de alto valor.

- **Acción 2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional:**
Impulsar iniciativas propias de proyección internacional que permitan posicionar a La Rioja ante públicos estratégicos, prescriptores, compradores, socios e instituciones de interés. La acción podrá articularse a través de eventos, jornadas, misiones inversas, acciones en destino u otros formatos de visibilidad, tanto en La Rioja como en mercados exteriores, orientados a presentar la propuesta de valor del territorio y favorecer la generación de relaciones con potencial de continuidad.

- **Acción 2.2.2 Ferias, eventos y foros internacionales de alto valor para promoción comercial y empresarial:**

Reforzar la presencia de La Rioja en ferias, eventos y foros internacionales de interés estratégico, integrando la participación empresarial y la representación institucional cuando resulte oportuno. La acción busca orientar esta presencia hacia espacios con mayor potencial de retorno comercial, sectorial o reputacional, alineándola con las prioridades geográficas y sectoriales del Plan.

Línea 2.3 Activos territoriales y alianzas para mayor presencia exterior

Esta línea activa **"puentes" operativos en destino** para reducir fricción de entrada y reforzar capilaridad relacional, conectando comunidad exterior, mecanismos de aterrizaje y acuerdos útiles.

- **Acción 2.3.1 Red de embajadores "La Rioja" y comunidad exterior:**

Activar la comunidad exterior vinculada a La Rioja y otras figuras de conexión internacional como palanca de posicionamiento, inteligencia de mercado y acceso a contactos cualificados. La acción busca reforzar el capital relacional del territorio y facilitar vías de apoyo a empresas, instituciones y perfiles riojanos con interés en desarrollar oportunidades en el exterior. Incluye el Programa "También Riojanos" (Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior) y el mapeo de personal internacional vinculado a programas universitarios de la Universidad de La Rioja.

- **Acción 2.3.2 Soft-landing en destinos prioritarios mediante acuerdos ("Red Rioja Global"):**

Facilitar el acceso de empresas y agentes riojanos a recursos de apoyo en destinos prioritarios, reduciendo barreras de entrada y favoreciendo una primera implantación o aproximación al mercado más ordenada. La acción podrá apoyarse en acuerdos con entidades de referencia en destino, redes territoriales, espacios de innovación o agentes especializados que contribuyan a orientar, conectar y acompañar los procesos de entrada internacional.

- **Acción 2.3.3 Acuerdos y marcos de colaboración con regiones homólogas y redes internacionales:**

Impulsar acuerdos y marcos de colaboración con regiones, redes y ecosistemas internacionales de interés para La Rioja, orientados a generar oportunidades en ámbitos como negocio, innovación, talento, inversión o cooperación institucional. La acción busca favorecer relaciones internacionales con continuidad, capacidad de seguimiento y potencial de transformación en proyectos o iniciativas concretas.

PILAR 3 | PERSONAS, LIDERAZGO Y CULTURA GLOBAL

Línea 3.1 Formación modular y práctica para empresas

La línea refuerza **capacidades críticas para ejecutar la internacionalización con solvencia**, combinando formación práctica, refuerzo lingüístico y conexión con experiencias reales en entornos internacionales.

- **Acción 3.1.1 Formación práctica en comercio exterior y cultura global en organizaciones:**

Reforzar las capacidades del tejido empresarial riojano para operar en mercados internacionales, mediante formación práctica y adaptada a las necesidades de las empresas. La acción podrá orientarse a ámbitos como comercio exterior, idiomas aplicados al negocio, negociación internacional, cultura empresarial, cumplimiento normativo u otras competencias clave para iniciar, consolidar o ampliar la actividad internacional, prestando especial atención a las pymes con potencial exportador.

Acción 3.1.2 Programas de Prácticas, estancias y aprendizaje internacional en empresas: Favorecer experiencias prácticas de aprendizaje internacional vinculadas al entorno empresarial, facilitando la conexión entre formación, empresa y actividad exterior. La acción podrá apoyarse en programas existentes, estancias, prácticas, proyectos empresariales o experiencias en empresas, filiales o partners, con el objetivo de acelerar la transferencia de capacidades al desempeño profesional y reforzar el talento disponible para la internacionalización.

Línea 3.2 Atracción, conexión y movilización de talento internacional

Se pone el foco en el **"motor humano" de la internacionalización** mediante la activación de medidas para la atracción de perfiles senior, fórmulas compartidas para pymes y movilización de redes de conexión internacional.

- **Acción 3.2.1 Mecanismos de retorno/captación de talento internacional:**

Facilitar la conexión, captación o retorno de perfiles con experiencia internacional que puedan reforzar la capacidad de las empresas riojanas para abrir, desarrollar o consolidar mercados exteriores. La acción podrá orientarse a activar vínculos con la comunidad riojana en el exterior, el ámbito universitario y otros agentes de talento, favoreciendo la incorporación de capacidades especializadas en desarrollo de negocio, canal, operaciones o gestión internacional.

- **Acción 3.2.2 Modelos compartidos de capacidad internacional para pymes ("as-a-service"):**

Impulsar fórmulas compartidas que permitan a las pymes acceder a capacidades internacionales especializadas sin necesidad de disponer de estructuras internas completas. La acción podrá orientarse a modelos de apoyo experto, como perfiles de export manager o expertos sectoriales "as-a-service", servicios agrupados o soluciones compartidas por sector, mercado o necesidad empresarial, facilitando que empresas con menor escala refuercen su capacidad comercial, operativa o estratégica en mercados exteriores.

PILAR 4 | ECOSISTEMA INTERNACIONAL AVANZADO

Línea 4.1 Gobernanza, coordinación y seguimiento del sistema de internacionalización

Esta línea persigue que el sistema opere como un **"todo" coherente**, con reglas claras, coordinación estable y continuidad, reforzando capacidad de ajuste y trazabilidad entre estrategia, plan y resultados.

- **Acción 4.1.1 Modelo de gobernanza y ejecución interinstitucional y público-privado:**

Definir un marco de gobernanza para la nueva etapa del sistema riojano de internacionalización, clarificando roles, espacios de coordinación, criterios de priorización y mecanismos de seguimiento. La acción busca reforzar la coherencia institucional, la capacidad de ejecución y la adaptación del Plan ante un contexto internacional cambiante.

- **Acción 4.1.2 Mesa estable de internacionalización (alineamiento público-privado):**

Impulsar un espacio estable de contraste y coordinación entre agentes públicos y privados vinculados a la internacionalización, orientado a alinear prioridades, compartir información relevante y favorecer un despliegue más coherente del Plan. La acción permitirá mejorar la coordinación práctica del sistema y la experiencia de las empresas en su relación con los instrumentos de apoyo.

- **Acción 4.1.3 Programación unificada y ventanilla única de internacionalización:**

Avanzar hacia una programación más coordinada y accesible de las actuaciones de internacionalización, facilitando una visión común de la oferta de apoyo disponible y reduciendo duplicidades entre instrumentos y agentes. La acción podrá contemplar mecanismos de planificación compartida, orientación inicial y derivación hacia los recursos y agentes más adecuados del ecosistema regional (ADER, Cámara, FER u otros agentes especializados).

Línea 4.2 Gestión inteligente del dato para decisiones

Esta línea **sitúa el dato como palanca central de gobernanza inteligente**, garantizando consistencia, trazabilidad y accesibilidad para el seguimiento y la toma de decisiones a lo largo del bienio.

- **Acción 4.2.1 Reporting y trazabilidad de datos de la actividad exterior a través de un "Observatorio internacional" y "Cuadro de mando":**

Avanzar en la ordenación, trazabilidad y uso compartido de la información vinculada a la actividad internacional de La Rioja, con el fin de mejorar el seguimiento del Plan y la toma de decisiones. La acción podrá apoyarse en herramientas orientadas a integrar información relevante sobre mercados, sectores, actuaciones e indicadores, facilitando una visión más coordinada del sistema y una mejor rendición de cuentas.

PILAR 5 | NUEVAS PALANCAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Línea 5.1 I+D+i y conexión con ecosistemas de innovación

Esta línea activa la **innovación como palanca de internacionalización**, conectando capacidades regionales con redes, partners y demanda global para generar oportunidades orientadas a mercado.

- **Acción 5.1.1 Proyectos colaborativos de I+D+i orientados a solución exportable:**

Impulsar proyectos colaborativos orientados a desarrollar soluciones exportables con elevado potencial de mercado internacional, conectando empresa, agentes científico-tecnológicos y clústeres con acceso conjunto a oportunidades de I+D+i.

- **Acción 5.1.2 Empresas y agentes científico-tecnológicos conectados con ecosistemas internacionales de innovación:**

Favorecer la conexión de empresas y agentes científico-tecnológicos riojanos con ecosistemas internacionales de innovación, con el fin de incrementar su visibilidad, aprendizaje y capacidad de colaboración exterior. La acción podrá orientarse a facilitar partenariados, acceso a redes, intercambio de conocimiento y participación en entornos internacionales donde puedan proyectarse las capacidades tecnológicas, industriales y de servicios de La Rioja

- **Acción 5.1.3 Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres):** Conseguir una mayor conexión de la oferta riojana con la demanda global, facilitando el conocimiento y acceso a programas, retos

y convocatorias de innovación a escala internacional. La acción podrá apoyarse en actividades de información, orientación, prescripción y acompañamiento, así como en recursos o programas de referencia (p.ej. ICEX, Horizon Europe, EEN o redes sectoriales), para favorecer una mayor participación riojana en iniciativas internacionales de innovación.

Línea 5.2 Captación de IED y proyectos internacionales

La línea impulsa la **atracción de proyectos e inversión como palanca transformadora**, aterrizando el enfoque "Invest in La Rioja" en una cartera operativa y conectándola con redes y eventos para convertir oportunidad en pipeline.

- **Acción 5.2.1 Cartera de Activos, Proyectos y Canales Prioritarios "Invest in La Rioja" (2026–2027).**
Construir y ordenar una cartera de activos, proyectos y oportunidades prioritarias para la captación de inversión y proyectos internacionales en La Rioja. La acción podrá vincularse a espacios, iniciativas regionales, como el parque tecnológico TechRioja, y cadenas de valor con capacidad de atracción, con el fin de reforzar una propuesta territorial más clara, estructurada y orientada a inversores o socios estratégicos.
- **Acción 5.2.2 Eventos para atracción de inversores y promoción de oportunidades de inversión en La Rioja.**
Impulsar actuaciones de promoción y relación con potenciales inversores y socios estratégicos, orientadas a presentar las oportunidades de inversión de La Rioja y facilitar su conexión con la Cartera de Activos y Proyectos Prioritarios "Invest in La Rioja", así como con activos, proyectos y empresas del territorio con capacidad de aterrizaje. La acción podrá desarrollarse a través de distintos formatos de agenda, misión, encuentro o presencia en foros especializados, priorizando aquellos espacios con mayor potencial para cualificar contactos y generar oportunidades de inversión.

7.

Planes país para el bienio



La Rioja

7. Planes País para el bienio

La competitividad internacional de La Rioja no se construye solo con instrumentos de apoyo: requiere también una apuesta clara sobre dónde concentrar el esfuerzo. El presente apartado desarrolla los **Planes País** del bienio 2026-2027, el componente del PI que traduce la ambición de diversificación geográfica en actuaciones específicas, selectivas y orientadas a mercado.

La lógica aplicada para la selección de los mercados estratégicos para 26-27 responde a dos movimientos complementarios. El primero es de **consolidación y upgrade en Europa**: reforzar posiciones en Portugal y Alemania, donde ya existe base exportadora, pero con margen claro de mejora en regularidad, valor y nuevos tipos de oportunidad —en Alemania, también en captación de inversión. El segundo es de **diversificación selectiva y con preparación**: activar de forma sistemática cuatro mercados donde La Rioja tiene baja o escasa representatividad, pero donde la propuesta de valor riojana —origen verificable, calidad acreditada, producto diferencial— tiene encaje demostrado: **Japón y Corea del Sur** en Asia, **México y Argentina/Chile** en América Latina.

Estos siete mercados —**Portugal, Alemania, Japón, Corea del Sur, México, Chile y Argentina**— concentrarán los recursos nuevos del bienio y contarán cada uno con una ficha específica de trabajo. Ello no excluye actuaciones en otros destinos: Francia, EE. UU., Reino Unido y otros mercados del ecosistema seguirán activos a través de los instrumentos ordinarios. Precisamente el Anexo II del documento detalla las iniciativas previstas para estos mercados de continuidad (*Fichas de mercados de interés*).

7.1 Selección de mercados estratégicos 2026-2027

La selección de mercados para el bienio representa una apuesta de concentración: La Rioja destina el **67,39% de sus exportaciones a la UE-27**, con una estructura muy dependiente de pocos mercados europeos y una intensidad tecnológica exportadora del **14,14%** frente al 46,56% de la media nacional. Seguir creciendo solo en los mercados ya conocidos no resuelve estos dos retos estructurales. Por eso el bienio tiene un doble objetivo en lo que se refiere a la diversificación geográfica de la actividad internacional de La Rioja:

- **CONSOLIDAR Y HACER UPGRADE EN EUROPA: Portugal y Alemania** no son mercados nuevos, pero tienen recorrido sin explotar. En Portugal, el reto es pasar de ventas puntuales a exportación regular estructurada. En Alemania, la doble agenda comercial + captación de IED justifica una inversión diferenciada.
- **DIVERSIFICAR CON MÉTODO EN ASIA Y LATAM: Japón, Corea del Sur, México, Argentina y Chile** son mercados donde La Rioja tiene presencia mínima o nula, pero donde la propuesta de valor riojana —origen verificable, calidad acreditada, producto diferencial— tiene encaje real si se llega con preparación, selección de empresas rigurosa y acompañamiento especializado.



Priorizar estos seis mercados **no excluye actuaciones en otros destinos**: Francia, Reino Unido, EE.UU. y los mercados ya activos del ecosistema continuarán recibiendo atención a través de los instrumentos ordinarios. Lo que cambia es el foco de los **recursos nuevos y las actuaciones adicionales del bienio**, que se concentran en estos seis para maximizar el retorno y construir posiciones sólidas antes de 2029.

Tabla resumen de Mercados prioritarios 2026-2027

Mercado	Rol en el bienio	Sectores prioritarios	Acciones propuestas
Portugal	Ampliar base de exportadores regulares	- Agroindustria - Vino - Bienes industriales	Misión B2B Lisboa/Oporto + misión directa.
Alemania	Upgrading comercial + captación inversión	- Vino premium - Packaging - IED industrial	ProWein 2027 + Roadshow inversión
Japón	Posicionamiento premium y canal cualificado	- Vino DOCa Rioja - Gourmet - Agrotech y Foodtech	FOODEX Japan 2027 + misión directa
Corea del Sur	Posicionamiento en Agro-gourmet + industrial en ruta Asia	- Vino y gourmet - Packaging industrial	Seoul Food & Hotel + misión prospección
México	Acceso a mercado Industrial, packaging y puerta de acceso a LATAM	- Packaging - Maquinaria agroindustrial	Jornadas virtuales 2026 + Misión 2027
Argentina/Chile	Cooperación vitivinícola, prospección inversora y conexión Cono Sur	- Vino y agroalimentario (cooperación) - Atracción de inversión	Prospección 2026 + Misión combinada Cono Sur 2027

El detalle de recomendaciones para el resto de las geografías consideradas de interés (Francia, Reino Unido, Benelux, Italia, EE.UU., Singapur, Polonia y Brasil) se recoge en el **en el Anexo II** de este documento.

7.2 Fichas País de mercados prioritarios

Las fichas siguientes desarrollan el plan de trabajo para los seis mercados prioritarios del bienio. Cada ficha incorpora la posición de partida apoyada en el diagnóstico de internacionalización, el argumento estratégico específico para 2026-2027, la hoja de ruta de actuaciones, las barreras accionables y las recomendaciones clave para cada mercado.

PORTUGAL | Consolidar la base, ganar regularidad



Bloque geográfico	Rol en el bienio	Prioridad
Europa — Consolidación	Ampliar base de exportadores regulares y profundizar canal	ALTA — Activación inmediata 2º semestre 2026

POSICIÓN DE PARTIDA

- **Posición actual:** 2º destino exportador riojano (2024), superando a Alemania desde 2023. Crecimiento del +141% en euros corrientes (2011-2024), el más dinámico entre los grandes mercados europeos.
- **Sectores tractores:** Agroalimentario (frutas, legumbres, preparados), envase y embalaje, bienes industriales ligeros, calzado, madera y mueble.
- **Estructura empresarial:** Diversas pymes riojanas tienen ya filiales o contratos regulares en Portugal (DISLOCK, SOLUCIONES CIM/TERACAD, empresas de calzado). Base de partida sólida para escalar.
- **Ventaja diferencial:** Menor complejidad logística, regulatoria y cultural de toda la cartera de diversificación. Coste de entrada significativamente inferior al de otros mercados europeos.

POR QUÉ AHORA

Portugal lleva tres años siendo el mercado europeo con mayor dinamismo para La Rioja (+141%), pero la base de empresas que exportan de forma regular es aún reducida: hay un gap claro entre ventas puntuales y canal estable. El bienio 2026-2027 es el momento de cerrar esa brecha antes de que otras regiones españolas consoliden posición. La proximidad hace que el retorno por euro invertido sea el más alto de toda la cartera de diversificación.

SECTORES DE OPORTUNIDAD

- **Agroalimentario.** Los preparados alimenticios son los dos principales productos exportados a Portugal con tendencia creciente. El canal horeca y el retail especializado ofrecen recorrido para posicionar producto con más valor y más margen. El vino por el contrario, no se incluye en este foco de oportunidad (competencia local muy alta).
- **Bienes industriales ligeros y envase.** La integración en cadenas ibéricas está abierta para packaging, piezas técnicas y componentes. Hay operadores riojanos con experiencia en Portugal que pueden servir de referente para nuevas pymes.

BARRERAS Y CONDICIONANTES

⚠ **Precio y competencia ibérica:** Los compradores portugueses presionan el precio; es imprescindible trabajar con argumentario de valor añadido, no solo competitividad de coste.

⚠ **Canal fragmentado:** El retail y la distribución están muy fragmentados en zonas fuera de Lisboa y Oporto. Necesidad de distribuidores regionales o de trabajar con operadores de horeca como puerta de entrada.

⚠ **Logística y plazos:** Aunque la cercanía facilita la logística, los compradores esperan tiempos de respuesta muy cortos. Las empresas sin experiencia exportadora deben preparar su operativa antes de comprometerse.

⚠ **Conocimiento limitado del tejido local:** Las empresas riojanas carecen de información sistematizada sobre importadores, distribuidores y compradores portugueses por sector. Es necesario un trabajo de mapeo previo a cualquier misión.

HOJA DE RUTA 2026-2027	
2026	2027
✓ Mapeo importadores y distribuidores por sector (agroalimentario, industrial, calzado) con apoyo ICEX Lisboa y Cámara. ✓ Preparación de Programa piloto "consolidación Portugal" para ejecución en 2027: 8-10 empresas con ventas incipientes, diagnóstico + agenda B2B en Lisboa/Oporto. ✓ Aprovechamiento de Fruit Attraction Madrid (oct. 2026) para captar compradores portugueses.	✓ Misión comercial agrupada agroalimentaria y proveedores industriales. ✓ Preparación de acuerdo con cámaras o entidades portuguesas para cadenas ibéricas en agroalimentación y packaging. ✓ Activación de perfil B2B en Europages para empresas industriales y agroalimentarias. ✓ Impulso de consorcios hispano-portugueses para el desarrollo de proyectos de innovación agroalimentaria y economía circular.

RECOMENDACIONES CLAVE
No tratar Portugal como mercado genérico europeo. La proximidad no significa facilidad: los compradores portugueses tienen sus propios proveedores consolidados. La clave es llegar con argumentario diferenciado, no con el mismo catálogo que se usa en España. Priorizar la misión inversa sobre la misión directa. Traer compradores portugueses a La Rioja (bodegas, fábricas, agroindustria) genera más confianza y cierre de acuerdos que visitar Portugal sin relación previa. El territorio es un argumento de venta. Segmentar por madurez exportadora. Portugal es el mercado idóneo para que empresas con exportación incipiente den el salto a la regularidad. Diseñar un programa específico "primera exportación regular Portugal" con seguimiento durante 12 meses. Activar la red de filiales existente. Varias empresas riojanas ya tienen presencia operativa en Portugal. Implicarlas como facilitadoras de red y primeros contactos para pymes que quieren entrar reduce significativamente los tiempos de acceso. Conectar con la agenda ibérica de packaging y logística. El acuerdo UE-Mercosur y la integración logística ibérica crean oportunidades para que proveedores riojanos de envase y embalaje refuerzen posición en la cadena de suministro de exportadores portugueses.

AGENTES A IMPLICAR
ADER (coordinación, CHAs, seguimiento) · ICEX Lisboa (inteligencia, agenda compradores) · Cámara de Comercio La Rioja (programa primera exportación, cámaras portuguesas) · FER (misión agrupada agroalimentaria) · Clústeres Food+i / APIDIT (oferta agrupada sectorial) · CNTA.

ALEMANIA | Premium, industria e inversión

Bloque geográfico
Rol en el bienio
Prioridad

Europa — Consolidación + IED

Upgrading comercial y captación de inversión industrial

MUY ALTA — Preparación en 2º semestre de 2026 y despliegue reforzado 2027
POSICIÓN DE PARTIDA

- **Posición actual:** 3er destino exportador riojano (2024). Crecimiento del +34,5% en euros corrientes (2011-2024), aunque ha perdido peso relativo frente a Portugal. Mercado con alta concentración en vino, agroalimentario y bienes de equipo.
- **IED hacia La Rioja:** Alemania es uno de los principales países de origen de inversión extranjera en La Rioja por control de GUO (STANDARD PROFIL, ZAHORANSKY, SYNERLINKIBERICA). Existe una red de empresas alemanas con implantación riojana que es un activo relacional para captación de nuevos proyectos.
- **Potencial sin explotar:** El mercado alemán penaliza a quienes no trabajan con estándares certificados, sostenibilidad acreditada y presencia regular. Las empresas riojanas con capacidad técnica y producto diferencial tienen recorrido si se presentan con el argumentario correcto.
- **Eventos tractores 2027:** ProWein (Düsseldorf, marzo 2027), Hannover Messe, Biofach (Núremberg, feb. 2027) y Anuga (Colonia, oct. 2027) concentran tres sectores clave para La Rioja en el mismo año.

POR QUÉ AHORA

En 2027 coincide la mayor concentración de ferias sectoriales alemanas relevantes para La Rioja: ProWein, Biofach, Hannover Messe y Anuga. La ventana no volverá hasta 2029. Preparar el acceso en H2 2026 —selección de empresas, certificaciones, agenda de importadores, diseño del roadshow IED— es la única forma de aprovecharla. Adicionalmente, la red de GUOs alemanes implantados en La Rioja es el mejor activo para articular captación de nuevos proyectos industriales.

SECTORES DE OPORTUNIDAD

- **Vino premium y DOCa Rioja.** Alemania es el mayor importador de vino del mundo por volumen. El segmento medio-alto alemán valora origen, certificación ecológica y relato territorial. ProWein es el punto de acceso de referencia con importadores, distribuidores y canal horeca cualificado.
- **Agroalimentario gourmet y ecológico.** Biofach (Núremberg) es la mayor feria mundial de alimentación ecológica. Las empresas riojanas con certificación bio o producción sostenible tienen encaje directo en el canal natural y specialty food alemán, con márgenes significativamente superiores al canal convencional.
- **Captación de IED industrial (packaging, agroindustria, madera).** La red de empresas alemanas ya implantadas en La Rioja, combinada con el interés alemán en relocalizar parte de su cadena de suministro en Europa, abre oportunidades reales para atraer proyectos en packaging, madera y componentes durante el bienio.

BARRERAS Y CONDICIONANTES CLAVE

⚠ **Exigencia de estándares y certificaciones:** El canal alemán (retail, foodservice, industria) requiere certificaciones específicas: BRC/IFS para alimentación, ISO para industria, certificaciones ecológicas homologadas. Sin ellas el acceso está bloqueado independientemente de la calidad del producto.

⚠ **Precio y comparación con competidores europeos:** Los compradores alemanes comparan con proveedores franceses, italianos y de Europa del Este. El argumento de precio no funciona; el argumento de valor (origen, trazabilidad, servicio, innovación) es imprescindible.

⚠ **Ciclos de decisión largos en industria:** Los compradores industriales alemanes tienen procesos de homologación y due diligence que pueden durar 12-18 meses. Las empresas deben estar preparadas para un ciclo de venta largo antes de obtener resultados.

⚠ **Idioma y adaptación de materiales:** Alemania es el mercado europeo donde más pesa la comunicación en alemán (no solo inglés). Los materiales de empresa, catálogos y presentaciones deben adaptarse; sin eso, el acceso al canal profesional está limitado.

HOJA DE RUTA 2026-2027	
2026	2027
✓ Preparación ProWein 2027. ✓ Contacto con compradores industriales identificados. ✓ Diseño del roadshow de inversiones Alemania: mapeo de corporates e inversores con interés en agroindustria, madera y packaging riojano. ✓ Agenda con importadores y distribuidores alemanes de vino: ciclo de visitas ICEX Düsseldorf. ✓ Asistencia a PROWEIN 2026 y evaluación.	✓ ProWein Düsseldorf: presencia agrupada bodegas riojanas con agenda B2B cualificada. (Planificación de la participación con selección rigurosa y evaluación de retorno de oportunidad). ✓ Hannover Messe: misión visitante y preparación de agendas para industria B2B y bienes de equipo. ✓ Anuga Colonia (oct.): presencia agrupada agroalimentaria. ✓ Roadshow "Invest in La Rioja — Alemania": Düsseldorf, Múnich y Stuttgart; agenda con corporates e inversores sectoriales.

RECOMENDACIONES CLAVE
1. Separar explícitamente la agenda comercial de la agenda de inversión. Los interlocutores son distintos, los tiempos son distintos y los mensajes son distintos. Mezclarlos en una misma misión reduce la eficacia de ambas. Diseñar dos líneas paralelas con gestión diferenciada. 2. Apostar por la presencia ecológica como diferenciador. Biofach 2027 es una oportunidad de visibilidad que La Rioja no ha aprovechado sistemáticamente. El segmento bio alemán busca producto auténtico, con origen y relato. La Rioja tiene las condiciones para ser referente si llega con masa crítica. 3. Activar la red de GUOs alemanes en La Rioja. Standard Profil, Zahoransky y otras empresas alemanas con implantación riojana son los mejores embajadores para atraer nuevos inversores. Invitarlas a participar en el roadshow de inversión como casos de éxito es más efectivo que cualquier presentación institucional. 4. Preparar el "paquete de acceso" alemán antes de cualquier misión. Certificaciones necesarias por sector, requisitos de etiquetado, pricing comparativo con competidores europeos, logística desde La Rioja. Sin esta preparación, las misiones generan contactos pero no cierres. 5. Vincular vino y gastronomía con relato territorial. La prescripción gastronómica (chefs, sommeliers, críticos especializados) funciona bien en Alemania. Una masterclass de cocina riojana con DOCa Rioja en Múnich o Hamburgo genera más prescripción que una cata técnica convencional.

AGENTES A IMPLICAR
ADER (coordinación, CHAs, seguimiento IED) · ICEX Düsseldorf / Berlín (agenda importadores, soporte ferias) · DOCa Rioja + bodegas (ProWein, materiales en alemán) · FER + Clústeres packaging (Hannover, roadshow inversión) · DIR — Desarrollo de Inversiones Riojanas (liderazgo roadshow IED, coordinación con GTAI) · CNTA.

Bloque geográfico	Rol en el bienio	Prioridad
Asia — Diversificación selectiva	Posicionamiento premium y apertura de canal cualificado	ALTA (vino y gourmet) — Preparación en 2º semestre de 2026 y despliegue FOODEX 2027

POSICIÓN DE PARTIDA

- **Potencial de mercado:** Japón importa más de 850.000 hl de vino anuales; el segmento premium está en expansión sostenida desde 2018, con crecimiento del vino europeo en detrimento del chileno y australiano. El vino de origen identificado y con DO reconocida obtiene premios de precio del 20-40% sobre genérico.
- **Posición riojana actual:** Presencia todavía incipiente y fragmentada. Existen importadores japoneses que ya trabajan con DOCa Rioja, pero sin coordinación ni masa crítica. Oportunidad de construir posición conjunta antes de que competidores (Ribera, Priorat) lleguen con más inversión.
- **Agroalimentario riojano:** Espárragos, pimientos del piquillo, aceite de oliva y conservas vegetales tienen demanda solvente en el canal gourmet japonés con baja competencia directa riojana. El origin branding "productos de La Rioja" funciona como paraguas.
- **Packaging e industria:** Japón es uno de los líderes mundiales en tecnología de envase y packaging funcional. Hay oportunidad para empresas riojanas de envase que busquen acceso a tecnología o joint ventures, más que venta directa en el corto plazo.

POR QUÉ AHORA

El consumidor japonés está en plena expansión del consumo de vino europeo premium con origen verificable, y la DOCa Rioja cumple exactamente ese perfil. Si no se actúa en 2026-2027, Ribera del Duero y los vinos del Ródano llenarán ese espacio. El contexto post-Expo Osaka 2025 ha generado una ventana de receptividad hacia España difícil de replicar. FOODEX Japan 2027 es el evento tractor que articula toda la acción.

SECTORES DE OPORTUNIDAD

- **Vino premium DOCa Rioja.** Canal de entrada: importador especializado en vino europeo + retail gourmet (Isetan, Takashimaya, Mitsukoshi) + canal horeca alto nivel. El sommelier japonés es el prescriptor clave: una cata técnica con un sommelier conocido en el canal premium vale más que cualquier campaña de marketing. Las misiones inversas de importadores a La Rioja son la acción de mayor impacto para cerrar acuerdos.
- **Agroalimentario gourmet (espárragos, pimientos, conservas, AOVE).** El agroalimentario riojano es prácticamente desconocido en Japón pero encaja perfectamente en la demanda de "producto europeo auténtico y diferencial" del consumidor gourmet japonés. Existe oportunidad para complementar el posicionamiento tradicional ligado al vino y agroalimentación premium con capacidades en innovación alimentaria y tecnología aplicada.

BARRERAS Y CONDICIONANTES CLAVE

⚠ **Idioma y protocolo de negocio:** Japón exige interlocución en japonés para cualquier negociación seria. Los materiales en inglés son insuficientes. La paciencia en el ciclo de venta es fundamental: las decisiones de compra pueden tardar 6-12 meses desde el primer contacto hasta el primer pedido.

⚠ **Etiquetado obligatorio en japonés:** Todos los productos alimentarios deben estar etiquetados en japonés antes de la primera importación. El coste de adaptación es significativo para pymes. Imprescindible resolverlo antes de cualquier misión comercial.

⚠ **Selección rigurosa del importador:** En Japón el importador no es un intermediario: es el socio estratégico que determina el posicionamiento, el canal y el precio. Elegir mal al importador es un error muy difícil de corregir. La validación previa a través de ICEX Tokio y JETRO es imprescindible.

⚠ **Volúmenes mínimos y regularidad de suministro:** Los importadores japoneses exigen volúmenes mínimos garantizados y absoluta regularidad de calidad entre cosechas o lotes. Las empresas riojanas deben ser honestas sobre su capacidad real antes de comprometerse.

⚠ **Estándar de excelencia:** Elevados requisitos de calidad, confianza y relaciones comerciales a largo plazo, especialmente en sectores de alimentación e ingredientes.

HOJA DE RUTA 2026-2027

2026	2027
✓ Prospección ICEX Tokio: identificación y preselección de 3-5 importadores cualificados para vino DOCa Rioja y agroalimentario gourmet. ✓ Selección estricta de 6-8 empresas riojanas: producto premium, etiquetado en japonés preparado, capacidad de suministro regular. ✓ Formación específica: jornada o taller informativo sobre mercado japonés como preparación a la misión. ✓ Articulación ruta Asia: convocatoria de ayudas y puesta en marcha de misión para 2027. Ámbito agroalimentario tecnológico y visita a feria FOODDEX.	✓ Exploración de oportunidades de colaboración tecnológica entre entidades riojanas y organizaciones japonesas en alimentación saludable, fermentación y sostenibilidad. ✓ FOODDEX Japan Tokio (mar.): visita a feria y posibles agendas con importadores. ✓ Acción "Rioja Premium Japan" en retail gourmet de Tokio y Osaka: masterclass con sommeliers japoneses. ✓ Preparación de misión inversa: 2-3 importadores japoneses a La Rioja para visita a bodegas, viñedos y productores agroalimentarios.

RECOMENDACIONES EXPERTAS

- 1. Nunca llegar a Japón sin importador preidentificado.** Una misión a Japón sin el importador ya seleccionado y con relación previa es un gasto sin retorno. El trabajo de validación de importadores debe hacerse durante los 6 meses previos a la misión, con apoyo de ICEX Tokio y JETRO.
- 2. El sommelier japonés es la figura de prescripción más poderosa.** Japón tiene más de 30.000 sommeliers certificados y una cultura de recomendación de expertos muy arraigada. Una cata técnica dirigida por un sommelier japonés conocido en el canal premium genera más ventas que tres acciones de marketing convencional.
- 3. Posicionar "La Rioja" como origen, no como marca de empresa.** En Japón el origin branding funciona excepcionalmente bien. Llegando con el paraguas "La Rioja — Patrimonio vinícola de España" se abre canal para múltiples empresas. Después cada una construye su propia relación con el importador.
- 4. Integrar la ruta Japón con Corea del Sur en una única misión Asia.** El coste de ir a Japón solo vs. ir a Japón + Corea del Sur en ruta combinada (Seúl-Tokio en shinkansen o vuelo corto) es marginal. La misión única Asia maximiza retorno y permite capturar dos mercados con una sola preparación.
- 5. Aprovechar el momento post-Expo Osaka 2025.** La presencia española en Expo Osaka ha generado interés y cobertura mediática en Japón. Hay una ventana de atención hacia España y sus regiones que conviene capitalizar en 2026-2027 antes de que se diluya.

AGENTES A IMPLICAR

ICEX Tokio · DOCa Rioja + bodegas seleccionadas (presencia agrupada, sommeliers, relato origen) · JETRO — Japan External Trade Organization (apoyo institucional, compradores japoneses) · ADER (preparación empresas, CHAs, coordinación) · CNTA / Clústeres packaging (alianzas tecnológicas envase).

COREA DEL SUR | Agro + industria en ruta Asia


Bloque geográfico	Rol en el bienio	Prioridad
Asia — Diversificación selectiva	Posicionamiento agro-gourmet industrial en mercado sofisticado	MEDIA-ALTA — Misión dual Japón-Corea en 1º semestre de 2027

POSICIÓN DE PARTIDA

- **Dinámica de mercado:** Corea del Sur importa más de 50 millones de litros de vino al año con crecimiento sostenido. El consumo premium ha crecido un 35% en los últimos cinco años, impulsado por una clase media urbana con alto poder adquisitivo y cultura de consumo occidental muy desarrollada.
- **Sector industrial:** Corea es la 6ª economía del mundo por PIB industrial y mantiene una demanda activa de componentes, packaging especializado y tecnología para las cadenas de valor de Hyundai, Samsung, LG y su red de proveedores. Hay encaje para empresas riojanas de bienes de equipo y envase técnico.
- **Canal digital:** El 80% de las compras de alimentación premium en Corea del Sur pasa por algún canal digital (Coupang, Market Kurly, Naver Shopping). El producto europeo de origen verificado tiene espacio en estos canales con estrategia de contenido y prescripción digital.
- **Posición riojana actual:** Prácticamente sin presencia estructurada. Hay importaciones puntuales de vino Rioja, pero sin estrategia de posicionamiento. El mercado está disponible para quien llegue primero con relato de origen, calidad acreditada y red de prescripción.

POR QUÉ AHORA

El consumidor coreano ha completado su "upgrade" cultural y busca autenticidad de origen, no solo marca global. Los importadores coreanos están activamente buscando alternativas al vino australiano y chileno. La misión sectorial de industria 4.0 ya prevista para noviembre 2026 crea el momento natural para activar también la agenda agro-gourmet. TLC Corea-UE operativo desde 2011 mejora el precio final frente a competidores de otros orígenes.

SECTORES DE OPORTUNIDAD

- **Vino y productos gourmet riojanos.** El canal gourmet de Seúl (Gangnam, Itaewon, Sinchon) tiene alta receptividad al vino europeo con origen identificable. Espárragos, pimientos del piquillo y AOVE riojano encajan en la demanda de "auténtico europeo premium" con baja competencia directa. Canal de entrada: importador especializado en F&B europeo, seguido del retail gourmet y canal horeca de alto nivel. Las misiones inversas de importadores a La Rioja son, según la experiencia de nuestros partners locales, la acción de mayor impacto para cerrar acuerdos en este mercado.
- **Packaging industrial y bienes de equipo.** Las empresas coreanas de alimentación y bebidas buscan proveedores europeos de packaging que combinen diseño, funcionalidad y sostenibilidad. Las empresas riojanas de envase tienen las capacidades técnicas para competir. Adicionalmente, la modernización de la agroindustria coreana genera demanda de maquinaria de procesado donde los fabricantes riojanos pueden competir frente a alemanes e italianos.

BARRERAS Y CONDICIONANTES CLAVE

⚠ **Interlocución local obligatoria:** Sin socio o distribuidor coreano que hable el idioma y entienda la cultura de negocio, ninguna acción funciona. El primer paso es encontrar al partner coreano adecuado antes de cualquier inversión comercial.

⚠ **Etiquetado en coreano (hangul):** Todo producto alimentario importado debe etiquetarse en coreano. El proceso de registro y aprobación puede tardar 3-6 meses. Las empresas deben iniciarlo antes de cualquier misión para poder entregar producto en el primer pedido.

⚠ **Competencia de marcas europeas establecidas:** Francia, Italia y Alemania tienen presencia sistemática en Corea desde hace 20 años. La Rioja llega tarde en vino y gourmet, pero llega con la ventaja del origen diferenciado y el precio-calidad superior. El argumentario debe ser muy específico, no genérico.

⚠ **Velocidad de cambio del mercado:** El consumidor coreano es muy veloz en adoptar y abandonar tendencias. Lo que funciona en Seúl en 2026 puede estar saturado en 2027. La estrategia debe incluir ciclos cortos de validación y pivote rápido si el canal no responde.

HOJA DE RUTA 2026-2027	
2026	2027
✓ Identificación y contactos a considerar para el desarrollo de la misión (apoyo ICEX Seúl). ✓ Misión inversa: 2-3 importadores coreanos a La Rioja vinculada a FOOD+i. ✓ Validación canal digital: análisis de Market Kurly y Coupang para producto riojano; identificación de KOLs sectoriales. ✓ Diseño de ruta Corea + preparación misión Seoul Food & Hotel	✓ Activación de la colaboración CNTA-FOODPOLIS para facilitar el acceso de empresas riojanas al ecosistema coreano de innovación alimentaria. ✓ Misión Corea + Seoul Food & Hotel ✓ Activación canal digital: onboarding 2-3 productos riojanos en Market Kurly con estrategia de contenido en coreano.

RECOMENDACIONES CLAVE
Articular siempre con Japón en ruta Asia única. La ruta Seúl-Tokio (o viceversa) debe ser la unidad de planificación para el mercado asiático del bienio, no dos operaciones separadas. El canal digital coreano es más accesible que el europeo para producto nicho. Market Kurly tiene un programa de "curación de producto importado" que permite a proveedores extranjeros testear la demanda sin inversión en distribución física. Es el piloto digital de menor riesgo y mayor velocidad de validación en Asia. Los KOLs (Key Opinion Leaders) de alimentación son el medio de prescripción más efectivo. En Corea, un creator de contenido especializado en "premium European food" puede valer más que una campaña de marketing convencional. La identificación y activación de 2-3 KOLs relevantes es una inversión de alto retorno. Diferenciar el discurso industria del discurso gourmet. Los interlocutores son completamente distintos: el comprador industrial de Hyundai o Samsung no va a las mismas ferias ni habla el mismo idioma que el distribuidor de vino premium de Gangnam. Diseñar agendas separadas dentro de la misma misión. Invertir en la relación antes que en la venta. La cultura de negocio coreana valora la relación personal y la confianza antes del primer pedido. Las primeras acciones deben estar orientadas a construir relación (cenas, visitas, intercambio de información).

AGENTES A IMPLICAR
ICEX Seúl (importadores, inteligencia, soporte Seoul Food & Hotel) · DOCa Rioja + bodegas (presencia agrupada, importadores coreanos) · FOODPOLIS (y otras entidades coreanas de innovación alimentaria) · ADER (coordinación misión, CHAs) · FER + Clústeres packaging (agenda industrial) · KOTRA — Korean Trade-Investment Promotion Agency (apoyo institucional, compradores coreanos) · CNTA.

MÉXICO | Industria, packaging y puerta de entrada a LATAM

Bloque geográfico
Rol en el bienio
Prioridad

América Latina —
operativa

Diversificación

Acceso industrial y agroindustrial con articulación EE.UU.

ALTA — Jornada virtual 2026 + misión agrupada 2027
POSICIÓN DE PARTIDA

- **Crecimiento exportador:** Las exportaciones riojanas a México han crecido un +175% en euros corrientes (2011-2024), pasando del 1,33% al 2,29% del total. Es el destino latinoamericano con mayor dinamismo y el que mejor refleja la apertura industrial del mercado.
- **Presencia empresarial riojana:** ESTÁNDAR PROFIL MEXICO opera ya desde La Rioja, y ENVASES UNIVERSALES IBÉRICA (con GUO mexicano CONTROLADORA ENVASES UNIVERSALES) tiene vinculación directa con México. Hay red empresarial real de partida.
- **Contexto de oportunidad:** El nearshoring hacia México está atrayendo inversión industrial masiva de EE.UU. y Europa. Los polos industriales de Monterrey, Bajío y Ciudad de México demandan proveedores europeos de packaging, maquinaria y componentes con capacidad de suministro regular.
- **Afinidad cultural y lingüística:** Mercado hispanohablante con alta familiaridad con marca España. El origen riojano (vino, agroalimentario) tiene reconocimiento de calidad entre la clase media-alta mexicana. Menor curva de adaptación que cualquier mercado asiático.

POR QUÉ AHORA

El nearshoring industrial está creando un ciclo de inversión en México sin precedentes. Las empresas que entren en las cadenas de suministro de los parques industriales de Monterrey y el Bajío en 2026-2027 estarán consolidadas antes de que el ciclo madure. El TLC México-UE renovado facilita el acceso arancelario. La conexión con una agenda en EE.UU. dentro del mismo viaje optimiza el coste de cada acción hacia LATAM.

SECTORES DE OPORTUNIDAD

- **Packaging, envase y materiales industriales.** Los fabricantes instalados en México (automoción, electrodomésticos, alimentos) buscan proveedores europeos de envase que combinen calidad, certificaciones y capacidad de suministro regular. Las empresas riojanas del sector tienen el producto y las certificaciones; necesitan el canal de entrada y el interlocutor local. Foco geográfico recomendado: Monterrey y Bajío como hubs industriales de mayor concentración de demanda.
- **Maquinaria y bienes de equipo agroindustrial.** La modernización de la industria agroalimentaria mexicana genera demanda de maquinaria de procesamiento y envasado. Los fabricantes riojanos de bienes de equipo compiten en precio frente a alemanes e italianos con prestaciones técnicas equivalentes. Los meetings B2B sectoriales a través de CANACINTRA o cámaras estatales tienen mayor conversión que la asistencia a ferias. Existe además amplio potencial para la transferencia de soluciones tecnológicas relacionadas con calidad y seguridad alimentaria, valorización de subproductos y digitalización industrial.

BARRERAS Y CONDICIONANTES CLAVE

⚠ **Complejidad regulatoria y aduanera:** México tiene un sistema de regulación alimentaria e industrial (NOM — Normas Oficiales Mexicanas) específico que no siempre coincide con los estándares europeos. Las empresas deben verificar el cumplimiento de NOMs relevantes antes de cualquier intento de venta.

⚠ **Necesidad de socio o representante local:** En México sin interlocutor local el ciclo de venta es extremadamente largo. Un representante o agente comercial en el estado target (Ciudad de México, Monterrey, Bajío) no es opcional: es el único camino para entrar en tiempo razonable.

⚠ **Fragmentación del mercado por estados:** México es un mercado de 130 millones de personas en 32 estados con estructuras de distribución muy diferentes. Una estrategia nacional es inabordable para una pyme riojana. La clave es elegir 1-2 estados target y concentrar todos los esfuerzos en ellos durante el bienio.

⚠ **Riesgo de tipo de cambio y estabilidad macroeconómica:** El peso mexicano ha tenido episodios de depreciación significativa (2016, 2020). Las empresas deben trabajar con pricing en dólares o euros, no en pesos, y con contratos que contemplen cláusulas de revisión de precio.

HOJA DE RUTA 2026-2027

2026

- ✓ Jornadas virtuales "Oportunidades de negocio en México" (2º Semestre 2026): con entidades pertinentes y cámaras estatales de CDMX, Monterrey y Bajío.
- ✓ Identificación y cualificación de 10-15 empresas riojanas con producto y capacidad real para México.
- ✓ Conexión con asociaciones sectoriales: AFAMJAL, CIMEJAL, CIAJ...entre otras.
- ✓ Expo Pack Guadalajara: Apoyo a empresas visitantes incluyendo preparación de misión y agenda.

2027

- ✓ Misión agrupada sectorial México: Meetings B2B con compradores cualificados de packaging y agroindustria.
- ✓ Participación en Expo Pack México.
- ✓ Articulación con agenda EE.UU, en ruta LATAM-USA combinada.

RECOMENDACIONES CLAVE

1. **Foco geográfico estricto: Monterrey o Bajío, no México en general.** Monterrey es el hub industrial más internacionalizado de México (automoción, electrodomésticos, packaging). El Bajío (Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí) es el área de mayor crecimiento por nearshoring. Elegir uno de los dos para el bienio y construir red en él es mucho más efectivo que dispersarse.
2. **Los meetings B2B sectoriales generan más negocio que las ferias.** En México, una agenda de 10-12 reuniones cualificadas con compradores industriales, organizada con apoyo de CANACINTRA o la Cámara Española, convierte a una tasa muy superior a la participación en ferias, con coste significativamente menor.
3. **Activar las cámaras sectoriales como canal de acceso, no como protocolo.** CANACINTRA, CANAINCA, CIAJ y AFAMJAL son los gatekeepers del acceso empresarial en sus sectores. Llegar a través de ellas con una propuesta de valor clara es más efectivo que el contacto directo, especialmente para empresas sin presencia previa.
4. **Conectar la agenda México con EE.UU. en una misma ruta.** Ciudad de México a Miami son 3 horas. Nueva York a Ciudad de México, 4. Una misión de 8 días México + EE.UU. (2-3 días en Miami o Nueva York con foco en importadores de alimentación) optimiza el coste de desplazamiento y permite capturar dos mercados en una operación.
5. **Trabajar con un agente a comisión, no con importador exclusivo, en la primera fase.** El importador exclusivo en México bloquea el crecimiento futuro si no performa. En la primera fase (bienio), trabajar con agentes a comisión que cubran el estado target es la fórmula que permite aprender el mercado sin comprometerse en exceso.

AGENTES A IMPLICAR

ICEX México / OFECOME (inteligencia, cualificación empresas, agenda compradores) · ADER (coordinación misión, CHAs) · FER + Clústeres packaging y mueble (representación agrupada industrial) · Cámara Española de Comercio en México · CNTA.

ARGENTINA Y CHILE | Prospección para colaboración e inversión

Bloque geográfico
Rol en el bienio
Prioridad

América Latina — Diversificación e IED selectiva

Prospección de inversión y cooperación estratégica con extensión comercial selectiva

MEDIA-ALTA — Inteligencia y relación 2026, misión combinada 2027

POSICIÓN DE PARTIDA

- **Chile — Contexto económico:** Economía abierta y estable, con renta per cápita superior a 17.000 USD. TLC con la UE vigente desde 2003, con acceso arancelario preferente. Santiago concentra el mayor volumen de IED de América del Sur por habitante y actúa como plataforma regional para operaciones en el Cono Sur.
- **Chile — Descentralización y regiones:** Chile ha avanzado significativamente en descentralización política y presupuestaria. Las regiones disponen de gobiernos regionales con competencias propias, planes de inversión y presupuestos autónomos. Regiones como O'Higgins (agroindustria y vino), Valparaíso (hub logístico y tecnológico), Biobío (industria forestal y metalmecánica) y la Región Metropolitana concentran las oportunidades de mayor encaje con la oferta riojana.
- **Argentina — Potencial y contexto:** Tercera economía de América Latina, con un tejido industrial diversificado y fuerte tradición vitivinícola y agroindustrial. Cuyo (Mendoza, San Juan) y el Gran Buenos Aires son los núcleos de mayor interés para la oferta riojana. El proceso de apertura económica en curso desde 2024 mejora el atractivo del mercado para la inversión y el comercio europeo.
- **Vínculos existentes:** Hay empresas riojanas con experiencia comercial en ambos países y una comunidad riojana y alumni de la UR activos en Buenos Aires, Mendoza y Santiago. La afinidad lingüística, cultural y vitivinícola es el punto de partida más sólido de toda la cartera latinoamericana junto a México.

POR QUÉ AHORA — ARGUMENTO ESTRATÉGICO

Chile y Argentina ofrecen en 2026-2027 una ventana de oportunidad específica para La Rioja: en Chile, el nuevo ciclo de gobernanza regional descentralizada crea interlocutores regionales con presupuesto propio y capacidad de decisión sobre inversión y proyectos —una vía de acceso más ágil y directa que la negociación central—; en Argentina, el proceso de apertura económica iniciado en 2024 mejora las condiciones para el comercio y la inversión europeos tras años de restricciones. El formato de misión combinada Cono Sur (Chile + Argentina en una misma operación) permite rentabilizar el desplazamiento capturando dos mercados con perfiles complementarios.

SECTORES DE OPORTUNIDAD

- **Agroalimentario:** Chile y Argentina cuentan con un ecosistema agroindustrial maduro y con alta capacidad de innovación en ámbitos como la sostenibilidad de procesos, la valorización de recursos y la digitalización industrial. El potencial para La Rioja se identifica con foco en la **cooperación técnica y el intercambio de conocimiento:** proyectos conjuntos en bioeconomía, valorización de subproductos agroalimentarios, ingredientes funcionales y tecnologías de procesado sostenible. El CNTA y los centros tecnológicos riojanos tienen interlocutores naturales en el ecosistema científico-tecnológico del Cono Sur (CIATI, universidades agroindustriales, plataformas como Crossing Over LATAM).
- **Atracción de inversión y proyectos estratégicos.** Family offices chilenos y grupos empresariales argentinos con origen español tienen historial de inversión en España y apetito por proyectos en agroindustria, vitivinícola y forestal. La Rioja ofrece activos

de interés (suelo industrial, ecosistema vitivinícola, especialización agroalimentaria) relevantes para este perfil inversor, siempre a través de contactos cualificados previos.

- **Formación y cooperación tecnológica.** Alianzas de la UR e ICVV con universidades y centros chilenos y argentinos en intercambio académico y tecnología alimentaria/vitivinícola. Es la palanca de vinculación más sostenida en el tiempo, generando talento, prescripción y relaciones institucionales duraderas.

BARRERAS Y CONDICIONANTES CLAVE

⚠ **Distancia y coste de desplazamiento:** El Cono Sur requiere la mayor inversión en tiempo y coste de viaje de toda la cartera. La misión debe ser cuidadosamente preparada con agenda densa y actores precualificados. Una misión sin reuniones de calidad preorganizadas tiene retorno mínimo.

⚠ **Heterogeneidad entre países y regiones:** Chile y Argentina son mercados radicalmente distintos en estabilidad macroeconómica, regulación, acceso al capital y cultura empresarial. La estrategia no puede ser uniforme: lo que funciona en Santiago no funciona en Buenos Aires, y viceversa. Requiere aproximación diferenciada dentro de una misma misión.

⚠ **Volatilidad y entorno económico cambiante:** Argentina tiene un historial de restricciones cambiarias, cepo al dólar, controles de importación y riesgo regulatorio. Las oportunidades de inversión y comercio son reales, pero requieren estructuración legal y financiera específica (cuentas en dólares, contratos en moneda dura). Ninguna operación puede plantearse en pesos argentinos a largo plazo.

⚠ **Acceso a inversores sin intermediario local:** Los inversores y grupos empresariales del Cono Sur no responden a contactos fríos desde España. El acceso requiere un introductor cualificado: cámara de comercio hispano-chilena/argentina, alumni, red de contactos vitivinícolas o referencia institucional. Sin este primer nivel de validación, las reuniones no se concretan.

⚠ **Socios locales:** Necesidad de identificación de colaboradores/socios locales con capacidad de implantación y escalado para acceso real a mercado.

HOJA DE RUTA 2026-2027

2026	2027
✓ Mapeo de inversores y grupos empresariales del Cono Sur con interés en proyectos en Europa: agroindustria, forestal (coordinación con ICEX Santiago y Buenos Aires). ✓ Proyectos de cooperación universitaria UR: exploración de alianzas con universidades chilenas y argentinas para intercambio académico y dobles titulaciones. ✓ Monitorización de oportunidades Mercosur en paralelo con estrategia Brasil; análisis de impacto del TLC UE-Mercosur en sectores riojanos. ✓ Misión combinada Cono Sur: Santiago + Buenos Aires + Montevideo. Agenda en preparación con entidades de inversión y exploración de oportunidades.	✓ Reuniones con InvestChile y Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI): prospección de proyectos y perfiles inversores. ✓ Exploración de acuerdos de cooperación interregional La Rioja con Gobiernos Regionales. ✓ Preparación encuentro técnico La Rioja-Cono Sur en 2028 sobre industria agroalimentaria, sostenibilidad y digitalización de la cdv en formato workshop. ✓ Participación exploratoria de CNTA en Crossing Over LATAM: posicionamiento institucional y mapeo de oportunidades de cooperación en biotecnología agroalimentaria.

RECOMENDACIONES EXPERTAS

1. **La cooperación vitivinícola tiene más retorno que la venta comercial directa.** El intercambio técnico —sostenibilidad, digitalización del viñedo, enología comparada— y el posicionamiento conjunto en terceros mercados (Asia, EE.UU.) son

las palancas de mayor retorno para La Rioja en el Cono Sur. La DOCa Rioja y las denominaciones chilenas y argentinas compiten en muchos mercados pero pueden cooperar estratégicamente en segmentos premium donde la autenticidad de origen es el argumento central. Esta cooperación es además el canal de acceso más natural a redes inversoras vinculadas al sector.

2. **Llegar a Chile a través de sus regiones, no solo de Santiago.** Los gobiernos regionales chilenos tienen presupuesto propio, planes de desarrollo y capacidad de decisión sobre proyectos de inversión y cooperación. O'Higgins (vino y agroalimentario), Valparaíso (hub logístico y tecnológico, universidades) y Biobío (industria forestal y metalmecánica) son los de mayor encaje con la oferta riojana. Este enfoque diferencia la actuación de La Rioja de la aproximación convencional centrada en Santiago y reduce la competencia con otras regiones españolas.
3. **En Argentina, estructurar cualquier operación en dólares desde el inicio.** La experiencia acumulada por empresas españolas en Argentina indica que las operaciones en pesos generan pérdidas de valor estructurales. Cualquier acuerdo comercial, de inversión o de cooperación con contrapartes argentinas debe estar denominado en dólares o euros desde el primer borrador de contrato, independientemente del optimismo inicial sobre la estabilidad macroeconómica del ciclo actual.
4. **Activar la red de alumni de la UR y la comunidad riojana como primer nivel de acceso.** Hay riojanos, hijos de riojanos y alumni de la UR con carreras profesionales activas en Buenos Aires, Mendoza y Santiago. Esta red es el canal de acceso más eficiente y económico para las primeras reuniones, referencias y validaciones previas a la misión. Activarla antes del viaje reduce el coste de preparación y aumenta significativamente la calidad de la agenda final.

AGENTES A IMPLICAR

ICEX Santiago / Buenos Aires (inteligencia, agenda inversores, soporte misión) · DOCa Rioja (cooperación Wines of Chile / Wines of Argentina, posicionamiento conjunto) · ICVV (cooperación tecnológica vitivinícola) · Universidad de La Rioja (alianzas académicas, red alumni) · ADER · FER · (Cámaras de Comercio Hispano-Chilena e Hispano-Argentina (acceso empresas e inversores) · DIR · CNTA.

7.3 Otras geografías potenciales

Las siguientes geografías mantienen relevancia para la actividad exportadora riojana y continúan recibiendo atención a través de los instrumentos ordinarios del ecosistema. Las actuaciones adicionales que se plantean son **complementarias y de menor intensidad de recurso nuevo** que los seis mercados prioritarios. El detalle operativo de cada una se recoge en el Anexo.

EUROPA AMPLIADA — Francia, Reino Unido, Benelux, Italia y Suiza

- **Francia** es el primer mercado exportador riojano y no requiere "apertura": lo que necesita es **upgrade de valor**. Las actuaciones se concentran en SIAL Paris (oct. 2026) y Wine Paris para reforzar posicionamiento en canal profesional (importadores, distribuidores especializados, horeca de nivel). El foco no debe ser vender más volumen, sino vender con más margen y mayor continuidad.
- **Reino Unido** mantiene interés en el segmento premium de vino y alimentación gourmet a pesar del Brexit. La acción más eficiente es una **misión inversa de prescriptores británicos a La Rioja** (sommeliers, importadores, prensa especializada) combinada con la preparación de London Wine Fair 2027. El coste regulatorio post-Brexit hace imprescindible un "UK Readiness Pack" para pymes que no han actualizado su documentación de acceso.
- **Benelux** tiene un papel dual: mercado de consumo premium (vino, gourmet, packaging especializado) y plataforma logística y financiera (Países Bajos, Luxemburgo). La prioridad es conectar el **roadshow de inversión de Alemania con una extensión a Ámsterdam y Luxemburgo**, maximizando el retorno de una sola operación.
- **Italia** ofrece oportunidades en calzado (Expo Riva Schuh 2027), packaging e industria agroalimentaria, pero también **aprendizaje de los distritos industriales** de referencia en diseño y materiales sostenibles. Para empresas de calzado y packaging, una visita a distritos italianos aporta tanto valor de conocimiento como valor comercial.
- **Suiza** merece seguimiento activo para el sector vinícola, donde muestra un comportamiento positivo y creciente para DOCa Rioja. Su atención se canaliza a través de los instrumentos ordinarios de la denominación e ICEX, sin requerir recursos nuevos diferenciados del PI en el bienio.

ASIA — Singapur y China/Hong Kong

- **Singapur** no es un mercado de volumen sino un **hub de distribución regional para el Sudeste Asiático**. Los importadores de vino y alimentos premium con base en Singapur distribuyen en toda la región ASEAN. Participar en Food & Hotel Asia (FHA) permite identificar en un solo evento los distribuidores que cubren Tailandia, Vietnam, Indonesia y Malasia. La articulación con la ruta Japón-Corea (escala en Singapur) puede justificarse para empresas con interés en IED o foodtech.
- **China / Hong Kong** no es un mercado prioritario para el bienio por su complejidad, la agresividad de precio y la intensidad de recursos que requiere. El **foco recomendado es Hong Kong** como puerta de entrada al mercado chino de alta gama: los importadores hongkoneses trabajan con el canal premium del continente sin la complejidad regulatoria china. La estrategia correcta es identificar 2-3 **"embajadores" o prescriptores vinculados a la UR o a programas de intercambio** que activen relaciones de forma gradual.

NORTEAMÉRICA — EE.UU articulado con México y Vigilancia de Canadá

Estados Unidos es un mercado de **muy alta prioridad para vino, specialty food y captación de IED**, pero con una condición: las empresas deben llegar con importador prevalidado, regulación FDA resuelta y pricing trabajado. Sin esa preparación, las misiones generan costes sin retorno. La palanca de activación más eficiente en el bienio es **articular la agenda EE.UU. con la misión México** (Ciudad de México-Miami o Ciudad de México-Nueva York en ruta de 8-10 días), optimizando el coste para empresas con interés en ambos mercados. Summer Fancy Food Show (Nueva York) y PACK EXPO Las Vegas (2027) son los eventos tractores.

Canadá presenta un comportamiento favorable para las exportaciones vinícolas riojanas y se mantiene en seguimiento activo a través de DOCa Rioja, ICEX y FER, articulando su atención preferentemente en conexión con la agenda de EE.UU. cuando las acciones en ese mercado lo permitan.

LATINOAMÉRICA— Vigilancia activa de Brasil

Brasil no es un mercado para despliegue comercial en el bienio, pero sí para preparación estratégica orientada a capturar la ventana que abrirá el TLC UE-Mercosur cuando entre en vigor. Los aranceles actuales al vino (20-27%) y la complejidad fiscal y regulatoria (ANVISA, ICMS en cascada) hacen inviable el acceso masivo sin una preparación previa rigurosa. Las actuaciones del bienio se concentran en dos frentes: i) la selección de empresas candidatas con producto diferenciado, certificaciones y capacidad financiera, e inicio del proceso ANVISA para las que quieran vender en 2027; ii) identificación y validación de socios locales en São Paulo y Santa Catarina (polo industrial de mayor encaje para maquinaria agroindustrial y packagin) con apoyo de ICEX São Paulo y la Cámara Española en Brasil.

El detalle operativo de las actuaciones recomendadas y previstas para estos mercados se desarrolla en las fichas del **Anexo II** (Fichas de otros mercados de interés para el bienio).

8.

Modelo de seguimiento



La Rioja

8. Modelo de Seguimiento

El sistema de seguimiento del PI 26-27 se diseña para facilitar la evaluación continua y la mejora de la ejecución del Plan, permitiendo analizar de forma sistemática el grado de avance de las actuaciones y los resultados alcanzados.

De manera coordinada con el resto de Planes Estratégicos de la región que convergen en este periodo, el sistema de seguimiento se articula a través de un conjunto estructurado de indicadores que permite diferenciar los distintos niveles de medición de la política de internacionalización: contexto, estrategia, resultados y ejecución.

En este marco, los indicadores se ordenan de la siguiente manera:

- **Indicadores de contexto**, comunes a la Estrategia de Internacionalización 2026-2029 y al Plan de Internacionalización 2026-2027, que permiten analizar la evolución general de la región en relación con la misión y el objetivo general de la política de internacionalización.
- **Indicadores estratégicos**, vinculados a los Objetivos Estratégicos definidos en la Estrategia de Internacionalización 2026-2029.
- **Indicadores de resultado**, asociados a los Objetivos de Resultado del Plan de Internacionalización 2026-2027, orientados a medir los cambios que el Plan busca generar en el tejido empresarial y en la posición exterior de La Rioja durante el bienio.
- **Indicadores de ejecución**, vinculados a las acciones del Plan y, posteriormente, a las actuaciones que las desarrollen, con el fin de facilitar el seguimiento operativo de la implementación.

8.1 Indicadores de contexto

A continuación, se presentan los indicadores de impacto asociados la Estrategia de Internacionalización 26-29 y sobre los que también se basa el presente Plan. Los valores de partida corresponden al ejercicio 2025 salvo aquellos en los que se indica expresamente que corresponden a 2024(*):

Indicadores de contexto					
Nº	Indicador	Unidad de Medida	Valor base	Valor Meta	Fuente
IC.1	Valor nominal de las exportaciones	Miles de euros	2.334.478,70	2.626.912,88	ICEX (Estacom) Instituto Estadística de La Rioja (IDER)
IC.2	Incremento anual del valor de las exportaciones	%	-2,02%	3,03%	
IC.3	Valor nominal de las importaciones	Miles de euros	1.865.001,02	2.014.765,23	
IC.4	Incremento del volumen de importaciones	%	7,44%	1,80%	
IC.5	Tasa de cobertura (Exportaciones sobre Importaciones)	%	125,17	130,38	
IC.6	Inversión Extranjera no ETVE (IED)	Miles de euros	16.248,87 (*)	187.122,6	DataInvex
IC.7	Tasa de apertura exterior de La Rioja (suma de exportaciones e importaciones / PIB)	%	35,59%	36,41%	ICEX (Estacom) + INE/IDER
IC.8	Propensión a exportar (Peso de las exportaciones / PIB regional)	%	19,78%	20,61%	

8.2 Indicadores estratégicos

El cuadro de indicadores estratégicos permite evaluar el grado de avance en la consecución de los cuatro Objetivos de Resultado del PI 26-27, proporcionando una visión precisa del desempeño del Plan y de su capacidad para generar los cambios previstos en el tejido exportador riojano. Los indicadores se vinculan a cada Objetivo de Resultado —OR-1, OR-2, OR-3 y OR-4—, diferenciándose de los indicadores de contexto (apartado 8.1) en que miden la transformación específica del tejido empresarial y de su proyección exterior, no el comportamiento macro del comercio exterior de La Rioja en su conjunto.

Los valores de partida corresponden al ejercicio 2024 salvo indicación expresa en contrario. Los indicadores marcados con base "n.d." requieren el establecimiento de una línea base 2025 al inicio del bienio, a partir de los sistemas estadísticos señalados en cada caso.

Indicadores Estratégicos PI 26-27					
Objetivo estratégico	Indicador	Año valor base	Valor base	Meta 2027	Fuente
OR-1 Ampliar y consolidar la base exportadora: nuevas exportadoras regulares en pymes industriales y agroalimentarias	IE.1 Número de empresas exportadoras regulares (exportación sostenida ≥ 4 años consecutivos y $> 50.000\text{€}/\text{año}$)	2024	746	762	ICEX — Perfil del exportador español
	IE.2 Número de empresas exportadoras regulares con facturación exterior $> 50.000\text{€}$	2024	393	403	ICEX — Perfil del exportador español
	IE.3 Porcentaje de empresas exportadoras regulares sobre total empresas con actividad exportadora	2024	40,85%	41,30%	ICEX — Perfil del exportador español
OR-2 Diversificar la presencia exterior: elevar el valor en Europa y abrir de forma selectiva Asia y LATAM	IE.4 Peso de las exportaciones fuera de la UE-27 sobre total exportaciones	2024	31,64%	32,50%	ICEX (Estacom) / IDER
	IE.5 Incremento acumulado de volumen de exportaciones de La Rioja en Asia (región “PARI” + Japón)	2024	47.013,32 miles € (35.547,60 + 11.465,72)	+3% acumulado sobre base 2024	IDER
	IE.6 Incremento acumulado de volumen de exportaciones de La Rioja en LATAM	2024	120.648,54 miles €	+5% acumulado sobre base 2024	IDER
	IE.7 Facturación media en el exterior de las empresas exportadoras regulares	2025	3.066,9 miles €	3.141,0 miles€	ICEX — Perfil del exportador español

Indicadores Estratégicos PI 26-27					
Objetivo estratégico	Indicador	Año valor base	Valor base	Meta 2027	Fuente
OR-3 Elevar el valor añadido y la sofisticación del perfil exportador en los sectores con mayor potencial de salto tecnológico	IE.8 Peso de las exportaciones de alta y media-alta tecnología sobre total exportaciones	2024	14,14%	15,50%	ICEX (Estacom)
	IE.9 Facturación media de las empresas exportadoras regulares (proxy de escalado en valor)	2024	5.746,53 miles€	5.920,00 miles€	ICEX — Perfil del exportador español
	IE.10 Peso del sector vitivinícola sobre total exportaciones (indicador proxy de diversificación sectorial exportable)	2024	13,34%	≤12,84% (reducción relativa ≥0,5 pp sobre base 2024)	ICEX (Estacom)
OR-4 Activar "Invest in La Rioja": cartera operativa de proyectos de inversión cualificados en los sectores estratégicos del bienio	IE.11 Volumen anual de IED captada en La Rioja (inversión extranjera directa no ETVE)	2022-2024 (promedio trienal)	65.068,21 miles€	>65.068,21 miles€ (superar el promedio base)	DataInvex (Secretaría de Estado de Comercio)
	IE.12 Peso de la IED recibida sobre el PIB regional	2022-2024 (promedio trienal)	0,603 %	>0,603% (superar el promedio base)	DataInvex / IDER
	IE.13 Número de empresas con capital extranjero activas en La Rioja	2024	72 empresas	79 empresas	INE — DIRCE (Directorio Central de Empresas)

8.3 Indicadores de ejecución

Los **indicadores de ejecución** se establecen a nivel de acción y permiten medir el grado de desarrollo efectivo de las actuaciones previstas en el Plan, así como el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos en términos de actividad, resultados inmediatos y utilización de recursos.

Estos indicadores responden al catálogo común acordado en el marco del sistema de planificación estratégica del Gobierno de La Rioja para el período 2026-2028, que integra de forma coordinada los diferentes planes de acción sectoriales vigentes —entre los que se incluye el presente Plan de Internacionalización 2026-2027—. Su adopción garantiza la coherencia metodológica, la comparabilidad de resultados y la trazabilidad conjunta del esfuerzo público desplegado en el bienio, facilitando tanto el seguimiento integrado de los planes como la rendición de cuentas ante los órganos de gobernanza del sistema. Las fichas de indicadores de ejecución se recogen en el Anexo III del documento.

NOMBRE DEL INDICADOR
RE1. Proyectos apoyados
RE2. Proyectos colaborativos apoyados
RE3. Número de contrataciones públicas ejecutadas
RE4. Subvención pública concedida de los proyectos apoyados
RE5. Subvención pública concedida de los proyectos colaborativos apoyados
RE6. Importe total de contratación pública ejecutada
RE7. Empresas apoyadas
RE8. Agentes apoyados
RE9. Infraestructuras científicas, tecnológicas o industriales creadas o mejoradas
RE10. Personas beneficiarias
RE11. Estudios, informes publicados y/o normativa modificada/publicada
RE12. Actividades de seguimiento y gobernanza del plan realizadas
RE13. Número de actuaciones realizadas o completadas

9. Gobernanza



La Rioja

9. Gobernanza

El Plan de Internacionalización de La Rioja 2026-2027 se apoyará en el modelo de gobernanza definido en la Estrategia de Internacionalización de La Rioja, manteniendo una estructura multinivel que conecte la visión estratégica con la ejecución técnica y operativa. Este enfoque permitirá asegurar una dirección clara, una coordinación efectiva entre agentes y una capacidad de seguimiento, aprendizaje y ajuste permanente durante el periodo de vigencia del Plan. La gobernanza se articulará en torno a cuatro niveles complementarios (estratégico, ejecutivo-técnico, operativo y consultivo), combinando espacios de decisión, coordinación, monitorización y participación del ecosistema riojano de internacionalización.

Tabla Resumen de Órganos de Gestión

ÓRGANO	NIVEL	PERIODICIDAD	ENTIDADES LÍDERES	OBJETIVO
Consejo Rector	Estratégico	Semestral	Presidencia Gobierno de La Rioja; y/o Vicepresidencia del Consejero/a con competencias en Internacionalización.	Decisiones estratégicas, validación estratégica y supervisión de Estrategia y Planes.
Comité Ejecutivo de Coordinación	Ejecutivo/ Técnico	Trimestral	Dirección General con competencias en Internacionalización.	Decisiones y coordinación técnica, operativa y seguimiento de la planificación.
Foro "Rioja Global"	Consultivo	Según necesidad u oportunidad	Dirección General con competencias en Internacionalización y ADER.	Proyección regional, ecosistema de transferencia, entorno propositivo y de debate.
Secretaría Técnica	Operativo	Continua	Servicio con competencias en internacionalización.	Seguimiento operativo del Plan, tracción del sistema, trazabilidad de actuaciones y coordinación del sistema común de información, incluyendo plantilla única de reporte, repositorio/ Observatorio de datos, cuadro de mando e informes de seguimiento.

Tres son las directrices que vertebrarán la gobernanza:

Seguimiento y evaluación

El seguimiento del PI 26-27 es **continuo** y se consolida con **periodicidad anual** en un informe que reporta el grado de ejecución de las actuaciones y la evolución del cuadro de indicadores (apartados 8.2 y 8.3). Su elaboración corresponde a la **Secretaría Técnica**, bajo la supervisión del Comité Ejecutivo de Coordinación, y con la lectura cualitativa que aportan las sesiones del Foro "Rioja Global". El informe anual es el instrumento central de rendición de cuentas: permite que el Consejo Rector valide el avance, apruebe el plan operativo del ejercicio siguiente y, si procede, proponga la reorientación, activación o cierre de actuaciones.

Junto al seguimiento continuo, el Plan contempla una **evaluación final en 2028**, orientada a valorar los resultados y el impacto alcanzados durante el bienio y a fundamentar la siguiente fase de planificación (PI 2028-2029) dentro del marco de la Estrategia 26-29. Tanto el seguimiento como la evaluación se realizan sobre criterios de **pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto**.

Ciclo de gobernanza

El modelo opera sobre un **ciclo anual** que vincula la ejecución con la toma de decisiones. La Secretaría Técnica realiza el seguimiento continuo del despliegue de actuaciones y del cuadro de indicadores; con esa información elabora el **informe anual de seguimiento**, que el Comité Ejecutivo de Coordinación examina para validar avances y proponer ajustes, y que el Consejo Rector refrenda con decisión estratégica. El Foro "Rioja Global" se activa a lo largo del ciclo para aportar contraste técnico y sectorial, y eleva sus propuestas a través de la Secretaría Técnica.

El esquema siguiente sintetiza el ciclo:

Ejecución continua (Secretaría Técnica + Agentes) ▸ **Seguimiento e informe anual** (Secretaría Técnica) ▸ **Revisión y validación** (Comité Ejecutivo) ▸ **Decisión estratégica** (Consejo Rector) ▸ **Plan operativo siguiente ejercicio** ▸ **Ejecución continua**.

Mejora continua

Los resultados del seguimiento y la evaluación alimentan un **ciclo de mejora continua**. La información generada por el cuadro de mando y el Observatorio Internacional (Acción 4.2.1) orienta la priorización de actuaciones, la reasignación de recursos y el ajuste de aquellas medidas que no estén produciendo los resultados esperados. Este mecanismo permite que el PI 26-27 se adapte a lo largo de su vigencia sin esperar a su cierre, manteniendo su pertinencia frente a la volatilidad de los mercados exteriores, los cambios regulatorios y la evolución del tejido empresarial riojano.

En particular, la Secretaría Técnica coordinará la **plantilla única de reporte**, la consolidación de información de actuaciones, el **Observatorio Internacional** y el **Cuadro de mando común**, garantizando que las decisiones se basen en evidencia, que la información fluya de forma ordenada entre agentes y que las actuaciones mantengan coherencia con los objetivos estratégicos del Plan.

10.

Presupuesto



La Rioja

10. Presupuesto

El Plan de Internacionalización de La Rioja 2026-2027 constituye el instrumento de planificación que orienta el despliegue operativo de la política de internacionalización de la región durante el bienio. Su ejecución requiere articular y coordinar recursos públicos, programas de apoyo e instrumentos ya existentes, con el fin de impulsar las actuaciones previstas de forma coherente con los objetivos, pilares y prioridades definidos en el Plan. El marco presupuestario se plantea, por tanto, como una estimación orientativa de los recursos asociados al despliegue del Plan, sujeta a la programación anual, a la disponibilidad presupuestaria y a la concreción progresiva de las actuaciones que se activen en cada ejercicio. En este sentido, el presupuesto deberá entenderse como una herramienta de planificación y seguimiento.

La concreción económica final quedará supeditada a la aprobación de los Presupuestos Generales de La Rioja, a la disponibilidad de los programas gestionados por los agentes del ecosistema regional de internacionalización y a la posible incorporación de recursos complementarios procedentes de otras administraciones, programas europeos u otros instrumentos de financiación.

10.1 Fuentes de financiación

La ejecución del Plan se sustenta en una combinación de recursos procedentes de distintos instrumentos de financiación pública y programas de apoyo a la internacionalización empresarial. Estos recursos permitirán activar, reforzar o coordinar actuaciones vinculadas a los cinco pilares del Plan, de acuerdo con la programación que se concrete para el periodo 2026-2027.

Principales fuentes de financiación previstas

FUENTE DE FINANCIACIÓN	DESCRIPCIÓN
Presupuestos Generales de La Rioja	Dotaciones presupuestarias incluidas en las áreas y departamentos responsables de actuaciones vinculadas a la internacionalización, la competitividad empresarial, la atracción de inversión, la innovación, el talento y la proyección exterior de La Rioja.
Programa FER	Recursos y actuaciones impulsadas desde la Federación de Empresas de La Rioja orientadas a apoyar al tejido empresarial en su actividad internacional, incluyendo acciones de promoción, formación, información, acompañamiento y conexión con mercados exteriores.

FUENTE DE FINANCIACIÓN	DESCRIPCIÓN
Programa ADER	Programas de ayudas, instrumentos de apoyo y servicios gestionados por la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja, dirigidos a reforzar la competitividad, la internacionalización, la innovación, la digitalización y la inversión empresarial.
Convenios institucionales	Recursos articulados mediante convenios con agentes del ecosistema: DOCa Rioja (gestión y promoción de marcas con aplicación internacional), Campus Iberus (movilidad investigadora internacional), Cámara de Comercio de La Rioja (infraestructuras para internacionalización), clústeres sectoriales (Food+i, APIDIT, AEI Automoción, ARIC...entre otros) y Rioja 360 (proyección exterior del territorio).
Programas europeos y cofinanciación	Recursos procedentes de programas europeos con componente de internacionalización: POCTEFA (cooperación territorial), Erasmus+ (movilidad universitaria e institucional), Enterprise Europe Network (EEN), Horizon Europe y fondos FEDER (proyectos de innovación con proyección internacional). Estos recursos no se cuantifican en el presupuesto total del Plan al estar supeditados a convocatorias externas y procesos de concurrencia competitiva.

En este marco, la Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización desempeña un papel central en la coordinación estratégica del Plan, asegurando la coherencia entre los distintos instrumentos disponibles y las prioridades establecidas para el bienio. Por su parte, ADER y FER actúan como agentes clave en el despliegue operativo de buena parte de las actuaciones previstas, junto con otros agentes del ecosistema regional que podrán participar en función de la naturaleza de cada acción, las capacidades disponibles y las necesidades específicas del tejido empresarial.

10.2 Distribución del presupuesto por pilar

La distribución presupuestaria del Plan se articula en torno a los cinco pilares definidos en su estructura estratégica y operativa. Las cifras recogen el **presupuesto total adjudicado a internacionalización** para el conjunto del bienio 2026-2027, aplicando los porcentajes de adjudicación correspondientes a cada instrumento. Esta distribución facilita el seguimiento de los recursos asociados a cada ámbito de intervención y la trazabilidad entre objetivos, acciones y ejecución presupuestaria.

Distribución presupuestaria por pilar

PILAR	Presupuesto 2026
Pilar 1. Motor exportador y competitividad exterior	3.608.866,00 €
Pilar 2. Proyección Internacional de La Rioja	6.587.222,90 €
Pilar 3. Personas, liderazgo y cultura global	2.358.144,75 €
Pilar 4. Ecosistema internacional avanzado	280.000,00 €
Pilar 5. Nuevas palancas para la internacionalización	566.025,00 €
Total	13.400.258,65 €

TOTAL PRESUPUESTO PLAN 2026-2027	27.070.000,00 €
---	------------------------

ANEXO I

Fichas de Acciones



La Rioja

ANEXO I: Fichas de Acciones

1. Finalidad y enfoque de las fichas de acción

Las fichas de acción constituyen la unidad básica de planificación, gestión y seguimiento del Plan de Internacionalización de La Rioja 2026-2027. Cada ficha recoge de manera estructurada la información esencial de una acción concreta, permitiendo comprender su sentido estratégico, su alcance operativo y su contribución a los objetivos del Plan.

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

2. Contenido de las fichas y lógica de construcción

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

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

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

3. Marco de intervención

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

a) Tipos de instrumento

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

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

- Instrumentos financieros, que comprenden las subvenciones, los instrumentos financieros de carácter reembolsable y la inversión pública orientada a generar condiciones estructurales favorables para la actividad empresarial.
- Instrumentos de apoyo técnico y operativo, que incluyen el asesoramiento e información y los estudios y otros servicios, orientados a proporcionar acompañamiento especializado, conocimiento aplicado y apoyo a la toma de decisiones empresariales. **Instrumentos orientados a la gestión del Plan:** Engloban los mecanismos necesarios para garantizar la correcta ejecución, control y seguimiento del Plan:
- **Asistencia técnica, destinada a apoyar tareas de gestión, coordinación, control, verificación y evaluación.**
- Equipamiento, referido a la dotación de medios materiales o tecnológicos necesarios para el funcionamiento de infraestructuras, sistemas o dispositivos vinculados a la actividad internacional.

b) Grupos objetivo

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

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

- a. Gobierno de La Rioja
- b. Ayuntamientos

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

- c. Empresas con actividad internacional
- d. Asociaciones o entidades con actividad internacional
- e. Emprendedores

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

- f. Entidades generadoras de conocimiento
- g. Personas investigadoras

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

- h. Personas trabajadoras
- i. Mujeres
- j. Jóvenes
- k. Ciudadanía en general

4. Hoja de ruta plurianual

Cada ficha incorpora una hoja de ruta para el periodo 2026–2027, que desagrega el contenido de la acción en hitos anuales coherentes con su naturaleza y grado de madurez. La hoja de ruta no responde a una secuencia estándar, sino que se adapta a las necesidades reales de despliegue de cada acción, reflejando:

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

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

5. Periodo de ejecución y vinculación presupuestaria

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

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

6. Sistema de indicadores y seguimiento

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

- a. viabilidad de cálculo con información interna de los órganos gestores,
- b. adecuación al contenido real de la acción,
- c. utilidad para el seguimiento y la toma de decisiones,

- d. y proporcionalidad, evitando la sobrecarga de indicadores innecesarios.

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

7. Uso de las fichas

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

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

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

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.1 Impulso y acompañamiento al tejido exportador según niveles de madurez		
Acción	1.1.1 Acompañamiento experto y mentoring empresarial	Código	A_1.1.1
Contenido			
Reforzar el acompañamiento especializado a empresas con potencial exportador, adaptando el apoyo a su nivel de madurez internacional y a sus principales necesidades de avance. La acción podrá orientarse a mejorar capacidades clave como la definición de estrategia comercial, la selección de mercados y canales, la preparación de la oferta, la gestión operativa internacional o la consolidación de primeras experiencias exportadoras. Asimismo, podrá apoyarse en fórmulas de mentoring, asesoramiento experto o acompañamiento individualizado y sectorial, en coordinación con los instrumentos existentes del ecosistema regional.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: acelerar la incorporación de nuevas empresas a la exportación regular. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: mejorar la capacidad de las empresas para acceder a nuevos mercados con acompañamiento experto. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: reforzar la profesionalización de la función exportadora.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Acompañamiento y mentoring - Servicios especializados - Subvenciones y ayudas		- Pymes exportadoras - Pymes con potencial exportador - Empresas en proceso de internacionalización	
Gestores responsables	ADER · FER · ICEX · CTCR · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Programa Primera Exportación (ADER): convocatoria y selección de empresas beneficiarias. • ICEX Next: incorporación de empresas riojanas elegibles; coordinación con ADER. • CTCR: desarrollo de planes estratégicos de internacionalización para pymes del calzado. • Lanzamiento piloto del "Programa de Impulso Exportador": selección de 10-15 pymes, asignación de mentores y primera ronda de sesiones.		

2027	- Continuidad y escala del Programa de Impulso Exportador: segunda sesión. - ICEX Next: seguimiento de empresas activas y nuevas incorporaciones. - Evaluación de resultados del piloto y ajuste del modelo para consolidación.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación y refuerzo de recursos existentes de acompañamiento especializado (ADER, ICEX, CTCR) + dotación nueva a determinar en convocatoria		Continuidad, ajuste y consolidación en función de resultados del piloto, demanda empresarial y disponibilidad de recursos	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE1	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.1 Impulso y acompañamiento al tejido exportador según niveles de madurez		
Acción	1.1.2 Recursos y asesoramiento técnico especializado y modular	Código	A_1.1.2
Contenido			
Facilitar a las empresas el acceso a recursos y asesoramiento técnico especializado para resolver barreras operativas, normativas o de conocimiento vinculadas a su actividad internacional. La acción podrá abordar ámbitos como cumplimiento regulatorio, adaptación a requisitos de mercado, documentación, protección de activos, sostenibilidad o inteligencia competitiva, apoyándose en instrumentos existentes y en la colaboración con agentes especializados del ecosistema regional.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: eliminar barreras técnicas y operativas. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: reforzar la capacidad técnica y de cumplimiento normativo.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Cheques / Vales de servicio - Servicios de asesoramiento - Información y documentación		- Pymes exportadoras - Pymes con potencial exportador - Empresas en proceso de internacionalización	
Gestores responsables	ADER · FER · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · EEN · Clústeres · Asociaciones Empresariales · Centros Tecnológicos · Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Cheques de Asistencia (CHA) ADER: convocatoria y tramitación de solicitudes. • FER: servicio de asesoramiento integral activo (operativa, contratos, patentes, marcas, informes de mercado). • Biblioteca online internacional (ADER): mantenimiento y difusión del acceso entre empresas.		
2027	• Continuidad de los tres instrumentos con revisión de uso y adecuación a nuevas necesidades detectadas. • Incorporación de nuevos módulos de asesoramiento según demanda identificada .		
Periodo de ejecución			
2026		2027	

Refuerzo y coordinación de recursos existentes de asesoramiento técnico especializado		Según disponibilidad presupuestaria y continuidad de convenios	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE4	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados	Ejecución	Número
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.2 Tracción por referentes		
Acción	1.2.1 Referentes exportadores y encadenamientos sectoriales (reconocimiento + pilotos)	Código	A_1.2.1
Contenido			
Impulsar la tracción del tejido exportador riojano a partir de empresas y sectores con mayor experiencia internacional, favoreciendo la transferencia de conocimiento, la visibilización de buenas prácticas y la cooperación entre empresas complementarias. La acción podrá orientarse al reconocimiento de referentes exportadores, al intercambio de aprendizajes y a la generación de dinámicas colaborativas que permitan construir propuestas de mayor valor, reforzar capacidades compartidas y facilitar el acceso a mercados exteriores.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: movilizar referentes como palanca de cultura y transferencia. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: facilitar encadenamientos que amplíen la oferta exportable. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: impulsar propuestas conjuntas de mayor sofisticación.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Convocatorias y reconocimientos - Proyectos colaborativos - Convenios con agentes del ecosistema		- Empresas exportadoras referentes - Pymes con potencial exportador - Clústeres y asociaciones sectoriales	
Gestores responsables	FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Rioja 360		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Convenios vigentes (Food+i, APIDIT, AEI Automoción, ARIC): activación de acciones internacionales contempladas. • Diseño y lanzamiento de la primera convocatoria "Referentes Exportadores" (bases, criterios de selección, acto de reconocimiento). • Activación del primer piloto de encadenamiento sectorial (sector prioritario a definir con clústeres: alimentario/vitivinícola).		
2027	• Continuación "Referentes Exportadores" con catálogo de buenas prácticas publicado y difundido. • Evaluación del piloto de encadenamiento y extensión a un segundo sector.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	

Activación y refuerzo de iniciativas de reconocimiento, transferencia de buenas prácticas y cooperación sectorial		Según continuidad de convenios + segunda convocatoria	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.3 Digitalización para acceso y escalado internacional		
Acción	1.3.1 Estrategia comercial para empresas a través de posicionamiento Digital	Código	A_1.3.1
Contenido			
Reforzar el uso de herramientas y canales digitales como palanca de internacionalización empresarial, mejorando la visibilidad, el posicionamiento y la capacidad comercial de las empresas riojanas en mercados exteriores. La acción podrá orientarse a la mejora de la presencia digital internacional, la adaptación de contenidos y canales a mercados objetivo, el uso de datos comerciales y la integración progresiva de soluciones digitales en los procesos de acceso, relación y venta internacional.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: mejorar el posicionamiento digital como palanca de acceso. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: abrir canal digital en mercados objetivo. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: digitalizar procesos clave de la cadena de internacionalización.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Subvenciones y ayudas (Orden EIE/29/2025) - Itinerarios de diagnóstico y mejora - Acompañamiento técnico		- Pymes exportadoras - Pymes con potencial exportador	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER· Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Convocatoria Orden EIE/29/2025 – línea internacionalización digital: tramitación y resolución. • Diseño y lanzamiento de itinerarios de digitalización para exportación: diagnóstico, hoja de ruta y plan operativo con compromiso de inversión mínima por empresa.		
2027	• Primer grupo de empresas (objetivo: 15-20 pymes). • Segundo grupo de empresas: itinerarios con mejoras incorporadas. • Evaluación de impacto en acceso a canal digital y exportación.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación de recursos e instrumentos de apoyo a la digitalización aplicada a la internacionalización empresarial		Nueva convocatoria a determinar	
Indicadores			

Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.3 Digitalización para acceso y escalado internacional		
Acción	1.3.2 Pilotos sectoriales de acceso agrupado a marketplaces y canal digital en mercados objetivo	Código	A_1.3.2
Contenido			
Favorecer fórmulas de acceso agrupado a canales digitales internacionales, especialmente en sectores con masa crítica y potencial de posicionamiento exterior. La acción podrá orientarse a explorar, testar o reforzar la presencia conjunta de empresas riojanas en plataformas digitales, marketplaces u otros canales online, facilitando mayor visibilidad, acceso a nuevos clientes y reducción de barreras de entrada en mercados objetivo.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: reducir dependencia de intermediación y abrir nuevos canales. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: ganar presencia en plataformas de mercados prioritarios. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: posicionar oferta riojana en canales premium.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Proyectos piloto sectoriales - Acompañamiento técnico - Subvenciones a consorcios digitales		- Pymes exportadoras agroalimentarias y vitivinícolas - Clústeres sectoriales - Empresas con potencial en canal digital	
Gestores responsables	Clústeres · ADER · FER		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Identificación del target agrupado potencial y selección del sector/plataforma para el primer piloto. • Webinar/taller informativo sobre plataformas seleccionadas (Amazon, Tmall, Faire, etc.). • Asistencia técnica para onboarding y configuración de presencia conjunta. • Lanzamiento del piloto con grupo inicial de 5-10 empresas.		
2027	• Evaluación del primer piloto y publicación de lecciones aprendidas. • Extensión a un segundo sector o plataforma según resultados.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Según resultados del primer piloto	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Empresas participantes en pilotos	Ejecución	Nº empresas

RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Número
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.4 Diversificación de mercados y geografías con continuidad		
Acción	1.4.1 Inteligencia y vigilancia de oportunidades país/sector en mercados objetivo (2026–2027)	Código	A_1.4.1
Contenido			
Reforzar la generación y difusión de inteligencia de mercado para orientar la toma de decisiones empresariales en mercados prioritarios y de diversificación. La acción podrá articularse mediante herramientas, contenidos o espacios de información que permitan identificar oportunidades país/sector, anticipar cambios relevantes y facilitar que las empresas riojanas orienten mejor sus procesos de entrada, consolidación o crecimiento exterior.			
Objetivos específicos			
- OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: facilitar decisiones de entrada en mercados prioritarios basadas en datos. - OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: mejorar la orientación de empresas hacia oportunidades concretas.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Servicios de inteligencia de mercados - Webinars y sesiones informativas - Publicaciones y briefs temáticos		- Empresas exportadoras - Pymes con potencial exportador - Agentes del ecosistema de internacionalización	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · FER		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Identificación de empresas riojanas interesadas en mercados estratégicos del bienio. • Organización de webinars de oportunidades y acceso a mercado (multisector): primer ciclo mercados europeos + Asia. • Publicación de 2-3 briefs temáticos sectoriales por mercado prioritario.		
2027	• Segundo ciclo de webinars: diversificación LATAM y actualización mercados asiáticos. • Consolidación de repositorio de información en el Observatorio internacional (Acción 4.2.1).		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad con nueva dotación	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.4 Diversificación de mercados y geografías con continuidad		
Acción	1.4.2 Red de apoyo en destino y canal para la diversificación (servicios y proveedores homologados)	Código	A_1.4.2
Contenido			
Facilitar a las empresas el acceso a recursos de apoyo en destino que reduzcan las barreras de entrada y mejoren su capacidad para identificar canales, socios, agentes comerciales o colaboradores locales en mercados exteriores. La acción podrá apoyarse en servicios especializados, redes de contacto, proveedores de confianza o mecanismos de acompañamiento que favorezcan una diversificación más ordenada y con menor riesgo operativo.			
Objetivos específicos			
- OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: reducir la fricción de acceso en mercados de diversificación. - OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: dotar a las empresas de recursos de apoyo en destino.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Servicios de apoyo en destino - Convocatoria de homologación de proveedores - Subvenciones y ayudas		- Empresas exportadoras en mercados de diversificación - Pymes con plan de diversificación geográfica	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · FER· Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Establecimiento de canales de comunicación con consultores/proveedores en destino (mercados prioritarios: Asia y LATAM). • Primeros servicios de búsqueda de agentes y canales para empresas demandantes.		
2027	• Consolidación de canales establecidos con consultores/proveedores en destino (mercados prioritarios: Asia y LATAM) para la puesta en marcha de iniciativas como misiones comerciales o de prospección.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad según demanda	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.4 Diversificación de mercados y geografías con continuidad		
Acción	1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos	Código	A_1.4.2
Contenido			
Impulsar actuaciones de acceso a mercado que faciliten el contacto de las empresas riojanas con clientes, socios, prescriptores y agentes estratégicos en destinos prioritarios. La acción podrá incluir distintos formatos de agenda comercial, misión empresarial o encuentro de negocio, procurando asegurar continuidad, coordinación entre agentes y alineamiento con las prioridades geográficas y sectoriales del Plan.			
Objetivos específicos			
- OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: activar programación estructurada de acceso a mercados prioritarios. - OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: trasladar la masa crítica exportadora a nuevos mercados.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Misiones comerciales - Programas de acceso a mercado (PEC) - Agendas institucionales		- Empresas exportadoras - Pymes con plan de diversificación - Agrupaciones sectoriales	
Gestores responsables	ADER · FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Clústeres · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · EEN · Asociaciones Sectoriales		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• PEC (ADER): convocatoria y ejecución de misiones comerciales sectoriales/multisectoriales. • FER – Misiones Técnicas: programación y ejecución de visitas por agrupación sectorial. • Coordinación entre agentes para evitar solapamientos y maximizar cobertura de mercados.		
2027	• Continuidad de programas con ajuste de mercados objetivo según resultados 2026. • Incorporación de misiones directas a mercados de diversificación (Asia/LATAM) con masa crítica identificada.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación y coordinación de instrumentos de acceso a mercado, agendas comerciales y misiones empresariales		Según disponibilidad y continuidad de instrumentos	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE4	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados	Ejecución	€



RE5	Subvención pública concedida de los proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	€
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.5 Intensidad tecnológica y valor añadido exportador		
Acción	1.5.1 Estándares y certificaciones internacionales como palanca de acceso a segmentos de valor añadido	Código	A_1.5.1
Contenido			
Facilitar que las empresas riojanas avancen en el cumplimiento de estándares, certificaciones y requisitos técnicos necesarios para competir en mercados y canales de mayor exigencia. La acción podrá orientarse a reducir barreras de acceso, reforzar la adaptación normativa y mejorar el posicionamiento de la oferta regional en segmentos de mayor valor añadido.			
Objetivos específicos			
- OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: acceso a canales de mayor exigencia y margen. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: habilitar acceso a mercados con barreras técnicas.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Subvenciones (Orden S3) - Asesoramiento técnico - Proyectos sectoriales		- Empresas exportadoras industriales - Empresas agroalimentarias - Empresas en sectores de alto valor (calzado, aeronáutica, defensa)	
Gestores responsables	ADER · Clústeres · FER · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Convocatoria Orden S3 – línea certificaciones: tramitación y resolución. • Identificación de las certificaciones más demandadas por sector y mercado objetivo. • Activación de apoyo a primer grupo de empresas (objetivo: 8-12 pymes).		
2027	• Segunda convocatoria con ampliación sectorial si procede (defensa, aeronáutica). • Evaluación de impacto en acceso a canal y mejora de márgenes.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de instrumentos de apoyo al cumplimiento de estándares, certificaciones y requisitos técnicos vinculados al acceso a mercados internacionales		Continuidad según disponibilidad presupuestaria	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE4	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados	Ejecución	€
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.5 Intensidad tecnológica y valor añadido exportador		
Acción	1.5.2 Colaboración empresa–agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora	Código	A_1.5.2
Contenido			
Favorecer la conexión entre empresas, agentes tecnológicos y otros actores especializados para impulsar una oferta exportadora más diferenciada, innovadora y adaptada a mercados internacionales exigentes. La acción podrá apoyar dinámicas de colaboración y transferencia de conocimiento orientadas a la servitización, el desarrollo de soluciones integradas y la generación de propuestas con mayor valor añadido y potencial de proyección exterior.			
Objetivos específicos			
- OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: impulsar servitización y soluciones diferenciadas. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: acceder a nichos de mayor exigencia con propuesta sofisticada.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Espacios de conexión y networking - Proyectos colaborativos - Convenios tecnológicos		- Empresas exportadoras - Clústeres y centros tecnológicos - Agentes del ecosistema de I+D+i	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · FER Clústeres		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Acciones de dinamización de internacionalización y transferencia de conocimiento: activación. • Diseño de primera edición del Foro de Sofisticación Exportadora: 2-3 sesiones con clústeres y centros tecnológicos. • Identificación de 3-5 proyectos de sofisticación con potencial de mercado internacional.		
2027	• Celebración del Foro de Sofisticación Exportadora: con proyectos maduros y nuevas conexiones. • Seguimiento de proyectos identificados en 2026.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas de colaboración entre empresas, agentes tecnológicos y otros actores especializados para favorecer la sofisticación de la oferta exportadora		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número



RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número
------	--	-----------	--------

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.5 Intensidad tecnológica y valor añadido exportador		
Acción	1.5.3 Canal Multilateral como vía de contratación internacional de valor agregado	Código	A_1.5.3
Contenido			
Promover el canal multilateral como una vía complementaria para que empresas riojanas con capacidades técnicas, industriales o de servicios accedan a oportunidades internacionales de mayor valor añadido. La acción podrá orientarse a mejorar el conocimiento de este canal, identificar oportunidades relevantes y reforzar la preparación de las empresas para participar en procesos de contratación internacional, apoyándose, cuando proceda, en recursos y servicios especializados de ICEX.			
Objetivos específicos			
- OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: acceder a contratos internacionales de alto valor. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: diversificar hacia canal multilateral como complemento al canal privado.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Servicios de inteligencia y monitorización - Asistencia técnica a licitaciones - Asesoramiento financiero		- Empresas de servicios con proyección internacional - Empresas tecnológicas e industriales - Pymes con capacidad de respuesta a licitaciones	
Gestores responsables		Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · FER · ICEX	
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Puesta en marcha del sistema de notificación de oportunidades multilaterales (coordinación con ICEX y antenas). • Primera sesión de sensibilización y formación sobre canal multilateral para empresas riojanas. • Acompañamiento a 2-4 empresas en proceso de preparación/presentación de oferta.		
2027	• Consolidación del sistema de notificación y ampliación de empresas usuarias. • Segunda sesión formativa y seguimiento de empresas activas en el canal.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
-----	-------------------	-----------	-------------

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.6 Cooperación empresarial para escala e inserción en cadenas		
Acción	1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora	Código	A_1.6.1
Contenido			
Impulsar fórmulas de cooperación que permitan a las empresas riojanas ganar escala, compartir costes de acceso y reforzar su capacidad comercial en mercados exteriores. La acción podrá apoyar diferentes modalidades de colaboración empresarial orientadas a construir propuestas colectivas de mayor alcance, abrir nuevos nichos y reducir las limitaciones derivadas de la escala individual.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: reducir costes de acceso vía cooperación. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: ganar escala para abordar mercados complejos. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: posicionar oferta sectorial colectiva de mayor impacto.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Proyectos de presencia agrupada en ferias - Consorcios de exportación - Subvenciones a agrupaciones		- Pymes exportadoras agroalimentarias - Agrupaciones y clústeres - Empresas con interés en cooperación exportadora	
Gestores responsables	Clústeres · ADER · FER		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Feria Agrupada SIAL París 2026 (ADER): convocatoria, selección de empresas y ejecución. • Identificación de al menos un sector adicional con potencial para consorcio (p. ej., calzado, envase y embalaje). • Activación de primer piloto de consorcio sectorial adicional.		
2027	• Continuidad SIAL o ferias agrupadas equivalentes. • Evaluación de pilotos de consorcio y extensión a nuevas agrupaciones si procede.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de fórmulas de cooperación empresarial orientadas a ganar escala, compartir capacidades y facilitar el acceso conjunto a mercados exteriores		Según disponibilidad y resultados	
Indicadores			



Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE5	Subvención pública concedida de los proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	€
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número

Pilar	1. Motor exportador y competitividad exterior		
Línea de acción	1.6 Cooperación empresarial para escala e inserción en cadenas		
Acción	1.6.2 Comunidades sectoriales de internacionalización	Código	A_1.6.2
Contenido			
Favorecer la creación y consolidación de espacios estables de intercambio, aprendizaje e inteligencia compartida entre empresas y agentes vinculados a la internacionalización. La acción podrá articularse por sectores, mercados o intereses comunes, facilitando la identificación de oportunidades, el contraste de experiencias, la generación de contactos y el impulso de dinámicas de colaboración con continuidad.			
Objetivos específicos			
- OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: construir masa crítica sectorial estable. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: compartir inteligencia de mercado entre agentes.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Espacios de networking y comunidad - Jornadas y foros temáticos - Redes empresariales		- Empresas exportadoras - Pymes con potencial exportador - Clústeres y asociaciones sectoriales	
Gestores responsables	DG EEI · Clústeres · FER · Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Diálogos Empresariales FER: programación anual de sesiones sectoriales vinculadas a internacionalización. • Red Europea Enterprise Network (FER): actividades de networking y vinculación con nodos europeos. • Primera jornada país/mercado por sector con foco en mercados del bienio (mínimo 2 sesiones).		
2027	• Consolidación del formato y ampliación de comunidades activas. • Publicación de directorio de empresas activas por sector/mercado.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de espacios de intercambio, aprendizaje e inteligencia compartida entre empresas y agentes vinculados a la internacionalización		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de La Rioja		
Línea de acción	2.1 Reputación, marca y relato territorial		
Acción	2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior	Código	A_2.1.1
Contenido			
Articular un relato internacional coherente de La Rioja como territorio con identidad propia, integrando la promoción turística y exterior ya en curso (Rioja 360) con la promoción económico-empresarial de sus productos, sectores, capacidades y activos diferenciales. La acción busca reforzar la consistencia de los mensajes ante públicos exteriores clave, favoreciendo un posicionamiento más reconocible, coordinado y alineado con las prioridades de internacionalización del territorio.			
Objetivos específicos			
- OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior: construir un relato coherente y reconocible. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: proyectar la marca-territorio como palanca de acceso a nuevos públicos.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Estrategia de marca y comunicación - Convenios de promoción territorial - Acciones de presencia en ferias culturales/lingüísticas		- Administración pública y organismos de promoción - Empresas con interés en posicionamiento exterior - Actores turísticos y culturales	
Gestores responsables	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja · FER · Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Rioja 360: acciones internacionales de proyección territorial activas (turismo, gastronomía, vino). • Asistencia a ferias en el marco del Programa "Valle de la Lengua" (UR). • Convenios con DOCa Rioja: activación de acciones de gestión y promoción de marcas. • Definición del relato y mensajes clave para públicos exteriores prioritarios del bienio.		
2027	• Consolidación del relato integrado y publicación de kit de comunicación exterior. • Actividades FUR: continuidad de movilidad internacional de estudiantes de lengua y cultura española.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	

Activación o refuerzo de iniciativas orientadas a ordenar y alinear el relato internacional de La Rioja como activo de posicionamiento exterior		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de la Rioja		
Línea de acción	2.1 Reputación, marca y relato territorial		
Acción	2.1.2 Recursos y herramientas compartidas para la proyección exterior de La Rioja	Código	A_2.1.2
Contenido			
Reforzar los recursos compartidos entre entidades y áreas de gobierno implicadas en la proyección exterior de La Rioja, con el fin de planificar y coordinar la promoción internacional con mayor foco, coherencia y trazabilidad. La acción podrá apoyarse en herramientas de información, planificación y seguimiento que faciliten una visión actualizada de mercados, activos territoriales, tejido empresarial internacionalizado y presencia institucional o empresarial en ferias, eventos y espacios de promoción exterior.			
Objetivos específicos			
- OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior: mejorar la coherencia y eficiencia de la proyección exterior. - OE8. Mejorar la gobernanza y eficiencia del sistema de apoyo: crear infraestructura compartida de información y planificación.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Plataformas y herramientas compartidas - Coordinación institucional - Bases de datos y mapas de actores		- Administración pública y organismos de promoción - Agentes del ecosistema de internacionalización	
Gestores responsables	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Delegación de Centros en el Exterior · ADER· Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Acciones de comunicación Rioja 360: activas. • Diseño del mapa compartido del tejido exterior riojano (primer borrador). • Primera versión del calendario unificado de acciones exteriores coordinado entre agentes.		
2027	• Acciones de comunicación Rioja 360 (partida propia): activas. • Lanzamiento del mapa compartido del tejido exterior riojano (primera versión). • Primera versión del calendario unificado de acciones exteriores coordinado entre agentes.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de la Rioja		
Línea de acción	2.2 Eventos internacionales y entornos prescriptores		
Acción	2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	Código	A_2.2.1
Contenido			
Impulsar iniciativas propias de proyección internacional que permitan posicionar a La Rioja ante públicos estratégicos, prescriptores, compradores, socios e instituciones de interés. La acción podrá articularse a través de eventos, jornadas, misiones inversas (Rioja Wine Trade Mission), acciones en destino u otros formatos de visibilidad, tanto en La Rioja como en mercados exteriores, orientados a presentar la propuesta de valor del territorio y favorecer la generación de relaciones con potencial de continuidad.			
Objetivos específicos			
- 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.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Misiones inversas - Eventos y foros institucionales - Convenios de organización conjunta		- Compradores, inversores y prescriptores internacionales - Empresas exportadoras - Instituciones y medios de comunicación internacionales	
Gestores responsables	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360 · Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Rioja Wine Trade Mission 2026 (FER + ADER): organización y ejecución. • Convenio CPAER – ferias virtuales para productores ecológicos (valorando misión inversa). • Convenio Gobierno – ADER: Master class-cata en Asia (FER). • Primera edición del Foro "Invest in La Rioja" (DIR + ADER): diseño y lanzamiento. • Programa de invitación a compradores internacionales de alimentación (Convenio FER-ADER).		
2027	• Segunda edición de las misiones inversas consolidadas. • Segunda edición del Foro Invest in La Rioja con mayor alcance internacional.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas propias de proyección internacional, eventos, misiones		Continuidad	

inversas o acciones de visibilidad orientadas a posicionar La Rioja ante públicos estratégicos			
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE4	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados	Ejecución	€
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de la Rioja		
Línea de acción	2.2 Eventos internacionales y entornos prescriptores		
Acción	2.2.2 Ferias, eventos y foros internacionales de alto valor para promoción comercial y empresarial	Código	A_2.2.2
Contenido			
Reforzar la presencia de La Rioja en ferias, eventos y foros internacionales de interés estratégico, integrando la participación empresarial y la representación institucional cuando resulte oportuno. La acción busca orientar esta presencia hacia espacios con mayor potencial de retorno comercial, sectorial o reputacional, alineándola con las prioridades geográficas y sectoriales del Plan.			
Objetivos específicos			
- OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: ampliar la base de contactos internacionales.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Subvenciones a ferias - Convenios de representación agrupada - Programas de compradores		- Empresas exportadoras - Empresas con potencial exportador - Prescriptores y agentes estratégicos internacionales	
Gestores responsables	FER · ADER · Clústeres · Dirección General de Desarrollo Rural· Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• FER – Acompañamiento a ferias internacionales: ejecución de representación agrupada en ferias sectoriales clave. • FER – Extensiones programa compradores Alimentaria; • DOCa Rioja – Programa de compradores Barcelona Wine Week 2026: extensión comercial a La Rioja. • Ayudas a promoción de vino en terceros países AFEAGA: ejecución de convocatoria. • DG Desarrollo Rural – Ferias y Exposiciones : presencia internacional en ferias agroalimentarias.		
2027	• FER-ICEX-DIR: Extensiones Barcelona Wine Week, Fenavin, Gourmet • Continuidad de los programas activos con ajuste de cartera según evaluación de retorno 2026. • Incorporación de nuevas ferias de diversificación (Asia/LATAM) según prioridad del bienio.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de la presencia de La Rioja en ferias, eventos y foros internacionales de interés estratégico		Continuidad	



Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de la Rioja		
Línea de acción	2.3 Activos territoriales y alianzas para mayor presencia exterior		
Acción	2.3.1 Red de embajadores "La Rioja" y comunidad exterior	Código	A_2.3.1
Contenido			
Activar la comunidad exterior vinculada a La Rioja y otras figuras de conexión internacional como palanca de posicionamiento, inteligencia de mercado y acceso a contactos cualificados. La acción busca reforzar el capital relacional del territorio y facilitar vías de apoyo a empresas, instituciones y perfiles riojanos con interés en desarrollar oportunidades en el exterior. Incluye el Programa "También Riojanos" (Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior, la continuidad de la Iniciativa “Red de Talento Riojano en el Exterior” (FER) y el mapeo de personal internacional vinculado a programas universitarios de la Universidad de La Rioja.			
Objetivos específicos			
- OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior. - OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Programas de vinculación con la diáspora - Redes de embajadores - Convenios con centros riojanos en el exterior		- Comunidad riojana en el exterior - Alumni universitarios internacionales - Prescriptores y líderes de opinión	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja · FER		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Programa "También Riojanos": activación de edición 2026 y refuerzo del vínculo con jóvenes riojanos en el exterior. • Mapeo de alumni y personal internacional de la UR vinculados a ámbitos de interés económico. • Diseño de la figura del "embajador/a La Rioja": criterios, roles y canales de activación.		
2027	• Lanzamiento formal de la red con primeros embajadores activos. • Activación de 2-3 casos de uso concretos (inteligencia de mercado, apertura de contactos para empresas).		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas orientadas a conectar la comunidad exterior vinculada a La Rioja y otras figuras de conexión internacional		Continuidad + dotación operativa de la red	



Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de la Rioja		
Línea de acción	2.3 Activos territoriales y alianzas para mayor presencia exterior		
Acción	2.3.2 Soft-landing en destinos prioritarios mediante acuerdos ("Red Rioja Global")	Código	A_2.3.2
Contenido			
Facilitar el acceso de empresas y agentes riojanos a recursos de apoyo en destinos prioritarios, reduciendo barreras de entrada y favoreciendo una primera implantación o aproximación al mercado más ordenada. La acción podrá apoyarse en acuerdos con entidades de referencia en destino (cámaras, agencias regionales, hubs sectoriales, incubadoras), redes territoriales, espacios de innovación o agentes especializados que contribuyan a orientar, conectar y acompañar los procesos de entrada internacional.			
Objetivos específicos			
- OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: reducir barreras de establecimiento en mercados de diversificación. - OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior: generar presencia operativa en destinos clave.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Convenios de soft-landing - Redes de apoyo en destino - Acuerdos institucionales		- Empresas en proceso de implantación exterior - Pymes en mercados de diversificación - Emprendedores con proyección internacional	
Gestores responsables	Dirección Gen· Cámara de Comercio de La Rioja eral de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · FER		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Identificación de 3-5 destinos prioritarios para acuerdos de soft-landing (alineados con mercados del bienio).		
2027	• Negociación y firma de primeros acuerdos con "puntos de aterrizaje" en destino.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	2. Proyección internacional de La Rioja		
Línea de acción	2.3 Activos territoriales y alianzas para mayor presencia exterior		
Acción	2.3.3. Acuerdos y marcos de colaboración con regiones homólogas y redes internacionales	Código	A_2.3.3
Contenido			
Impulsar acuerdos y marcos de colaboración con regiones, redes y ecosistemas internacionales de interés para La Rioja, orientados a generar oportunidades en ámbitos como negocio, innovación, talento, inversión o cooperación institucional. La acción busca favorecer relaciones internacionales con continuidad, capacidad de seguimiento y potencial de transformación en proyectos o iniciativas concretas.			
Objetivos específicos			
- OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior. - OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Proyectos de cooperación territorial (POCTEFA) - Alianzas universitarias (Campus Iberos) - Acuerdos bilaterales interregionales - Redes sectoriales (Red B4PIC, Aric)		- Administración pública - Universidades y centros de investigación - Empresas con interés en cooperación internacional	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja · Rioja 360 · ADER · FER · Cámara de Comercio · EEN		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Proyectos POCTEFA y ORHI+RECRE-AD: ejecución de actividades de cooperación territorial.		
2027	• Campus Iberos (4): actividades de internacionalización y movilidad contempladas en convenio. • Exploración de candidatura para Clusters Meet Regions (ARIC).		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de acuerdos y marcos de colaboración con regiones, redes y ecosistemas internacionales de interés para La Rioja		Continuidad proyectos vigentes + nuevos acuerdos	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número

Pilar	3. Personas, Liderazgo y Cultura global		
Línea de acción	3.1 Formación modular y práctica para empresas		
Acción	3.1.1 Formación práctica en comercio exterior y cultura global en organizaciones	Código	A_3.1.1
Contenido			
Reforzar las capacidades del tejido empresarial riojano para operar en mercados internacionales, mediante formación práctica y adaptada a las necesidades de las empresas. La acción podrá orientarse a ámbitos como comercio exterior, idiomas aplicados al negocio, negociación internacional, cultura empresarial, cumplimiento normativo u otras competencias clave para iniciar, consolidar o ampliar la actividad internacional, prestando especial atención a las pymes con potencial exportador.			
Objetivos específicos			
- OE6. Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización. - OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: mejorar la preparación técnica para la ejecución internacional.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Programas formativos modulares - Subvenciones a entidades formadoras - Píldoras y jornadas de formación		- Profesionales de internacionalización en empresas - Pymes exportadoras - Pymes con potencial exportador	
Gestores responsables	FER · ADER · Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Formación Thinktic: programación anual de cursos y eventos informativos de internacionalización. • FER –píldoras formativas: programación y ejecución. • Subvenciones a entidades – proyectos de educación para la ciudadanía global: convocatoria. • Mapeo de oferta formativa existente e identificación de gaps prioritarios para el bienio.		
2027	• Ajuste del mapa formativo y lanzamiento de módulos nuevos identificados. • Evaluación de satisfacción y transferencia al puesto de los programas activos.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas de formación práctica orientadas a mejorar las capacidades internacionales del tejido empresarial riojano		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número

Pilar	3. Personas, Liderazgo y Cultura global		
Línea de acción	3.1 Formación modular y práctica para empresas		
Acción	3.1.2 Programas de Prácticas, estancias y aprendizaje internacional en empresas	Código	A_3.1.2
Contenido			
Favorecer experiencias prácticas de aprendizaje internacional vinculadas al entorno empresarial, facilitando la conexión entre formación, empresa y actividad exterior. La acción podrá apoyarse en programas existentes, estancias, prácticas, proyectos empresariales o experiencias en empresas, filiales o partners, con el objetivo de acelerar la transferencia de capacidades al desempeño profesional y reforzar el talento disponible para la internacionalización.			
Objetivos específicos			
- OE6. Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización. - OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Programas de movilidad (Erasmus+) - Cheques de talento - Becas de prácticas internacionales		- Estudiantes universitarios y de FP - Jóvenes profesionales - Pymes que acogen practicantes internacionales	
Gestores responsables	ADER · Universidad de La Rioja · ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Movilidad Erasmus+ UR (grado, máster, doctorado, prácticas): convocatorias y adjudicación. • CHT – Cheques de Innovación-Talento: convocatoria y tramitación. • Amity (EE.UU.) y Erasmus+ BIP: continuidad de programas activos. • Becas ICEX, programa Icx Vives		
2027	• Continuidad de todos los programas activos. • Exploración de colaboraciones interregionales para ampliar oferta de prácticas internacionales. • Becas ICEX, programa Icx Vives		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas de aprendizaje práctico vinculadas a la internacionalización empresarial		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE4	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados	Ejecución	€
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número

Pilar	3. Personas, Liderazgo y Cultura global		
Línea de acción	3.2 Atracción, conexión y movilización de talento internacional		
Acción	3.2.1 Mecanismos de retorno/captación de talento internacional	Código	A_3.2.1
Contenido			
Facilitar la conexión, captación o retorno de perfiles con experiencia internacional que puedan reforzar la capacidad de las empresas riojanas para abrir, desarrollar o consolidar mercados exteriores. La acción podrá orientarse a activar vínculos con la comunidad riojana en el exterior, el ámbito universitario, como la Universidad de La Rioja y otros agentes de talento, favoreciendo la incorporación de capacidades especializadas en desarrollo de negocio, canal, operaciones o gestión internacional.			
Objetivos específicos			
- OE6. Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización. - OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Contratos postdoctorales - Convenios universitarios - Programas de retorno de talento		- Investigadores y profesionales con experiencia internacional - Empresas que buscan perfiles internacionales - Universidad de La Rioja	
Gestores responsables	Viceconsejería de Educación, Universidades y FP · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Programa contratos postdoctorales UR: convocatoria y selección. • Convenio Gob-UR para financiación condicionada: activación de tramo internacional. • IBERUS INTERDOC e IBERUS EXPERIENCE: continuidad de actividades de atracción. • Diseño de mecanismo de conexión con comunidad riojana en exterior para captación de perfiles.		
2027	• Continuidad de contratos postdoctorales y convenio UR. • Activación de primeros casos de retorno/captación a través del mecanismo diseñado.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas orientadas a la conexión, captación o retorno de perfiles		Continuidad	



altamente cualificados con experiencia internacional.			
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	3. Personas, Liderazgo y Cultura global		
Línea de acción	3.2 Atracción, conexión y movilización de talento internacional		
Acción	3.2.2 Modelos compartidos de capacidad internacional para pymes ("as-a-service")	Código	A_3.2.2
Contenido			
Impulsar fórmulas compartidas que permitan a las pymes acceder a capacidades internacionales especializadas sin necesidad de disponer de estructuras internas completas. La acción podrá orientarse a modelos de apoyo experto, como perfiles de export manager o expertos sectoriales “as-a-service”, servicios agrupados o soluciones compartidas por sector, mercado o necesidad empresarial, facilitando que empresas con menor escala refuercen su capacidad comercial, operativa o estratégica en mercados exteriores.			
Objetivos específicos			
- OE6. Potenciar las capacidades y el talento para la internacionalización. - OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: dotar a las pymes de capacidad de ejecución internacional.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Proyectos piloto de capacidad compartida - Subvenciones a agrupaciones - Convenios con entidades gestoras		- Pymes sin capacidad internacional propia - Bodegas de pequeña escala - Agrupaciones sectoriales	
Gestores responsables	ADER · FER · Clústeres · Asociaciones empresariales y sectoriales · Centros Tecnológicos		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Identificación de empresas con necesidad compartida de capacidad internacional • Diseño del modelo (criterios de acceso, gobernanza, perfil del export manager compartido, objetivos). • Lanzamiento del piloto con grupo inicial de 4-8 empresas.		
2027	• Evaluación de resultados del piloto vitivinícola. • Extensión a un segundo sector si el modelo demuestra viabilidad.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Según resultados del piloto	

Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número

Pilar	4. Ecosistema internacional avanzado		
Línea de acción	4.1 Gobernanza, coordinación y seguimiento del sistema de internacionalización		
Acción	4.1.1. Modelo de gobernanza y ejecución interinstitucional y público-privado	Código	A_4.1.1
Contenido			
Definir un marco de gobernanza para la nueva etapa del sistema riojano de internacionalización, clarificando roles, espacios de coordinación, criterios de priorización y mecanismos de seguimiento. La acción busca reforzar la coherencia institucional, la capacidad de ejecución y la adaptación del Plan ante un contexto internacional cambiante.			
Objetivos específicos			
- OE8. Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización. - OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior: garantizar coherencia institucional en la proyección.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Planificación y gobernanza - Coordinación institucional - Modelos de gestion compartida		- Administración pública y organismos de apoyo - Agentes del ecosistema de internacionalización	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Aprobación y publicación del Modelo de Gobernanza del PI 26-27. • Constitución formal de los órganos de coordinación previstos (Comité de Seguimiento, Mesa de Agentes). • Primera reunión del Consejo Rector: presentación del Plan y hoja de ruta 2026.		
2027	• Revisión intermedia del modelo y ajustes según aprendizajes del primer año. • Informe de seguimiento anual 2026: publicación y difusión a agentes. • Reunión del Comité de Seguimiento		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Recurso interno		Recurso interno	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE12	Actividades de seguimiento y gobernanza del plan realizadas	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	4. Ecosistema internacional avanzado		
Línea de acción	4.1 Gobernanza, coordinación y seguimiento del sistema de internacionalización		
Acción	4.1.2. Mesa estable de internacionalización (alineamiento público-privado)	Código	A_4.1.2
Contenido			
Impulsar un espacio estable de contraste y coordinación entre agentes públicos y privados vinculados a la internacionalización, orientado a alinear prioridades, compartir información relevante y favorecer un despliegue más coherente del Plan. La acción permitirá mejorar la coordinación práctica del sistema y la experiencia de las empresas en su relación con los instrumentos de apoyo.			
Objetivos específicos			
- OE8. Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Coordinación institucional - Órganos de gobernanza compartida - Planificación conjunta		- Agentes del ecosistema de internacionalización (ADER, FER, Cámara, clústeres, UR) - Dirección General de Empresa	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Constitución formal de la Mesa estable de internacionalización: convocatoria y primera sesión. • Aprobación del reglamento de funcionamiento y calendario anual de reuniones. • Mesa operativa Rioja 360–ADER–agentes: sesiones periódicas de planificación conjunta de actuaciones internacionales.		
2027	• Continuidad de sesiones con orden del día orientado a revisión de avances y toma de decisiones. • Sesiones temáticas específicas por mercado o sector prioritario.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Recurso interno		Recurso interno	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida



RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE12	Actividades de seguimiento y gobernanza del plan realizadas	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	4. Ecosistema internacional avanzado		
Línea de acción	4.1 Gobernanza, coordinación y seguimiento del sistema de internacionalización		
Acción	4.1.3. Programación unificada y ventanilla única de internacionalización	Código	A_4.1.3
Contenido			
Avanzar hacia una programación más coordinada y accesible de las actuaciones de internacionalización, facilitando una visión común de la oferta de apoyo disponible y reduciendo duplicidades entre instrumentos y agentes. La acción podrá contemplar mecanismos de planificación compartida, orientación inicial y derivación hacia los recursos y agentes más adecuados del ecosistema regional (ADER, Cámara, FER u otros agentes especializados).			
Objetivos específicos			
- OE8. Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización. - OE1. Consolidar y hacer crecer el tejido exportador riojano: facilitar el acceso de las empresas al sistema de apoyo.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Ventanilla única - Calendarios coordinados - Convocatorias a agentes de internacionalización		- Empresas exportadoras - Pymes con potencial exportador - Agentes del ecosistema	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Rioja 360 · ADER · FER		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Convenio Cámara – infraestructuras para internacionalización : activación. • Orden EIE/29/2025 – Agentes de Internacionalización: convocatoria y resolución. • Diseño y preparación de calendario unificado de actuaciones de internacionalización 2027. • Definición del modelo de ventanilla única: punto de acceso, protocolo de diagnóstico y derivación.		
2027	• Operatividad plena de la ventanilla única. • Publicación calendario unificado 2027 con evaluación de desempeño.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	

Activación o refuerzo de mecanismos de programación coordinada, orientación inicial y derivación hacia los recursos de apoyo a la internacionalización disponibles en el ecosistema regional		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE12	Actividades de seguimiento y gobernanza del plan realizadas	Ejecución	Número

Pilar	4. Ecosistema internacional avanzado		
Línea de acción	4.2 Gestión inteligente del dato para decisiones		
Acción	4.2.1. Reporting y trazabilidad de datos de la actividad exterior a través de un "Observatorio internacional" y "Cuadro de mando"	Código	A_4.2.1
Contenido			
Avanzar en la ordenación, trazabilidad y uso compartido de la información vinculada a la actividad internacional de La Rioja, con el fin de mejorar el seguimiento del Plan y la toma de decisiones. La acción podrá apoyarse en herramientas orientadas a integrar información relevante sobre mercados, sectores, actuaciones e indicadores, facilitando una visión más coordinada del sistema y una mejor rendición de cuentas.			
Objetivos específicos			
- OE8. Mejorar la gobernanza, coordinación y eficiencia del sistema de apoyo a la internacionalización. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: mejorar la inteligencia colectiva sobre mercados.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Plataformas y herramientas de datos - Cuadros de mando - Coordinación de fuentes de información		- Administración pública y organismos de apoyo - Agentes del ecosistema de internacionalización	
Gestores responsables	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · FER · ICEX		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Definición de la arquitectura del Observatorio: estructura de carpetas por mercado/sector, plantilla estándar de seguimiento, responsables de alimentación. • Estudio de Integración con servicios de inteligencia de mercados de ICEX.		
2027	• Primera versión del Cuadro de mando del PI: indicadores estratégicos y operativos, fuentes y periodicidad. • Operatividad plena del Observatorio con contribuciones regulares de todos los agentes.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad	



Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE6	Importe total de contratación pública ejecutada	Ejecución	€
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE11	Estudios, informes publicados y/o normativa modificada/publicada	Ejecución	Número



Pilar	5. Nuevas palancas para la internacionalización		
Línea de acción	5.1 I+D+i y conexión con ecosistemas de innovación		
Acción	5.1.1 Proyectos colaborativos de I+D+i orientados a solución exportable	Código	A_5.1.1
Contenido			
Impulsar proyectos colaborativos orientados a desarrollar soluciones exportables con elevado potencial de mercado internacional, conectando empresa, agentes científico-tecnológicos y clústeres con acceso conjunto a oportunidades de I+D+i.			
Objetivos específicos			
- OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: generar soluciones de mayor valor con proyección internacional. - OE5. Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Subvenciones a proyectos colaborativos (RETOS) - Proyectos europeos (FEDER) - Convenios de investigación aplicada		- Empresas exportadoras innovadoras - Clústeres y agentes científico-tecnológicos - Universidad de La Rioja	
Gestores responsables	Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Proyecto NUTRIA: continuidad de actividades de investigación y transferencia. • Convocatoria "RETOS": línea internacionalización: tramitación y resolución. • Identificación de nuevas oportunidades de proyectos colaborativos con orientación exportadora.		
2027	• Continuidad de proyectos activos. • Nueva convocatoria "RETOS" si procede, con mayor foco en sectores prioritarios.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas orientadas a impulsar proyectos colaborativos de I+D+i con potencial de proyección internacional		Continuidad	
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número

Pilar	5. Nuevas palancas para la internacionalización		
Línea de acción	5.1 I+D+i y conexión con ecosistemas de innovación		
Acción	5.1.2. Empresas y agentes científico-tecnológicos conectados con ecosistemas internacionales de innovación	Código	A_5.1.2
Contenido			
Favorecer la conexión de empresas y agentes científico-tecnológicos riojanos con ecosistemas internacionales de innovación, con el fin de incrementar su visibilidad, aprendizaje y capacidad de colaboración exterior. La acción podrá orientarse a facilitar partenariados, acceso a redes, intercambio de conocimiento y participación en entornos internacionales donde puedan proyectarse las capacidades tecnológicas, industriales y de servicios de La Rioja.			
Objetivos específicos			
- OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos. - OE3. Elevar el valor añadido de la oferta exportable: ampliar capacidades a través de ecosistemas globales.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Cheques de innovación internacional (CHE) - Programas europeos (Erasmus+, Alianzas) - Redes y consorcios internacionales		- Empresas innovadoras - Agentes científico-tecnológicos - Clústeres con vocación internacional (ARIC: construcción industrializada, segmento de alto potencial).	
Gestores responsables	Universidad de La Rioja · ADER · FER · UNIR · CNTA · ARIC		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• ADER: Cheques de Innovación Europa: convocatoria y tramitación. • FER: Programa "Itinerario Europa Cerca": edición 2026. • Alianza EU-GIFT: actividades de cooperación universitaria internacional. • CNTA: participación en congresos internacionales de referencia y consorcios activos. • ARIC: Evaluación de potencial para internacionalización de construcción industrializada a través de participación en proyectos y redes globales.		
2027	• Continuidad de instrumentos activos. • Evaluación de conexiones generadas y proyectos internacionales activados.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas de conexión con ecosistemas internacionales de innovación		Continuidad	

Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE4	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados	Ejecución	€
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número

Pilar	5. Nuevas palancas para la internacionalización		
Línea de acción	5.1 I+D+i y conexión con ecosistemas de innovación		
Acción	5.1.3. Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres)	Código	A_5.1.3
Contenido			
Conseguir una mayor conexión de la oferta riojana con la demanda global, facilitando el conocimiento y acceso a programas, retos y convocatorias de innovación a escala internacional. La acción podrá apoyarse en actividades de información, orientación, prescripción y acompañamiento, así como en recursos o programas de referencia (p.ej. ICEX, Horizon Europe, EEN o redes sectoriales), para favorecer una mayor participación riojana en iniciativas internacionales de innovación.			
Objetivos específicos			
- OE7. Conectar La Rioja con talento, redes y ecosistemas internacionales estratégicos. - OE5. Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Programas de prescripción y aceleración - Sesiones informativas y talleres - Agenda unificada de programas internacionales		- Startups y scaleups riojanas - Pymes innovadoras - Agentes del ecosistema de emprendimiento e innovación - Clústeres con vocación internacional (ARIC: construcción industrializada, segmento de alto potencial).	
Gestores responsables	ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Emprande Rioja · CNTA · FER · ARIC		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Tech FabLab: actividades de emprendimiento y red interconectada de actores. • Aulas de Emprendimiento: programación vinculada a innovación internacional. • Programas "Desafía" ICEX: participación de empresas riojanas elegibles. • Calendario unificado de programas internacionales de innovación.		
2027	• Segunda edición del calendario con más participantes. • Evaluación de casos de postulación y éxito en programas internacionales.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de iniciativas de información, orientación y prescripción vinculadas a programas, retos y convocatorias internacionales de innovación		Continuidad	
Indicadores			

Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE2	Proyectos colaborativos apoyados	Ejecución	Número
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE8	Agentes apoyados	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

Pilar	5. Nuevas palancas para la internacionalización		
Línea de acción	5.2 Captación de IED y proyectos internacionales		
Acción	5.2.1. Cartera de Activos, Proyectos y Canales Prioritarios "Invest in La Rioja" (2026–2027)	Código	A_5.2.1
Contenido			
Construir y ordenar una cartera de activos, proyectos y oportunidades prioritarias para la captación de inversión y proyectos internacionales en La Rioja. La acción podrá vincularse a espacios, iniciativas regionales, como el parque tecnológico TechRioja, y cadenas de valor con capacidad de atracción con el fin de reforzar una propuesta territorial más clara, estructurada y orientada a inversores o socios estratégicos. Entre los sectores de oportunidad para la atracción de IED, la industria auxiliar de automoción y proveedores de movilidad eléctrica se identifica como perfil prioritario para el apalancamiento del creciente inversión que recibe el sector español de China (>5.380 M€ en 2026).			
Objetivos específicos			
- OE5. Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales. - OE2. Diversificar mercados y oportunidades exteriores: atraer inversión de diversificación.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Cartera de inversión (pipeline) - Programas de atracción de IED (Innova Invest) - Redes europeas (EEN, Horizon)		- Inversores internacionales - Corporates y fondos con interés sectorial - Empresas riojanas receptoras de inversión	
Gestores responsables	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER · FER · Clúster Automoción		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Definición y priorización de la Cartera "Invest in La Rioja": activos, proyectos y sectores (coordinación con RICARI-DIR). • Identificación y activación de empresas elegibles. • Aprovechamiento red EEN (presencia ADER y FER): activación como canal de prospección de inversión europea. • Horizon Europe: monitorización de oportunidades vinculadas a capacidades riojanas.		
2027	• Actualización de la Cartera con nuevos activos y proyectos. • Evaluación de contactos de inversión generados y proyectos activados.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Activación o refuerzo de trabajos orientados a construir y ordenar una cartera de activos, proyectos y oportunidades prioritarias para la		Continuidad	



captación de inversión y proyectos internacionales			
Indicadores			
Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE1	Proyectos apoyados	Ejecución	Número
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número

Pilar	5. Nuevas palancas para la internacionalización		
Línea de acción	5.2 IED como palanca de transformación		
Acción	5.2.2. Eventos para atracción de inversores y promoción de oportunidades de inversión en La Rioja	Código	A_5.2.2
Contenido			
Impulsar actuaciones de promoción y relación con potenciales inversores y socios estratégicos, orientadas a presentar las oportunidades de inversión de La Rioja y facilitar su conexión con la Cartera de Activos y Proyectos Prioritarios “Invest in La Rioja”, así como con activos, proyectos y empresas del territorio con capacidad de aterrizaje. La acción podrá desarrollarse a través de distintos formatos de agenda, misión, encuentro o presencia en foros especializados, priorizando aquellos espacios con mayor potencial para cualificar contactos y generar oportunidades de inversión.			
Objetivos específicos			
- OE5. Impulsar La Rioja como territorio atractivo para la inversión y proyectos internacionales. - OE4. Posicionar la reputación e identidad de La Rioja en el exterior: visibilizar La Rioja ante inversores internacionales.			
Tipo de instrumento		Grupo objetivo	
- Misiones de inversión inversas y directas - Foro de inversión anual - Presencia en foros internacionales de IED		- Inversores internacionales - Fondos de inversión y corporates - Empresas riojanas receptoras de inversión	
Gestores responsables	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER · FER· Cámara de Comercio de La Rioja		
Hoja de ruta			
Año	Descripción		
2026	• Primera edición del Foro "Invest in La Rioja": diseño del formato, identificación de participantes y ejecución. • Misiones directas a mercados target identificados (América Latina): diseño y primera misión. • Activación de agenda de inversores vinculada a proyectos de la Cartera (1-2 agendas cualificadas).		
2027	• Segunda edición del Foro "Invest in La Rioja" con mayor alcance y base de inversores cualificados. • Segunda misión directa/inversa según resultados 2026 y proyectos prioritarios. • Evaluación de proyectos de inversión activados.		
Periodo de ejecución			
2026		2027	
Nueva actuación – dotación a determinar		Continuidad	
Indicadores			



Código	Denominación	Tipo	Unidad de medida
RE7	Empresas apoyadas	Ejecución	Nº empresas
RE10	Personas beneficiarias	Ejecución	Número
RE13	Número de actuaciones realizadas o completadas	Ejecución	Número

ANEXO II

Fichas País: Mercados de
interés para el bienio



ANEXO II: Fichas País: Mercados de interés para el bienio

Las siguientes fichas recogen las recomendaciones operativas para las geografías estratégicas que completan el mapa de actuación exterior de La Rioja en el bienio 2026-2027. Su peso relativo de recursos es menor que el de los seis mercados prioritarios, pero su relevancia para el ecosistema exportador riojano justifica mantener actuaciones coordinadas y seguimiento estructurado.

FRANCIA Primer mercado — consolidación activa	
Rol estratégico	Primer mercado exportador de La Rioja (67,39% UE-27 tiene a Francia como ancla). Las actuaciones en Francia son parte del programa ordinario del ecosistema (SIAL Paris, FER, ADER, DOCa Rioja) y no requieren focalización nueva de recursos en el bienio.
Sectores prioritarios	Vino y DOCa Rioja · Agroalimentario, frutas y conservas · Packaging y materiales
Actuaciones 2026-2027	• SIAL Paris oct. 2026: presencia agrupada, agenda B2B compradores franceses, misión inversa a La Rioja. • Fruit Attraction oct. 2026: captar compradores franceses de frescos y preparados. • Wine Paris feb. 2027: preparar desde H2 2026 con DOCa Rioja y bodegas. • Programa La Rioja Gourmet/Industrial Solutions: París, Lyon, Burdeos (2027).
Agentes clave	ADER · ICEX París · DOCa Rioja · FER · Cámara Comercio
Recomendación clave	<i>Francia no necesita "apertura de mercado" sino "upgrade de valor". El foco debe ser canal profesional de mayor margen, no más volumen.</i>

REINO UNIDO Premium post-Brexit	
Rol estratégico	Cuarto destino riojano (5,87% del total), con pérdida de peso relativo por Brexit pero con base consolidada en vino y gourmet premium. Mercado de prescripción relevante para DOCa Rioja.
Sectores prioritarios	Vino y alimentación gourmet · Calzado y moda media-alta
Actuaciones 2026-2027	• Preparación London Wine Fair 2027 desde H2 2026: agenda con importadores y sommeliers. • Misión inversa: prescriptores y compradores británicos a La Rioja (otoño 2026 o primavera 2027). • Protocolo de apoyo regulatorio post-Brexit para pymes (con ICEX Londres). • Acción "La Rioja Premium en Londres" 2027: importadores, retail especializado, canal horeca.
Agentes clave	ICEX Londres · ADER · DOCa Rioja · FER

Recomendación clave	<i>El Brexit ha encarecido el acceso. Priorizar empresas con margen suficiente para absorber el coste regulatorio adicional y con producto diferenciado (no commodity).</i>
----------------------------	---

BENELUX (BÉLGICA, PAÍSES BAJOS Y LUXEMBURGO) | Hub logístico y financiero europeo

Rol estratégico	Mercado de alta renta con importancia creciente en distribución europea, logística y atracción de IED (Países Bajos y Luxemburgo como plataformas financieras). Mercado de refuerzo para productos premium y captación de inversión.
Sectores prioritarios	Vino y alimentación premium · Packaging y logística · Inversión y sedes comerciales
Actuaciones 2026-2027	• Prospección de distribuidores vino y gourmet en Bruselas y Ámsterdam (H2 2026, apoyo ICEX). • Misión comercial Bruselas-Róterdam 2027: alimentación, logística y packaging. • Roadshow "Invest in La Rioja" en Países Bajos y Luxemburgo 2027 (junto con agenda Alemania). • Acuerdos con operadores logísticos Rotterdam para distribución europea de producto riojano.
Agentes clave	ICEX Bruselas / La Haya · ADER · FER · DIR · DOCa Rioja
Recomendación clave	<i>Países Bajos y Luxemburgo son las plataformas de entrada de IED más activas de Europa. Conectar el roadshow de inversión de Alemania con una extensión a Ámsterdam/Luxemburgo maximiza el retorno.</i>

ITALIA | Calzado, diseño y aprendizaje sectorial

Rol estratégico	Mercado con interés comercial en calzado y diseño y agroalimentación, pero también como fuente de aprendizaje e inspiración sectorial (distritos industriales, diseño, marca, especialización productiva). Presencia riojana incipiente.
Sectores prioritarios	Calzado y diseño · Packaging premium · Maquinaria y tecnología alimentaria
Actuaciones 2026-2027	• Prospección distritos calzado (Marche, Veneto) y packaging (Emilia): preparación misión 2027. • Prospección de industria alimentaria (norte de Italia) en 2027. • Expo Riva Schuh 2027: participación empresas calzado riojanas. • Visita Vinitaly 2027 (si procede): aprendizaje canal y benchmark competitivo. • Exploración de alianzas en diseño sostenible y materiales con AICCOR.
Agentes clave	AICCOR · ICEX Milán · ADER · FER · CNTA



Recomendación clave	<i>Italia es tanto un mercado de venta como una "universidad de sector". Para calzado y packaging, visitar los distritos industriales italianos vale tanto como cualquier acción comercial directa.</i>
ESTADOS UNIDOS Premium y capital — con preparación previa	
Rol estratégico	Mercado de muy alta prioridad en vino, specialty food y captación de IED, pero con requisitos regulatorios y de preparación empresarial muy exigentes. Se activa en conexión con la agenda México (ruta LATAM-USA).
Sectores prioritarios	Vino y specialty food · Packaging y maquinaria (PACK EXPO) · Captación de IED (foodtech, agroindustria)
Actuaciones 2026-2027	• Servicio "US Readiness Pack": FDA, etiquetado, aranceles, importador, seguros (H2 2026). • Summer Fancy Food Show Nueva York 2027: presencia agrupada specialty food. • PACK EXPO Las Vegas 2027: misión visitante packaging y maquinaria. • Acción Invest in La Rioja USA 2027: roadshow agroindustria, packaging y foodtech (vinculado a agenda México).
Agentes clave	ICEX Nueva York / Miami / Chicago · ADER · DOCa Rioja · FER · DIR
Recomendación clave	<i>EE.UU. requiere la mayor preparación previa de toda la cartera. El error más común es activar acciones sin importador validado. Vincular siempre con la agenda México para optimizar costes.</i>

SINGAPUR | Hub Asia para foodtech e inversión

Rol estratégico	Plataforma de entrada al Sudeste Asiático para productos premium, foodtech e inversión regional. No es un mercado de volumen para La Rioja, sino un hub de conexión con distribuidores que operan en ASEAN.
Sectores prioritarios	Vino premium y gourmet · Foodtech y packaging innovador
Actuaciones 2026-2027	• Food & Hotel Asia (FHA) Singapur: participación o visita para identificar importadores ASEAN. • Prospección de distribuidores regionales de vino premium con base en Singapur (H2 2026, apoyo ICEX). • Exploración de alianzas foodtech: conectar CNTA y clústeres tecnológicos con el hub de innovación alimentaria. • Articulación con agenda Japón + Corea: posible escala en Singapur para IED y foodtech.
Agentes clave	ICEX Singapur · ADER · DOCa Rioja · CNTA

Recomendación clave	<i>Singapur tiene aranceles altos en vino (13,5%). El canal correcto es el importador especializado en vino europeo con distribución regional ASEAN, no la venta directa al consumidor final.</i>
----------------------------	---

POLONIA | Europa central — diversificación dentro de la UE

Rol estratégico	Mercado de Europa central con interés para diversificar la presencia de La Rioja dentro de la UE, especialmente en sectores industriales y agroalimentarios.
Sectores prioritarios	Alimentación y vino · Bienes industriales, componentes y envase
Actuaciones 2026-2027	- Estudio rápido de canal y compradores por sector (H2 2026, apoyo ICEX Varsovia). - Misión comercial Varsovia-Katowice/Poznan 2027: distribuidores agroalimentarios y compradores industriales. - Identificación de distribuidores de vino con interés en ampliar cartera ibérica. - Diseño de cadena de suministro dentro UE: proveedores riojanos para foodservice y packaging Europa central.
Agentes clave	ICEX Varsovia · ADER · Cámara Comercio · FER
Recomendación clave	<i>Polonia es el mercado más accesible para una primera diversificación dentro de la UE. Menor riesgo regulatorio y mayor velocidad de acceso que cualquier mercado extraeuropeo.</i>

BRASIL | Vigilancia activa y preparación Mercosur

Rol estratégico	Mercado en vigilancia activa y prospección selectiva para el bienio. No es prioritario para despliegue comercial pero sí para preparación estratégica: las empresas que construyan relaciones con importadores y validen socios locales en estarán posicionadas para capturar la reducción arancelaria cuando entre en vigor el TLC UE-Mercosur.
Sectores prioritarios	Maquinaria agroindustrial y packaging especializado · Vino premium
Actuaciones 2026-2027	- Estudio de oportunidad Brasil-Mercosur: análisis sectorial por estado (São Paulo, Santa Catarina) con apoyo ICEX São Paulo. Monitorización del avance de ratificación del TLC UE-Mercosur e impacto arancelario por sector. - Selección de 5-8 empresas riojanas candidatas: capacidad financiera, producto diferenciado, certificaciones. Iniciación del proceso ANVISA para empresas agroalimentarias que quieran vender en 2027. - Identificación y validación de socios locales por sector: importadores y representantes en São Paulo y Santa Catarina (apoyo Cámara Española en Brasil).
Agentes clave	ICEX São Paulo · Cámara Española de Comercio en Brasil · ADER · FER · DOCa Rioja



Nota estratégica

El TLC UE-Mercosur es el evento palanca que justifica prepararse ahora: las empresas que hayan construido relaciones antes de la ratificación estarán en posición de capturar la ventana; las que esperen, llegarán tarde. Foco geográfico estricto: São Paulo para vino/gourmet + Santa Catarina para industria.

ANEXO III

Fichas de indicadores



La Rioja

ANEXO III: Fichas de indicadores

Indicadores Estratégicos | Fichas individuales

Ficha 1. IE.1 - Número de empresas exportadoras regulares (exportación sostenida ≥ 4 años consecutivos y $> 50.000\text{€}/\text{año}$)

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.1
Objetivo de Resultado vinculado	OR-1. Ampliar y consolidar la base exportadora: nuevas exportadoras regulares en pymes industriales y agroalimentarias
Nombre	Número de empresas exportadoras regulares (exportación sostenida ≥ 4 años consecutivos y $> 50.000\text{€}/\text{año}$)
Unidades	Número (empresas)
Año valor base	2024
Valor base	746
Meta 2027	762
Descripción	Mide el volumen de empresas riojanas que mantienen una actividad exportadora sostenida y consolidada, como expresión directa del grado de ampliación de la base exportadora regional perseguido por el Objetivo de Resultado OR-1.
Metodología de cálculo del indicador	Obtención automática de fuente pública.
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX – Perfil del exportador español
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 2. IE.2 - Número de empresas exportadoras regulares con facturación exterior > 50.000€

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.2
Objetivo de Resultado vinculado	OR-1. Ampliar y consolidar la base exportadora: nuevas exportadoras regulares en pymes industriales y agroalimentarias
Nombre	Número de empresas exportadoras regulares con facturación exterior > 50.000€
Unidades	Número (empresas)
Año valor base	2024
Valor base	393
Meta 2027	403
Descripción	Acota el conjunto de empresas exportadoras regulares a aquellas con una facturación exterior relevante, aportando una lectura de la solidez económica de la base exportadora.
Metodología de cálculo del indicador	<i>Obtención automática de fuente pública.</i>
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX – Perfil del exportador español
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 3. IE.3 - Porcentaje de empresas exportadoras regulares sobre total empresas con actividad exportadora

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.3
Objetivo de Resultado vinculado	OR-1. Ampliar y consolidar la base exportadora: nuevas exportadoras regulares en pymes industriales y agroalimentarias
Nombre	Porcentaje de empresas exportadoras regulares sobre total empresas con actividad exportadora
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	2024
Valor base	40,85%
Meta 2027	41,30%
Descripción	Indicador de calidad de la base exportadora: mide qué proporción de las empresas riojanas con actividad exportadora logra consolidarse como regular.
Metodología de cálculo del indicador	Número de empresas exportadoras regulares / Número total de empresas con actividad exportadora
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX – Perfil del exportador español
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 4. IE.4 - Peso de las exportaciones fuera de la UE-27 sobre total exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.4
Objetivo de Resultado vinculado	OR-2. Diversificar la presencia exterior: elevar el valor en Europa y abrir de forma selectiva Asia y LATAM
Nombre	Peso de las exportaciones fuera de la UE-27 sobre total exportaciones
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	2024
Valor base	31,64%
Meta 2027	32,50%
Descripción	Mide el grado de diversificación geográfica de las exportaciones riojanas más allá del mercado europeo, en línea con la apertura selectiva hacia Asia y América Latina prevista en el Objetivo de Resultado OR-2.
Metodología de cálculo del indicador	Valor de exportaciones a países fuera de la UE-27 / Valor total de exportaciones, según agrupación geográfica oficial de la Secretaría de Estado de Comercio
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom) / IDER
Enlace	https://www.larioja.org/estadistica/es/area-tematica-economia/sector-exterior-comercio-exterior-cex / https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 5. IE.5 - Incremento acumulado del volumen de exportaciones a Asia (base 2025)

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.5
Objetivo de Resultado vinculado	OR-2. Diversificar la presencia exterior: elevar el valor en Europa y abrir de forma selectiva Asia y LATAM
Nombre	Incremento acumulado del volumen de exportaciones de La Rioja a Asia (región PARI + Japón)
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	2024
Valor base	120.648,54 miles€
Meta 2027	+3 % acumulado sobre base 2024
Descripción	Mide el avance en la apertura selectiva del mercado asiático prevista en el Plan. A efectos de este indicador, se entiende por Asia la suma de la región geográfica 'PARI' (Países de Asia, resto) y Japón, según la clasificación geográfica del IDER. Incluye principalmente Corea del Sur, China, Singapur y otros países de Asia Oriental y Meridional, más Japón de forma agregada en el cálculo.
Metodología de cálculo del indicador	$\frac{(\text{Valor exportaciones Asia (datos región PARI + datos Japón) año } n - \text{Valor exportaciones Asia año } n-1)}{\text{Valor exportaciones Asia año } n-1} \times 100$
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	IDER — Instituto de Estadística de La Rioja
Enlace	https://www.larioja.org/estadistica/es/informacion-estadistica

Ficha 6. IE.6 - Incremento acumulado del volumen de exportaciones a América Latina (base 2025)

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.6
Objetivo de Resultado vinculado	OR-2. Diversificar la presencia exterior: elevar el valor en Europa y abrir de forma selectiva Asia y LATAM
Nombre	Incremento acumulado del volumen de exportaciones de La Rioja a América Latina
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	2024
Valor base	120.648,54 miles€
Meta 2027	+5% acumulado sobre base 2024
Descripción	Mide el avance en la apertura selectiva del mercado latinoamericano. Comprende el conjunto de países de América Latina según la clasificación geográfica del IDER. Los mercados estratégicos del PI en esta región son México, Chile y Argentina.
Metodología de cálculo del indicador	$\frac{(\text{Valor exportaciones América Latina año } n - \text{Valor exportaciones América Latina año } n-1)}{\text{Valor exportaciones América Latina año } n-1} \times 100$
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	IDER — Instituto de Estadística de La Rioja
Enlace	https://www.larioja.org/estadistica/es/informacion-estadistica

**Ficha 7. IE.7 - Facturación media en el exterior de las empresas exportadoras regulares**

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.7
Objetivo de Resultado vinculado	OR-2. Diversificar la presencia exterior: elevar el valor en Europa y abrir de forma selectiva Asia y LATAM
Nombre	Facturación media en el exterior de las empresas exportadoras regulares
Unidades	Miles de euros
Año valor base	2025 (provisional)
Valor base	3.066,9 miles€
Meta 2027	3.110,0 miles€
Descripción	Mide el volumen medio de negocio exterior generado por las empresas exportadoras regulares, como proxy de la intensidad y el valor de la diversificación de mercados perseguida en el Objetivo de Resultado OR-2.
Metodología de cálculo del indicador	La meta se establece proyectando la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) observada en el período 2023-2025 , calculada a partir de los datos del informe ICEX Perfil del Exportador Español. Este período de referencia se utiliza porque recoge el comportamiento real más reciente del indicador, libre de las distorsiones inflacionarias del ciclo 2021-2022.
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX – Perfil del exportador español
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 8. IE.8 - Peso de las exportaciones de alta y media-alta tecnología sobre total exportaciones

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.8
Objetivo de Resultado vinculado	OR-3. Elevar el valor añadido y la sofisticación del perfil exportador en los sectores con mayor potencial de salto tecnológico
Nombre	Peso de las exportaciones de alta y media-alta tecnología sobre total exportaciones
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	2024
Valor base	14,14%
Meta 2027	15,50%
Descripción	Mide el grado de sofisticación tecnológica de la oferta exportable riojana.
Metodología de cálculo del indicador	Valor exportado en sectores de alta y media-alta tecnología / Valor total exportado, expresado en porcentaje. La clasificación sigue la taxonomía Eurostat/OCDE aplicada por ICEX en Estacom, que agrupa en alta tecnología (AT) los sectores de farmacia, electrónica/óptica y aeronáutica (CNAE 21, 26 y 303), y en media-alta tecnología (MAT) los de química, maquinaria, vehículos de motor, otro material de transporte e instrumentos médico-quirúrgicos (CNAE 20, 254, 28, 29, 30 excl. 303 y 325).
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom)
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 9. IE.9 - Facturación media de las empresas exportadoras regulares (proxy de escalado en valor)

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.9
Objetivo de Resultado vinculado	OR-3. Elevar el valor añadido y la sofisticación del perfil exportador en los sectores con mayor potencial de salto tecnológico
Nombre	Facturación media de las empresas exportadoras regulares (proxy de escalado en valor)
Unidades	Miles de euros
Año valor base	2024
Valor base	5.746,53 miles€
Meta 2027	5.920,00 miles€
Descripción	Actúa como indicador proxy del escalado en valor de las empresas exportadoras regulares.
Metodología de cálculo del indicador	<i>Obtención automática de fuente pública.</i>
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX – Perfil del exportador español
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas

Ficha 10. IE.10 - Peso del sector vitivinícola sobre total exportaciones (indicador proxy de diversificación sectorial exportable)

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.10
Objetivo de Resultado vinculado	OR-3. Elevar el valor añadido y la sofisticación del perfil exportador en los sectores con mayor potencial de salto tecnológico
Nombre	Peso del sector vitivinícola sobre total exportaciones (indicador proxy de diversificación sectorial exportable)
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	2024
Valor base	13,34%
Meta 2027	≤12,84% (reducción relativa ≥0,5 pp sobre base 2024)
Descripción	Mide la evolución del peso relativo del sector vitivinícola en el conjunto exportador riojano, como indicador proxy del avance en la diversificación sectorial exportable.
Metodología de cálculo del indicador	Valor exportado del sector vitivinícola / Valor total exportado
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	ICEX (Estacom)
Enlace	https://www.icex.es/es/estadisticas https://www.larioja.org/estadistica/es/area-tematica-economia/sector-exterior-comercio-exterior-cex

Ficha 11. IE.11 - Volumen anual de IED captada en La Rioja (inversión extranjera directa no ETVE)

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.11
Objetivo de Resultado vinculado	OR-4. Activar "Invest in La Rioja": cartera operativa de proyectos de inversión cualificados en los sectores estratégicos del bienio
Nombre	Volumen anual de IED captada en La Rioja (inversión extranjera directa no ETVE)
Unidades	Miles de euros
Año valor base	Promedio 2022-2023-2024
Valor base	65.068,21 miles€
Meta 2027	> 65.068,21 miles€ (superar el promedio base)
Descripción	Mide el volumen medio anual de IED productiva recibida en La Rioja, excluidas las operaciones ETVE, calculado como promedio trienal para mitigar la alta volatilidad estructural característica de la IED en la región, donde operaciones singulares pueden distorsionar significativamente el resultado de un año concreto.
Metodología de cálculo del indicador	Media aritmética del volumen anual de IED no ETVE recibida en La Rioja en tres ejercicios consecutivos: base 2022-2023-2024 y evaluación 2025-2026-2027. El promedio trienal mitiga la alta volatilidad estructural del indicador. La meta de mantenimiento refleja el carácter inaugural de "Invest in La Rioja" en este bienio: el Plan 26-27 construye la cartera y activa los canales de prospección; la materialización de operaciones se proyecta principalmente al siguiente período de planificación.
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	DataInVex (Secretaría de Estado de Comercio)
Enlace	https://datainvex.comercio.es/

Ficha 12. IE.12 - Peso de la IED recibida sobre el PIB regional

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.12
Objetivo de Resultado vinculado	OR-4. Activar "Invest in La Rioja": cartera operativa de proyectos de inversión cualificados en los sectores estratégicos del bienio
Nombre	Peso de la IED recibida sobre el PIB regional
Unidades	Porcentaje (%)
Año valor base	Promedio 2022-2023-2024
Valor base	0,603 %
Meta 2027	> 0,603 % (superar el promedio base)
Descripción	Mide el peso relativo de la IED no ETVE captada por La Rioja sobre su PIB regional, calculado como promedio trienal para mitigar la alta volatilidad estructural del numerador. Indica el grado de atractivo inversor del territorio en relación con su dimensión económica.
Metodología de cálculo del indicador	IED recibida no ETVE en La Rioja / PIB regional de La Rioja, expresado en porcentaje. Se calcula como media aritmética de tres ejercicios consecutivos: base 2022-2024 y evolución estimada para 2025-2027. La meta de mantenimiento es coherente con el carácter inaugural de "Invest in La Rioja" y con la distorsión que introduce el año 2022 en el promedio base
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	DataInvex / INE / IDER
Enlace	https://datainvex.comercio.es/ https://www.larioja.org/estadistica/es/area-tematica-economia



Ficha 13. IE.13 - Número de empresas con capital extranjero activas en La Rioja

Campo	Contenido
Nº indicador	IE.13
Objetivo de Resultado vinculado	OR-4. Activar "Invest in La Rioja": cartera operativa de proyectos de inversión cualificados en los sectores estratégicos del bienio
Nombre	Número de empresas con capital extranjero activas en La Rioja
Unidades	Número (empresas)
Año valor base	2024
Valor base	72 empresas
Meta 2027	79 empresas
Descripción	Mide la implantación efectiva y consolidada de capital extranjero en el tejido empresarial riojano, como resultado tangible de la cartera de proyectos de inversión activada.
Metodología de cálculo del indicador	<i>Obtención automática de fuente pública.</i>
Ámbito territorial	Regional (La Rioja)
Periodicidad	Anual
Fuente	INE – DIRCE (Directorio Central de Empresas)
Enlace	https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

Indicadores de Ejecución | Fichas individuales

RE1. Proyectos apoyados

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE1
Denominación	Proyectos apoyados
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número total de proyectos aprobados en el marco del Plan, independientemente de su ámbito (internacionalización, digitalización, cooperación, innovación, inversión, etc.).

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada proyecto que haya sido formalmente adjudicado o aprobado durante el período de referencia.

Cada proyecto se cuenta una sola vez, independientemente de las fases, subproyectos o modificaciones posteriores.

No se incluyen proyectos que hayan sido solicitados pero no aprobados.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de adjudicación o aprobación formal del proyecto.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
5.2.1 Cartera de Activos, Proyectos y Canales Prioritarios "Invest in La Rioja" (2026-2027)	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER

**RE2. Proyectos colaborativos apoyados**

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE2
Denominación	Proyectos colaborativos apoyados
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	1. Motor exportador y competitividad exterior 2. Proyección internacional de La Rioja 3. Personas, liderazgo y cultura global 5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número total de proyectos en los que participan conjuntamente varias entidades (empresas, centros tecnológicos, universidades, clústeres, asociaciones, etc.), independientemente del ámbito del proyecto.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada proyecto que implique al menos dos entidades diferentes colaborando de manera formal durante el período de referencia.

Cada proyecto se cuenta una sola vez, aunque participe en varias fases o tenga subproyectos.

No se incluyen proyectos individuales ni aquellos en los que la colaboración no sea formal o documentada.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de adjudicación o aprobación formal del proyecto.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
1.3.1 Estrategia comercial para empresas a través de posicionamiento Digital	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER

1.3.2 Pilotos sectoriales de acceso agrupado a marketplaces y canal digital en mercados objetivo	Clústeres · ADER · FER
1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos	ADER · FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Clústeres
1.5.2 Colaboración empresa-agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Clústeres
1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora	Clústeres · ADER · FER
2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360
2.3.3 Acuerdos y marcos de colaboración con regiones homólogas y redes internacionales	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja · ADER · Cámara de Comercio
3.1.1 Formación práctica en comercio exterior y cultura global en organizaciones	FER · ADER · Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
3.2.2 Modelos compartidos de capacidad internacional para pymes ("as-a-service")	ADER · FER
5.1.3 Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres)	ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · CNTA

RE3. Número de contrataciones públicas ejecutadas

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE3
Denominación	Número de contrataciones públicas ejecutadas
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	Todos los pilares (cuando proceda contratación pública)

DEFINICIÓN

Número total de contratos públicos formalizados y ejecutados en el marco del Plan durante el período de referencia. Se consideran contrataciones públicas los contratos administrativos tramitados conforme a la normativa vigente en materia de contratación del sector público, incluyendo contratos de obras, servicios, suministros, concesiones o asistencias técnicas vinculados a la ejecución del Plan.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada contrato formalizado y con inicio efectivo de ejecución durante el período de referencia.

Cada contrato se cuenta como una unidad independiente, aunque derive de un mismo expediente o lote.

En contratos plurianuales, se contabiliza una única vez en el momento de su formalización.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de formalización del contrato.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

No aplica en el PI 26-27.

**RE4. Subvención pública concedida de los proyectos apoyados**

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE4
Denominación	Subvención pública concedida de los proyectos apoyados
Ud. medida	€
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	1. Motor exportador y competitividad exterior 2. Proyección internacional de La Rioja 3. Personas, liderazgo y cultura global 5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Importe total de subvención pública concedida a los proyectos aprobados en el marco del Plan durante el período de referencia. Adicionalmente, y siempre que la información esté disponible, se recogerá la inversión inducida asociada a dichos proyectos, entendida como la inversión privada total movilizada como consecuencia de la concesión de la ayuda pública.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza el importe total de subvención pública formalmente concedida mediante resolución o acto administrativo equivalente durante el período de referencia.

Se incluyen exclusivamente proyectos aprobados (vinculados a RE1).

En el caso de proyectos plurianuales se computará el importe total concedido en el momento de la aprobación.

La inversión inducida se calculará como la suma de la inversión privada comprometida en los proyectos apoyados.

No se incluyen importes solicitados no aprobados ni modificaciones presupuestarias no formalizadas.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de la concesión formal de la subvención.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
---------------	------------------------------

1.1.2 Recursos y asesoramiento técnico especializado y modular	ADER · FER · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos	ADER · FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Clústeres
1.5.2 Colaboración empresa-agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Clústeres
2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360
3.1.2 Programas de Prácticas, estancias y aprendizaje internacional en empresas	ADER · Universidad de La Rioja · ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
5.1.2 Empresas y agentes científico-tecnológicos conectados con ecosistemas internacionales de innovación	Universidad de La Rioja · ADER · FER · UNIR · CNTA

RE5. Subvención pública concedida de los proyectos colaborativos apoyados

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE5
Denominación	Subvención pública concedida de los proyectos colaborativos apoyados
Ud. medida	€
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	1. Motor exportador y competitividad exterior

DEFINICIÓN

Importe total de subvención pública concedida a los proyectos colaborativos aprobados en el marco del Plan durante el período de referencia. Adicionalmente, y siempre que la información esté disponible, se recogerá la inversión inducida asociada a dichos proyectos, entendida como la inversión privada total movilizada como consecuencia de la concesión de la ayuda pública.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza el importe total de subvención pública formalmente concedida mediante resolución o acto administrativo equivalente durante el período de referencia.

Se incluyen exclusivamente proyectos colaborativos aprobados (vinculados a RE2).

En el caso de proyectos plurianuales se computará el importe total concedido en el momento de la aprobación.

La inversión inducida se calculará como la suma de la inversión privada comprometida en los proyectos apoyados.

No se incluyen importes solicitados no aprobados ni modificaciones presupuestarias no formalizadas.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de la concesión formal de la subvención.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos	ADER · FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Clústeres

1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora

Clústeres · ADER · FER

RE6. Importe total de contratación pública ejecutada

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE6
Denominación	Importe total de contratación pública ejecutada
Ud. medida	€
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Importe económico total correspondiente a los contratos públicos formalizados en el marco del Plan durante el período de referencia.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza el importe de adjudicación (sin incluir modificaciones posteriores no formalizadas).

Se incluyen exclusivamente contrataciones públicas ejecutadas (vinculadas a RE3).

En contrataciones plurianuales se computará el importe de adjudicación en el momento de formalización.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de formalización del contrato.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
5.1.1 Proyectos colaborativos de I+D+i orientados a solución exportable	Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización

RE7. Empresas apoyadas

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE7
Denominación	Empresas apoyadas
Ud. medida	Número de empresas
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	1. Motor exportador y competitividad exterior 2. Proyección internacional de La Rioja 3. Personas, liderazgo y cultura global 4. Ecosistema internacional avanzado 5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número de empresas que reciben ayudas, subvenciones o apoyo directo para la realización de proyectos vinculados al Plan de Internacionalización 2026-2027, incluyendo acciones de acompañamiento, asesoramiento, acceso a mercado, formación, digitalización, cooperación o captación de inversión.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se cuenta cada empresa que haya recibido apoyo directo durante el período de referencia.

Se debe eliminar la doble contabilización: si una empresa recibe apoyo en varias actuaciones o programas, solo se contabiliza una vez.

Se excluyen entidades que no cumplan la definición de empresa (organismos públicos, asociaciones sin actividad económica propia, etc.).

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento de la concesión del apoyo.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
1.1.1 Acompañamiento experto y mentoring empresarial	ADER · ICEX · CTCR · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.1.2 Recursos y asesoramiento técnico especializado y modular	ADER · FER · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.3.1 Estrategia comercial para empresas a través de posicionamiento Digital	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
1.3.2 Pilotos sectoriales de acceso agrupado a marketplaces y canal digital en mercados objetivo	Clústeres · ADER · FER
1.4.1 Inteligencia y vigilancia de oportunidades país/sector en mercados objetivo	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.4.2 Red de apoyo en destino y canal para la diversificación	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos	ADER · FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Clústeres
1.5.1 Estándares y certificaciones internacionales como palanca de acceso a segmentos de valor añadido	ADER · Clústeres · FER
1.5.2 Colaboración empresa-agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Clústeres
1.5.3 Canal Multilateral como vía de contratación internacional de valor agregado	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · ICEX
1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora	Clústeres · ADER · FER
1.6.2 Comunidades sectoriales de internacionalización	Clústeres · FER · Cámara de Comercio de La Rioja
2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja
2.1.2 Recursos y herramientas compartidas para la proyección exterior de La Rioja	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360
2.2.2 Ferias, eventos y foros internacionales de alto valor para promoción comercial y empresarial	FER · ADER · Clústeres · Dirección General de Desarrollo Rural
2.3.2 Soft-landing en destinos prioritarios mediante acuerdos ("Red Rioja Global")	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · FER

3.1.2 Programas de Prácticas, estancias y aprendizaje internacional en empresas	ADER · Universidad de La Rioja · ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
3.2.2 Modelos compartidos de capacidad internacional para pymes ("as-a-service")	ADER · FER
4.2.1 Reporting y trazabilidad de datos de la actividad exterior a través de un "Observatorio internacional" y "Cuadro de mando"	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ICEX
5.1.2 Empresas y agentes científico-tecnológicos conectados con ecosistemas internacionales de innovación	Universidad de La Rioja · ADER · FER · UNIR · CNTA
5.1.3 Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres)	ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · CNTA
5.2.1 Cartera de Activos, Proyectos y Canales Prioritarios "Invest in La Rioja" (2026–2027)	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER
5.2.2 Eventos para atracción de inversores y promoción de oportunidades de inversión en La Rioja	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER

RE8. Agentes apoyados

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE8
Denominación	Agentes apoyados
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	1. Motor exportador y competitividad exterior 2. Proyección internacional de La Rioja 3. Personas, liderazgo y cultura global 4. Ecosistema internacional avanzado 5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número de entidades distintas de las empresas que reciben apoyo en el marco del Plan para el desarrollo de sus actividades, la mejora de sus capacidades, la prestación de servicios o el cumplimiento de sus funciones vinculadas a la internacionalización. Se consideran agentes, entre otros, entidades públicas, organismos públicos, universidades, centros tecnológicos, clústeres, asociaciones empresariales, cámaras de comercio y otras entidades del ecosistema riojano de internacionalización.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada entidad que haya recibido apoyo formal en el marco del Plan durante el período de referencia.

Cada entidad se cuenta una sola vez, independientemente del número de actuaciones en las que participe.

La unidad de cómputo es la entidad jurídica individual.

No se incluyen empresas (contabilizadas en RE7).

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento en que el apoyo a la entidad haya sido formalmente concedido o aprobado.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
--------	-----------------------

1.2.1 Referentes exportadores y encadenamientos sectoriales (reconocimiento + pilotos)	FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.3.2 Pilotos sectoriales de acceso agrupado a marketplaces y canal digital en mercados objetivo	Clústeres · ADER · FER
1.4.1 Inteligencia y vigilancia de oportunidades país/sector en mercados objetivo	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.5.2 Colaboración empresa-agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Clústeres
1.6.1 Consorcios y fórmulas de cooperación exportadora	Clústeres · ADER · FER
1.6.2 Comunidades sectoriales de internacionalización	Clústeres · FER · Cámara de Comercio de La Rioja
2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja
2.1.2 Recursos y herramientas compartidas para la proyección exterior de La Rioja	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360
2.2.2 Ferias, eventos y foros internacionales de alto valor para promoción comercial y empresarial	FER · ADER · Clústeres · Dirección General de Desarrollo Rural
2.3.2 Soft-landing en destinos prioritarios mediante acuerdos ("Red Rioja Global")	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · FER
2.3.3 Acuerdos y marcos de colaboración con regiones homólogas y redes internacionales	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja · ADER · Cámara de Comercio
3.1.1 Formación práctica en comercio exterior y cultura global en organizaciones	FER · ADER · Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
3.2.2 Modelos compartidos de capacidad internacional para pymes ("as-a-service")	ADER · FER
4.1.1 Modelo de gobernanza y ejecución interinstitucional y público-privado	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
4.1.2 Mesa estable de internacionalización (alineamiento público-privado)	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
4.1.3 Programación unificada y ventanilla única de internacionalización	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
5.1.2 Empresas y agentes científico-tecnológicos conectados con ecosistemas internacionales de innovación	Universidad de La Rioja · ADER · FER · UNIR · CNTA

5.1.3 Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres)

ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · CNTA

RE9. Infraestructuras científicas, tecnológicas o industriales creadas o mejoradas

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE9
Denominación	Infraestructuras científicas, tecnológicas o industriales creadas o mejoradas
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	Ninguno (no aplica en el PI 26-27)

DEFINICIÓN

Número de infraestructuras nuevas o modernizadas que contribuyen al desarrollo científico, tecnológico o industrial en el marco del Plan. Este indicador no tiene aplicación directa en el PI 26-27 dado que el Plan no contempla actuaciones de creación o mejora de infraestructuras en sentido estricto. Se mantiene en el catálogo común por coherencia con el sistema de seguimiento de planes del Gobierno de La Rioja.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada infraestructura que haya sido creada o modernizada durante el período de referencia.

Cada infraestructura se cuenta una sola vez, aunque haya recibido mejoras en varias fases.

Se excluyen infraestructuras existentes que no hayan recibido ninguna mejora relevante.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide cuando la infraestructura ha sido formalmente creada o finalizada la modernización y está operativa para su uso.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

No aplica en el PI 26-27.

RE10. Personas beneficiarias

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE10
Denominación	Personas beneficiarias
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	2. Proyección internacional de La Rioja 3. Personas, liderazgo y cultura global 5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número de personas que participan directamente o se benefician de las actuaciones del Plan, incluyendo acciones de formación, capacitación, movilidad, mentoring, misiones, eventos, programas de talento o cualquier otra intervención que genere un beneficio tangible o directo en el ámbito de la internacionalización.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada persona que recibe directamente el beneficio durante el período de referencia.

Cada persona se cuenta una sola vez, incluso si participa en varias actuaciones o recibe varios apoyos.

Se excluyen beneficiarios indirectos o poblaciones generales sin participación directa.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide cuando la persona ha recibido o participado en la acción.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja
2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360

2.3.1 Red de embajadores "La Rioja" y comunidad exterior	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja
2.3.3 Acuerdos y marcos de colaboración con regiones homólogas y redes internacionales	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja · ADER · Cámara de Comercio
3.1.1 Formación práctica en comercio exterior y cultura global en organizaciones	FER · ADER · Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
3.2.1 Mecanismos de retorno/captación de talento internacional	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja
5.2.1 Cartera de Activos, Proyectos y Canales Prioritarios "Invest in La Rioja" (2026–2027)	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER
5.2.2 Eventos para atracción de inversores y promoción de oportunidades de inversión en La Rioja	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER

**RE11. Estudios, informes publicados y/o normativa modificada/publicada**

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE11
Denominación	Estudios, informes publicados y/o normativa modificada/publicada
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número de documentos técnicos, estratégicos o informes elaborados y publicados en el marco del Plan, incluyendo estudios de mercado, análisis sectoriales, informes de inteligencia competitiva, guías o publicaciones vinculadas a la internacionalización de La Rioja.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada estudio o informe formalmente elaborado y publicado o entregado durante el período de referencia.

Cada documento se cuenta una sola vez, independientemente de que sea parte de una serie o se publique en diferentes formatos.

Se excluyen borradores internos o documentos no accesibles públicamente.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide cuando el documento es formalmente publicado o entregado y disponible para su consulta o utilización.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
5.1.1 Proyectos colaborativos de I+D+i orientados a solución exportable	Universidad de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización

**RE12. Actividades de seguimiento y gobernanza del plan realizadas**

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE12
Denominación	Actividades de seguimiento y gobernanza del plan realizadas
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	4. Ecosistema internacional avanzado

DEFINICIÓN

Número total de actividades desarrolladas en el marco del seguimiento, evaluación, coordinación y gobernanza del Plan durante el período de referencia. Se incluyen reuniones de órganos de gobernanza (Consejo Rector, Comité Ejecutivo de Coordinación, Foro Rioja Global), sesiones de coordinación interdepartamental, informes de seguimiento y evaluaciones del Plan.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Cada reunión, jornada, sesión o evento de gobernanza se cuenta como una unidad independiente.

Cada informe de seguimiento o evaluación formalmente emitido se contabiliza como una unidad.

En el caso de órganos colegiados permanentes, cada sesión celebrada se contabiliza de manera individual.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento en que la actividad se haya celebrado o el informe/evaluación haya sido formalmente emitido.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
4.1.1 Modelo de gobernanza y ejecución interinstitucional y público-privado	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
4.1.2 Mesa estable de internacionalización (alineamiento público-privado)	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización

4.1.3 Programación unificada y ventanilla única de internacionalización	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
---	--

RE13. Número de actuaciones realizadas o completadas

Tipo de indicador	Ejecución
Código del indicador	RE13
Denominación	Número de actuaciones realizadas o completadas
Ud. medida	Número
Fuentes de información	Entidades responsables de cada acción · Secretaría Técnica del PI 26-27 (consolidación)
Periodicidad de reporte	Anual
Pilar relacionado	1. Motor exportador y competitividad exterior 2. Proyección internacional de La Rioja 3. Personas, liderazgo y cultura global 4. Ecosistema internacional avanzado 5. Nuevas palancas para la internacionalización

DEFINICIÓN

Número total de actuaciones ejecutadas o finalizadas en el marco del Plan durante el período de referencia. Se consideran actuaciones las intervenciones, acciones, misiones, ferias, programas, convocatorias, eventos, asistencias técnicas u otras iniciativas previstas en el Plan que hayan sido efectivamente desarrolladas o concluidas.

CRITERIOS DE CÁLCULO

Se contabiliza cada actuación prevista en el Plan que haya sido realizada o completada dentro del período de referencia.

Cada actuación se cuenta una sola vez, aunque tenga varias fases internas o acciones derivadas.

En actuaciones plurianuales, se considera realizada cuando se ha completado el hito anual previsto.

No se contabilizan actuaciones meramente planificadas o en fase de diseño que no hayan iniciado ejecución efectiva.

MOMENTO DE MEDICIÓN

Se mide en el momento en que la actuación haya sido ejecutada conforme a lo previsto o declarada formalmente finalizada por el órgano responsable.

ACCIÓN VINCULADA Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Acción	Fuente de información
1.1.1 Acompañamiento experto y mentoring empresarial	ADER · ICEX · CTCR · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.2.1 Referentes exportadores y encadenamientos sectoriales (reconocimiento + pilotos)	FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.3.1 Estrategia comercial para empresas a través de posicionamiento Digital	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
1.4.1 Inteligencia y vigilancia de oportunidades país/sector en mercados objetivo	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
1.4.2 Red de apoyo en destino y canal para la diversificación	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
1.4.3 Agendas comerciales y misiones de acceso en mercados objetivos	ADER · FER · Cámara de Comercio de La Rioja · Clústeres
1.5.2 Colaboración empresa-agentes tecnológicos para sofisticación de la oferta exportadora	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Clústeres
1.6.2 Comunidades sectoriales de internacionalización	Clústeres · FER · Cámara de Comercio de La Rioja
2.1.1 Identidad y relato regional "La Rioja" como activo de posicionamiento exterior	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja
2.1.2 Recursos y herramientas compartidas para la proyección exterior de La Rioja	Rioja 360 · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
2.2.1 Eventos, jornadas y misiones propias organizadas por La Rioja para reforzar posicionamiento internacional	ADER · FER · DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · Rioja 360
2.2.2 Ferias, eventos y foros internacionales de alto valor para promoción comercial y empresarial	FER · ADER · Clústeres · Dirección General de Desarrollo Rural
2.3.1 Red de embajadores "La Rioja" y comunidad exterior	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Subdirección General de Cooperación y Centros Riojanos en el Exterior · Universidad de La Rioja
2.3.2 Soft-landing en destinos prioritarios mediante acuerdos ("Red Rioja Global")	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER · FER
3.1.2 Programas de Prácticas, estancias y aprendizaje internacional en empresas	ADER · Universidad de La Rioja · ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
3.2.1 Mecanismos de retorno/captación de talento internacional	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · Universidad de La Rioja

4.1.1 Modelo de gobernanza y ejecución interinstitucional y público-privado	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
4.1.2 Mesa estable de internacionalización (alineamiento público-privado)	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización
4.1.3 Programación unificada y ventanilla única de internacionalización	Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · ADER
5.1.3 Prescripción internacional para la innovación (Agenda, sesiones y talleres)	ICEX · Dirección General de Empresa, Energías e Internacionalización · CNTA
5.2.2 Eventos para atracción de inversores y promoción de oportunidades de inversión en La Rioja	DIR (Desarrollo de Inversiones Riojanas) · ADER



La Rioja