Castilla-La Mancha

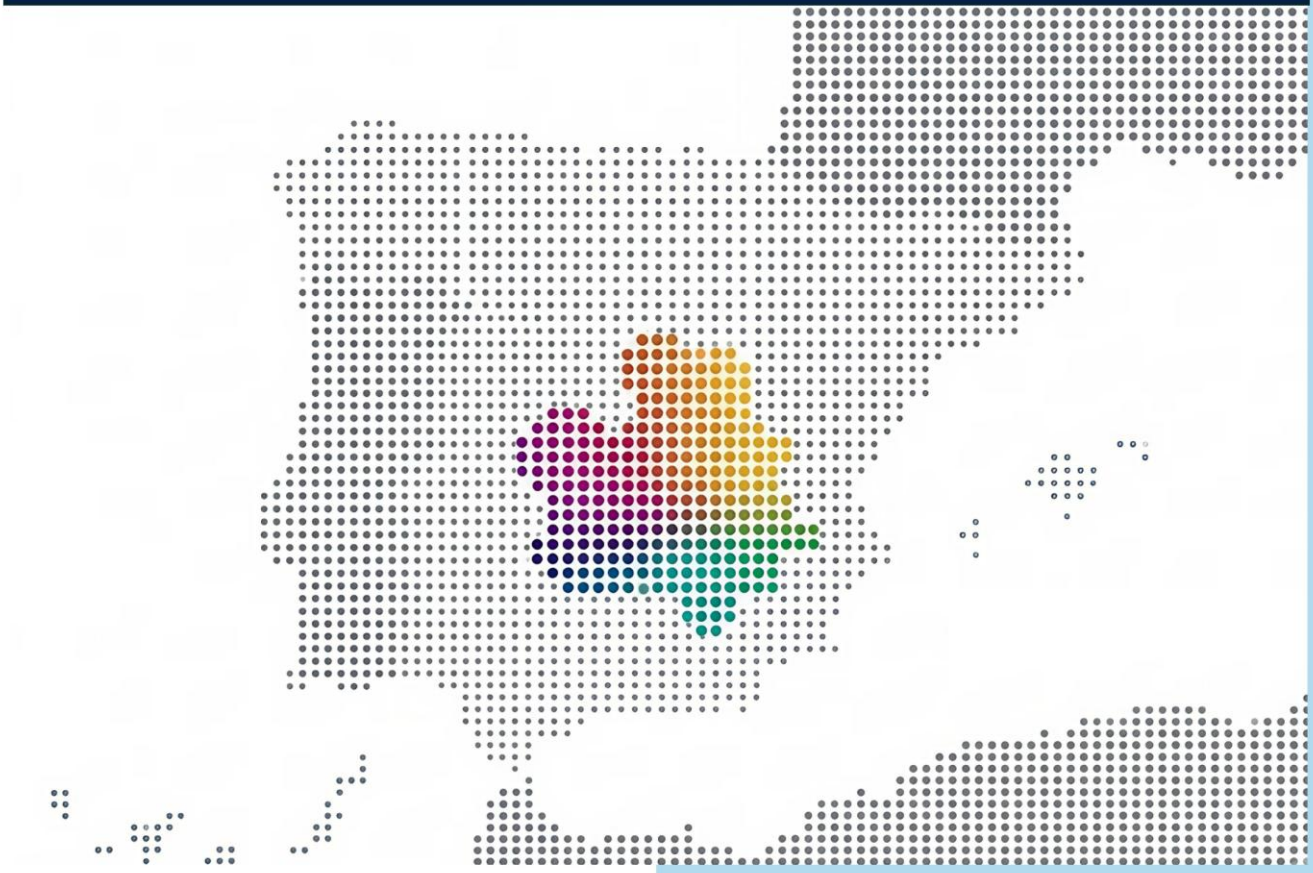
IPEX

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE INVERSIONES DE CASTILLA-LA MANCHA

2026 - 2030

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, EMPRESAS Y EMPLEO

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN 3

II. METODOLOGÍA 6

III. MARCO DE REFERENCIA 9

01. LA TRANSFORMACIÓN DE LA POLÍTICA COMERCIAL EUROPEA 11

02. ESPAÑA ANTE EL NUEVO CONTEXTO GLOBAL 13

03. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA DE CASTILLA-LA MANCHA 16

IV. SITUACIÓN DE PARTIDA 20

01. SECTOR EXTERIOR DE CASTILLA-LA MANCHA 22

02. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA 41

V. RETOS ESTRATÉGICOS 54

01. RETOS DEL ENTORNO GLOBAL 56

02. RETOS ESPECÍFICOS 57

VI. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN 2026-2030 59

01. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN 61

02. SECTORES ESTRATÉGICOS Y PRIORIZACIÓN GEOGRÁFICA 64

03. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN 67

VII. PLAN DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES 98

01. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES 101

02. PRIORIZACIÓN SECTORIAL Y GEOGRÁFICA 103

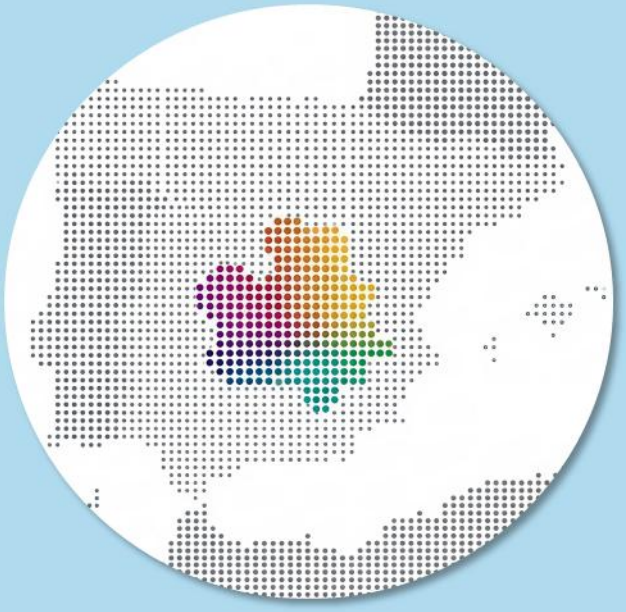
03. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN 111

VIII. GOBERNANZA Y SEGUIMIENTO 128

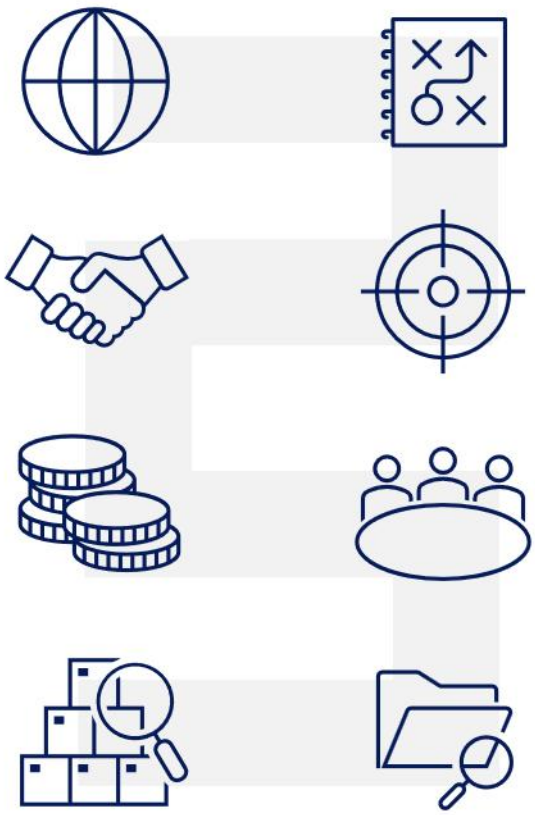
01. GOBERNANZA DEL PLAN 129

02. SEGUIMIENTO DEL PLAN 131

03. CRONOGRAMA DE ACTUACIONES 138



I. INTRODUCCIÓN



La **internacionalización** se consolida, hoy más que nunca, como un **pilar esencial** para el desarrollo y el crecimiento económico de cualquier territorio, también en Castilla-La Mancha (CLM). Ninguna economía que aspire a afianzar su crecimiento puede renunciar a proyectarse internacionalmente, a trascender más allá de sus fronteras. Esa realidad, que cada vez está más integrada en el ADN de nuestro tejido empresarial, afronta hoy **grandes desafíos** incluso en cuestiones que creíamos superadas, como la seguridad o los acuerdos de libre mercado entre las principales economías del mundo.

Las disputas económicas y comerciales se suman a un escenario geopolítico cada vez más complejo, caracterizado por conflictos armados próximos al territorio europeo, generando consecuencias económicas globales. Esto hace que las bases del mercado internacional y del flujo de capitales se tambaleen ante el auge de **políticas proteccionistas** que confunden la defensa de los medios de producción y servicios y de la industria nacional con una vuelta al imperialismo, desencadenando el cierre de fronteras comerciales y el retorno de las tasas arancelarias. El mercado globalizado, uno de los principales avances en el desarrollo y la consolidación de las relaciones económicas internacionales, se encuentra actualmente en entredicho y las reglas del comercio internacional ya no resultan tan claras.

En este contexto, es fundamental establecer **alianzas firmes,** que aporten estabilidad y sirvan de base para fortalecer el crecimiento internacional de nuestra economía en el marco que la **Unión Europea** (UE) nos ofrece, tanto como mercado interno como con los nuevos acuerdos estratégicos con mercados como la **India** o el **Mercosur** que ofrecen grandes oportunidades de crecimiento a la región.

Nuevos tiempos plantean nuevos retos y desafíos, y la necesidad de contar con una **nueva estrategia** para impulsar con suficientes garantías la internacionalización de Castilla-La Mancha. En esta encrucijada, el nuevo **Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha 2026-2030** (PEI 2026-2030) nace bajo esa premisa: hacer frente a los nuevos desafíos a los que se enfrenta la internacionalización de nuestra región, y hacerlo además con la flexibilidad que exige un **entorno cambiante**, que requiere respuestas ágiles ante las nuevas coyunturas.

El **PEI 2026-2030** es fruto del **consenso** y de un **proceso participativo y de escucha activa**, y recoge los distintos puntos de vista y realidades de la estructura económica de Castilla-La Mancha. Como todas las grandes estrategias económicas y laborales de Castilla-La Mancha, nace en el seno del diálogo social, y se alinea con los procedimientos, políticas y retos que conforman dos grandes marcos estratégicos suscritos por el Gobierno regional y los agentes sociales de la región: el **Plan Adelante** y el **Pacto Castilla-La Mancha, Horizonte 2030**, que ha contado también con la participación del conjunto de la sociedad.

El Plan cuenta con una **mirada integral** y unificada de los dos grandes factores que potencian la apertura internacional de la economía de Castilla-La Mancha: la salida al exterior de las empresas regionales mediante la **exportación de bienes y servicios**; y el acompañamiento y la atracción de proyectos de **inversión** y reinversión **internacional** a nuestra región, consolidado a Castilla-La Mancha como el gran epicentro verde industrial del sur de Europa y destino premium de inversión.

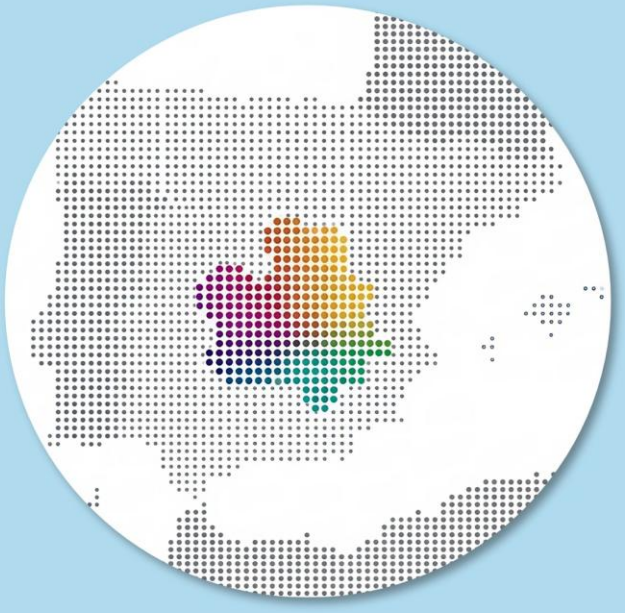
En ambas realidades, el reto es ambicioso. La ejecución del Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones 2021-2025 (PEI 2021-2025) ha cerrado su vigencia temporal contribuyendo a que el tejido económico regional alcance la mayor cifra de exportaciones de toda la historia de nuestra región, superando los **11.165 M€ de**

euros en **ventas a los mercados exteriores** en el año **2025**. En la última década, las exportaciones de Castilla-La Mancha han crecido un **85,67** por ciento, consolidando y ampliando las **empresas exportadoras regulares**, además de los sectores que tradicionalmente han tenido una mayor proyección internacional, como el agroalimentario, con crecimientos significativos de otras partidas industriales que han contribuido a consolidar el negocio exterior de las empresas de la región. Robustecer este crecimiento y seguir acompañando la expansión y la salida internacional de las empresas de Castilla-La Mancha, son algunos de los grandes objetivos de este nuevo PEI, tanto en los mercados exteriores ya consolidados como en aquellos mercados de oportunidad que surgen como consecuencia de los nuevos acuerdos y alianzas internacionales.

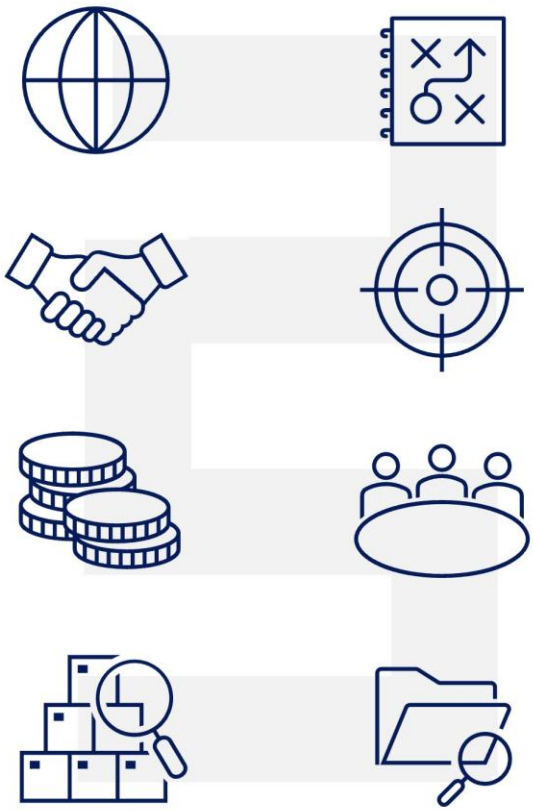
Al mismo tiempo, el PEI 2021-2025 ha permitido contar con la mayor cifra de atracción de inversión y reinversión internacional de toda nuestra historia. Además, en el último dato consolidado al final de esta estrategia, Castilla-La Mancha es la primera comunidad autónoma de todo el país con mayor peso del stock inmovilizado material de inversión extranjera en relación al PIB, un valor que despeja la estadística del efecto sede que juega siempre en favor de otros territorios que ostentan grandes centros administrativos de negocio. Desde el año 2015, el stock inmovilizado material se ha multiplicado por más de dos en la región, creciendo un 134,2 por ciento en la última década, con un aumento significativo en el empleo directo ligado a la inversión internacional en Castilla-La Mancha en este periodo, que también se ha multiplicado por más de dos, creciendo un 136 por ciento en la última década.

La suma en positivo de ambos factores ha favorecido que la apertura internacional de la economía de Castilla-La Mancha haya crecido de manera notable en los últimos años. El **Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones 2026-2030 parte de los avances conseguidos**, con una visión integradora y participativa, estableciendo los principales ejes de actuación y las potencialidades sobre las que incidir para que Castilla-La Mancha continue consolidando la proyección internacional de su economía. El PEI identifica también aquellos puntos de mejora sobre los que hacer hincapié para que el desarrollo sea sólido y capaz de sobreponerse a la incertidumbre de la coyuntura internacional y acompañar con éxito la salida exterior de las empresas de la región.

Nuestra comunidad autónoma cuenta con un fuerte **posicionamiento estratégico** para convertirse en uno de los grandes referentes en la **captación de inversión extranjera**, no sólo por su ubicación estratégica privilegiada, sino también por su fuerte liderazgo en sectores de referencia como la economía circular, las energías renovables, el desarrollo del hidrógeno verde o el crecimiento del sector logístico, que se suman al enorme potencial agroalimentario e industrial de Castilla-La Mancha. El Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones 2026-2030 está diseñado para ser un **instrumento clave** en **la consolidación de este crecimiento** y en el fortalecimiento de la proyección internacional de la economía regional, siendo este un elemento esencial de cohesión social, económica y territorial en nuestra región.



II. METODOLOGÍA



La elaboración del Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversión Extranjera de Castilla-La Mancha 2026-2030 responde al compromiso del Gobierno regional de dotar a la comunidad autónoma de una herramienta de planificación moderna, participativa y alineada con las estrategias de desarrollo económico y sostenibilidad de la región.

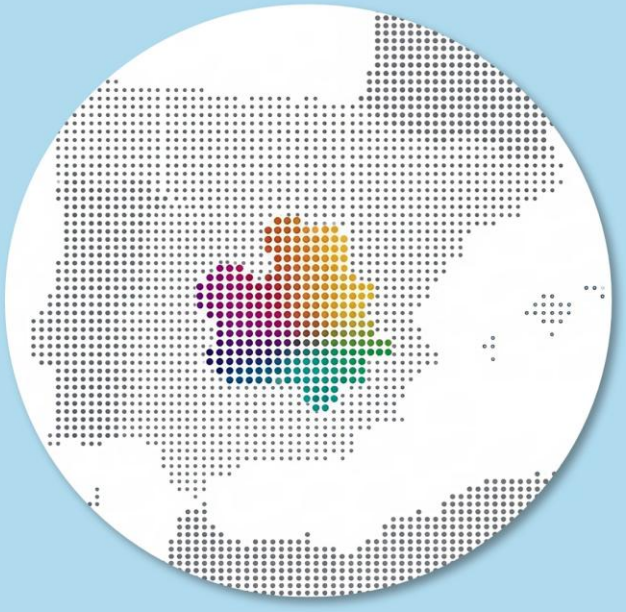
El objetivo metodológico garantiza que el Plan es el resultado de un proceso técnico sólido, basado en el conocimiento y en la colaboración con el tejido empresarial y los agentes institucionales implicados en la internacionalización. El trabajo ha sido coordinado por el Instituto de Promoción Exterior (IPEX) y se ha desarrollado en seis fases:

1. **Evaluación del PEI 2021-2025**: análisis del grado de ejecución del plan anterior, los resultados alcanzados y las principales áreas de mejora, con el fin de identificar los aprendizajes que orienten el diseño del nuevo ciclo estratégico.
2. **Análisis del contexto internacional y regional**: revisión del marco estratégico, del entorno económico global y del tejido empresarial exportador de Castilla-La Mancha, incorporando el análisis de los flujos de inversión extranjera directa, así como las tendencias que condicionan la competitividad de la región.
3. **Participación y diálogo con el sector empresarial**: celebración de cinco mesas sectoriales (vino, alimentos, industria, bienes de consumo y contract (equipamiento profesional), y servicios) organizadas por el IPEX. Estos encuentros permitieron analizar la situación de los sectores exportadores, identificar oportunidades de crecimiento, compartir buenas prácticas y reflexionar sobre las estrategias de internacionalización y posicionamiento de los productos y servicios regionales en los mercados internacionales.
4. **Diseño estratégico**: junto a los diagnósticos realizados y las aportaciones recogidas, se han definido los objetivos, líneas de actuación, actuaciones y mecanismos de seguimiento del nuevo Plan, articulándolo en torno a sus dos principales ámbitos de actuación: la internacionalización de las empresas y la captación de inversiones.
5. **Proceso participativo**: consulta del texto a los principales agentes económicos, sociales e institucionales vinculados a la internacionalización y la captación de inversiones en la región, con la finalidad de recoger sus valoraciones y propuestas de mejora.
6. **Validación institucional**: revisión del Plan por el Consejo Asesor del IPEX y el Consejo de Administración, garantizando su respaldo institucional.

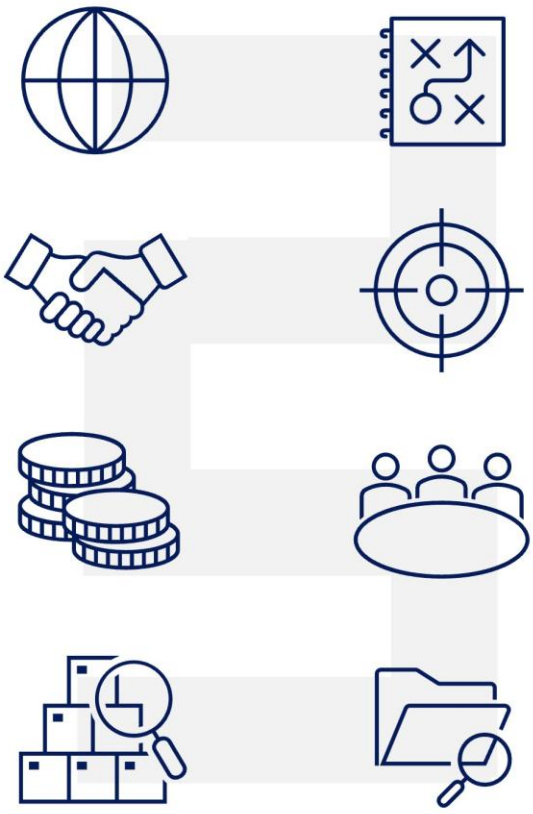
Imagen 1. Proceso de elaboración del Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha 2026-2030.



El resultado de este proceso configura el nuevo Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha 2026-2030. El Plan se articula, como se ha comentado con anterioridad, en torno a dos bloques bien diferenciados: uno orientado a la internacionalización de las empresas regionales y otro a la captación de inversiones internacionales. Esta estructura responde a la naturaleza complementaria pero diferenciada de ambos procesos, que exigen diagnósticos, instrumentos y actores distintos, y cuyo tratamiento específico permite definir objetivos, líneas de actuación y actuaciones adaptadas a la lógica propia de la operativa en cada ámbito. **En su conjunto, el Plan se articula en 10 objetivos estratégicos, 24 líneas de actuación y 57 actuaciones.**



III. MARCO DE REFERENCIA



La economía global está inmersa en una **profunda transformación**. El paradigma de **globalización abierta y predecible** que definió las últimas décadas ha dado paso a una era de **fragmentación** y confrontación geoeconómica. El resurgimiento del **proteccionismo**, las escaladas arancelarias y la instrumentalización de las dependencias comerciales y tecnológicas está reconfigurando las cadenas de valor a gran velocidad. Las empresas y los Estados priorizan la **resiliencia** y la **seguridad económica**, lo que está impulsando fenómenos como el **nearshoring** y la regionalización de las cadenas productivas.

Esta transformación es el resultado de una serie de perturbaciones que han debilitado progresivamente las relaciones comerciales internacionales. La crisis financiera, el auge de los nacionalismos económicos, la pandemia de **COVID-19**, la invasión rusa de Ucrania, la Guerra en Oriente Medio y la escalada arancelaria entre las grandes potencias han contribuido, de forma acumulada, a poner en cuestión un **modelo de interdependencia** construido sobre supuestos de estabilidad que se encuentran bajo presión.

En paralelo, la economía mundial se enfrenta al desafío de la **transición tecnológica** y **medioambiental**. La irrupción de la **inteligencia artificial** y el imperativo de descarbonizar los modelos productivos están redibujando el mapa de la competitividad global y han desatado una carrera estratégica por el control de las tecnologías de vanguardia y el acceso a las materias primas críticas. La **innovación** se ha convertido así en un eje fundamental de la nueva **soberanía económica**.

Tanto el Gobierno de Castilla-La Mancha como las instituciones de referencia a nivel europeo y nacional han incorporado este nuevo paradigma a sus políticas y actuaciones, apostando por la **innovación, la sostenibilidad y la digitalización** como palancas de competitividad y crecimiento.

01. LA TRANSFORMACIÓN DE LA POLÍTICA COMERCIAL EUROPEA

La política comercial de la UE ha experimentado una **profunda transformación** en los últimos años. Su enfoque ha virado desde una visión centrada en la promoción de los valores europeos hacia un marco donde priman la **seguridad económica** y la **autonomía estratégica abierta**.

Imagen 2. Subapartados en los que se divide el Apartado 01. La transformación de la política comercial europea.

1.1. La evolución de la autonomía estratégica abierta hacia la seguridad económica.
1.2. Nuevos acuerdos comerciales.

1.1. La evolución de la autonomía estratégica abierta hacia la seguridad económica

En 2021, la **autonomía estratégica abierta** se convirtió en el nuevo paradigma rector de la política comercial europea con la publicación de la comunicación de la Comisión Europea 'Una política comercial abierta, sostenible y firme'. Este concepto se concibió para reafirmar la capacidad de la UE para tomar sus propias decisiones y configurar el orden internacional desde el liderazgo y la cooperación, reflejando sus valores e intereses estratégicos. Se asienta en la convicción de que la apertura comercial sigue siendo una ventaja estratégica que debe combinarse con una mayor capacidad de decisión propia.

Este **equilibrio entre apertura y autonomía** fue sometido a una presión creciente a medida que el entorno geopolítico se deterioraba, empujando a la UE a reforzar progresivamente la dimensión de **seguridad** en su política económica. La pandemia de la COVID-19 y la invasión rusa de Ucrania en 2022 aceleraron la toma de conciencia sobre las vulnerabilidades estratégicas de la UE. En respuesta, en junio de 2023 la Comisión Europea presentó la '**Estrategia Europea de Seguridad Económica'**, con el objetivo de promover la competitividad de la industria europea, protegerse de las amenazas externas y forjar alianzas con socios afines.

En enero de 2024, esta estrategia se complementó con cinco iniciativas en los ámbitos del comercio y la investigación, relativas al control de la **inversión extranjera directa**, el control de las exportaciones, la inversión en el exterior y el desarrollo de tecnologías con potencial de doble uso. Esta orientación se reforzó en diciembre de 2025 con la comunicación 'Fortalecer la seguridad económica de la UE', que detalló medidas concretas para reforzar la resiliencia de la UE frente a las amenazas económicas externas, manteniendo al mismo tiempo la apertura al comercio y la inversión internacional, centrando su enfoque en seis áreas de actuación: reducir las dependencias estratégicas, atraer inversiones seguras, apoyar a industrias críticas, consolidar el liderazgo tecnológico, proteger datos sensibles y blindar las infraestructuras críticas.

Durante toda esta evolución, la **competitividad** de las empresas europeas se ha consolidado como **preocupación prioritaria** de la agenda económica comunitaria. Tanto

el informe Draghi como el informe Letta han puesto de manifiesto que la autonomía estratégica de la UE difícilmente podrá materializarse sin empresas más fuertes e innovadoras, y sin una **mejor inserción en las cadenas globales de valor**. Tomando nota de estas consideraciones, en enero de 2025 la UE publicó la comunicación **'Una Brújula para la Competitividad de la UE'**, que marcará el enfoque de la política económica y comercial europea en los próximos años.

A su vez, frente a este escenario, la UE ha reforzado su apuesta por los **acuerdos comerciales** como herramienta esencial para diversificar relaciones, garantizar el acceso a insumos estratégicos y abrir nuevos mercados a sus empresas. Las transiciones verde y digital han pasado a ser ejes estructurantes de toda la política comercial europea, incorporándose también en las cláusulas de los acuerdos comerciales.

1.2. Nuevos acuerdos comerciales

Los acuerdos firmados por la UE abren nuevas oportunidades para la internacionalización de la economía de Castilla-La Mancha. Entre estos acuerdos destacan:

- **Mercosur:** tras el anuncio del cierre político del acuerdo en diciembre de 2024 y su posterior firma a principios de 2026, se consolida el acceso a un mercado de más de **270 M de personas** conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Este tratado elimina progresivamente más del **90% de los aranceles bilaterales**, lo que supone una gran oportunidad para sectores clave de exportación en Castilla-La Mancha.
- **UE-India:** el acuerdo comercial histórico, cuyas negociaciones se cerraron a principios de 2026, consolida a la India como un **socio estratégico** y una alternativa industrial de primer nivel. Para el tejido empresarial castellanomanchego, esto facilita el acceso a una de las economías con mayor proyección de crecimiento global, abriendo nuevas vías para la exportación de bienes de equipo y tecnología, así como para la internacionalización de la industria agroalimentaria.

02. ESPAÑA ANTE EL NUEVO CONTEXTO GLOBAL

La **Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027** constituye el **marco de referencia** a medio y largo plazo para planificar las políticas nacionales de apoyo a la internacionalización. Su objetivo es fortalecer la contribución del **sector exterior** al crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad de la economía española.

En el diseño de la estrategia se implementó un mecanismo de **adaptación continua**, articulándose a través de su modelo de **gobernanza**. Este modelo se fundamenta en la coordinación entre administraciones públicas y sector privado, y se desarrolla mediante planes bienales de acción. Incorpora, además, un sistema de evaluación que prevé tanto la revisión de cada plan bienal como una evaluación en profundidad cinco años después de la publicación de la estrategia.

La revisión intermedia constató que los profundos cambios experimentados por la economía mundial desde 2017 exigían una reformulación de la estructura de la Estrategia. Sus conclusiones y recomendaciones dieron lugar a la **actualización de la estrategia en 2023.**

Imagen 3. Subapartados en los que se divide el Apartado 02. España ante el nuevo contexto global.

- **2.1.** Actualización de la estrategia nacional de internacionalización.
- **2.2.** Principios rectores.
- **2.3.** Líneas de actuación.
- **2.4.** Gobernanza y coordinación.

2.1. Actualización de la estrategia nacional de internacionalización

La actualización de la **Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027** reformuló su estructura para adaptarla a un contexto internacional más incierto y cambiante. El cambio más relevante fue el paso de los seis ejes de actuación originales a un nuevo esquema basado en **cinco principios rectores transversales** y **cinco líneas de actuación**. La actualización también revisó los retos cuantitativos, ya que varios de los iniciales ya se habían alcanzado o estaban próximos a cumplirse, y apostó por dotar de mayor flexibilidad a los instrumentos financieros oficiales, especialmente los dirigidos a pymes.

2.2. Principios rectores

Los principios rectores representan las directrices y valores que deben estar presentes en todas las acciones llevadas a cabo en el marco de la estrategia. Estos principios se describen en la Imagen 4.

Imagen 4. Principios rectores que conforman el marco del Plan.

PRINCIPIOS RECTORES

Coordinación: busca asegurar la coherencia y coordinación de las acciones de las Administraciones Públicas, así como la complementariedad con la actuación del sector privado.

Sostenibilidad: como factor que favorece la diferenciación y la competitividad internacional de las empresas españolas y de la economía en su conjunto.

Digitalización: reconociendo su importancia en la mejora de la eficiencia de las exportaciones y la reducción del impacto medioambiental.

Igualdad de género: mostrando el compromiso con desarrollar e impulsar el papel que tienen las mujeres en la internacionalización de la economía española.

Seguridad económica: apoyando y contribuyendo a la autonomía estratégica abierta de la UE.

2.3. Líneas de actuación

Finalmente, la estrategia actualizada reformuló sus prioridades en cinco líneas de actuación, enumeradas en la Imagen 5.

Imagen 5. Líneas de actuación de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027.



Estas líneas se detallan a continuación:

1. **Adaptación constante e innovadora a las necesidades de las empresas.** El objetivo de las acciones llevadas a cabo en esta línea es incrementar la base de empresas que exportan de forma regular, diseñando herramientas flexibles y adecuadas, con especial atención a las pymes. El primer paso que se plantea para lograrlo es ampliar el conocimiento de su actividad exterior y, a partir de ahí, desarrollar programas e instrumentos que respondan a sus necesidades reales.
2. **Factores de competitividad para la internacionalización: talento, marca e innovación.** Esta línea busca fortalecer los elementos que determinan la competitividad a largo plazo de las empresas españolas en los mercados exteriores. El talento, entendido como recursos humanos cualificados con capacidades interculturales e idiomáticas, constituye el principal factor de diferenciación. A ello se suma la promoción de la marca e imagen colectiva de España como elemento

diferencial, y el impulso de la innovación tecnológica para que las empresas produzcan y exporten bienes y servicios de mayor valor añadido.

3. **Foros internacionales y política comercial europea.** Ante la proliferación de medidas proteccionistas y nuevas restricciones, incluidas las tecnológicas, esta línea defiende un sistema multilateral de comercio abierto, transparente y basado en reglas actualizadas.
4. **Atracción de inversión extranjera de alto valor añadido.** El objetivo es captar, fidelizar y retener inversión extranjera de calidad, es decir, generadora de empleo cualificado y con posicionamiento estratégico en cadenas de valor avanzadas. Complementariamente, se potencia el apoyo a la inversión directa española en el exterior como vía de acceso a mercados y de aumento de tamaño empresarial.
5. **Inteligencia Económica.** Responde al contexto actual de riesgos intensificados y a la necesidad de las empresas de disponer de información estratégica para su toma de decisiones. La Secretaría de Estado de Comercio se compromete a reforzar sus herramientas de inteligencia económica y competitiva para ayudar a las empresas a identificar oportunidades, riesgos y amenazas en los mercados exteriores. Esto incluye el seguimiento de productos importados potencialmente vulnerables y la facilitación de acceso a suministradores estables y diversificados para productos estratégicos expuestos a riesgos de concentración geográfica.

2.4. Gobernanza y coordinación

La gobernanza de la Estrategia actualizada se articula en torno a la **Secretaría de Estado de Comercio**, quien ostenta las competencias de coordinación de las políticas de fomento de la internacionalización. Esta coordinación se canaliza a través de dos órganos principales: el Consejo Interterritorial de Internacionalización y el Grupo de Trabajo Interministerial sobre Apoyo a la Internacionalización de la Empresa Española.

El Consejo Interterritorial de Internacionalización constituye uno de los pilares del modelo de gobernanza de la Estrategia, concebido como foro de debate e intercambio de información entre el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa y las Comunidades Autónomas, con participación de los principales representantes del sector privado. **Castilla-La Mancha** ha participado activamente en los consejos celebrados, mostrando así su **compromiso con esta gobernanza** y la alineación los esfuerzos institucionales para **ofrecer un apoyo más coherente y eficaz a las empresas** castellanomanchegas.

03. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA DE CASTILLA-LA MANCHA

Dentro de este marco europeo y nacional, Castilla-La Mancha ha consolidado una **agenda propia de internacionalización**. La región ha apostado por una visión integral en la que la proyección exterior del tejido empresarial, la atracción de inversiones y la mejora del entorno competitivo se refuerzan mutuamente.

Imagen 6. Subapartados en los que se divide el Apartado 03. La internacionalización de la economía de Castilla-La Mancha.

3.1. Avances y logros en el periodo 2021-2025.

3.2. Impulso a las palancas de la internacionalización.

3.1. Avances y logros en el periodo 2021-2025

El **Plan** Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversión Extranjera de Castilla-La Mancha **2021-2025**, que antecede al presente Plan, ha sido la **hoja de ruta** que ha guiado la acción internacional de la región durante los **últimos cinco años**.

En la estrategia especifica de **internacionalización**, a través de sus **4 objetivos estratégicos** y **18 líneas de trabajo**, que articulaban un total de **57 actuaciones**, el Plan ha permitido alcanzar **resultados significativos** gracias al esfuerzo conjunto de empresas, instituciones y agentes del sistema regional de internacionalización.

Entre los principales logros cabe destacar:

- Refuerzo del **ecosistema regional** de internacionalización, impulsando la cooperación entre instituciones, empresas y sectores estratégicos.
- Desarrollo de **más de un millar de actuaciones** en los cuatro objetivos, con una participación empresarial significativa y una respuesta positiva en términos de satisfacción y utilidad de los programas.
- Consolidación de la **presencia** de Castilla-La Mancha en los **principales mercados** internacionales abriendo nuevas oportunidades comerciales en **regiones emergentes** de Asia, África y Latinoamérica, con más de **400 acciones** realizadas en **106 países** diferentes.
- Potenciación de la **formación** y el **empleo** en internacionalización, con más de **10.000 participantes** en programas de capacitación, y una sólida colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha y la Dirección General de Formación Profesional.
- Incorporación progresiva de la **sostenibilidad**, la **igualdad de género** y la **digitalización** en las políticas de apoyo, que ha marcado un cambio estructural en la orientación del IPEX y el sistema regional de internacionalización.

Por su parte, la estrategia de **captación de inversiones** ha supuesto un salto cualitativo y cuantitativo en la capacidad de Castilla-La Mancha para atraer, consolidar y fidelizar

inversión extranjera directa. El periodo se ha caracterizado por un **fuerte dinamismo** inversor y una ejecución plena de las actuaciones previstas. Los principales logros han sido:

- Consolidación de Castilla-La Mancha como **destino inversor**, superando ampliamente los objetivos marcados en cuanto a número de proyectos recibidos, flujos de inversión, stock acumulado y número de empresas de capital extranjero que alcanza las **400 empresas extranjeras establecidas en Castilla-La Mancha**, casi **triplicando** la **meta prevista**.
- Refuerzo del programa **Reinvierte CLM** como **herramienta clave** para generar relaciones duraderas y estables y promover **reinversiones** y nuevas implantaciones vinculadas a las distintas **cadenas de valor**.

3.2. Impulso a las palancas de la internacionalización

La capacidad exportadora y el atractivo inversor de una región no se construyen únicamente desde las políticas de promoción exterior. Castilla-La Mancha ha puesto en marcha un conjunto de iniciativas que, desde muy distintos ámbitos, refuerzan las condiciones para que las empresas castellanomanchegas puedan competir con éxito en los mercados internacionales y para que la región consolide su posición como destino preferente para la captación de inversión extranjera de alto valor añadido. Estas iniciativas constituyen **palancas estructurales** que multiplican el alcance de las **políticas de internacionalización**.

La apuesta regional por la innovación, la sostenibilidad, la digitalización y la mejora del entorno industrial y empresarial configura un ecosistema más competitivo que facilita tanto la salida al exterior de las empresas como la llegada de nuevos proyectos inversores. Este esfuerzo se articula a través de los instrumentos estratégicos mencionados en la Imagen 7.

Imagen 7. Iniciativas que impulsan la internacionalización de Castilla-La Mancha.



Pacto Horizonte 2030

El Pacto "**Castilla-La Mancha, Horizonte 2030**" es un acuerdo entre el **Gobierno regional**, las **organizaciones empresariales** y los **sindicatos** que define las estrategias y líneas de actuación para el **desarrollo económico y social** de la región hasta 2030. Su relevancia para la internacionalización es directa, ya que aborda de manera integral los **factores** que determinan la **competitividad** del tejido productivo regional, desde el impulso al desarrollo industrial sostenible y la transformación tecnológica hasta la mejora del entorno regulatorio, la formación del capital humano o el fortalecimiento del sistema de I+D+i.

Plan Adelante 2024-2027

El **Plan Adelante** constituye el principal instrumento regional de mejora de la competitividad empresarial, actuando directamente sobre las **capacidades que las empresas** necesitan para innovar, crecer y competir en los mercados internacionales. El Plan, acordado con los agentes sociales, se estructura en **seis ejes** de actuación que cubren todo el ciclo de desarrollo empresarial.

Imagen 8. Ejes de actuación que componen el Plan Adelante 2024-2027.



Estos ejes, detallados en la Imagen 8, se complementan con **tres conectores transversales** orientados a posicionar a Castilla-La Mancha como epicentro verde de la actividad industrial, favorecer la vertebración económica del territorio y promover un modelo de **crecimiento sostenible** e inclusivo.

Estrategia de Especialización Inteligente (S3) 2021-2027

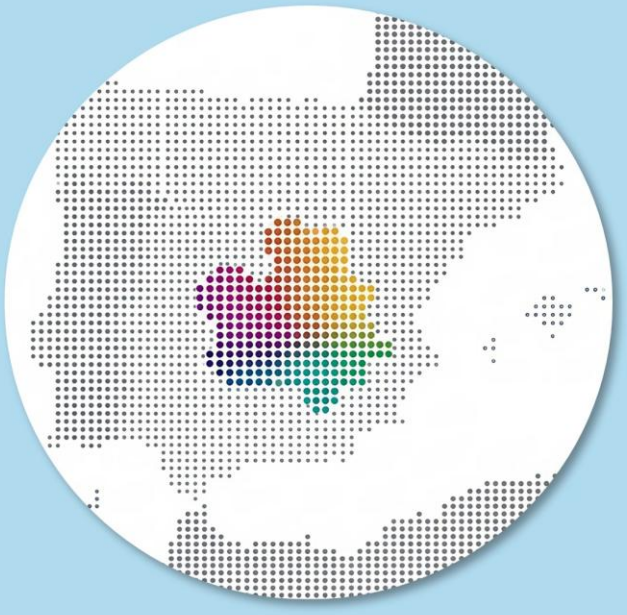
La **Estrategia de Especialización Inteligente de Castilla-La Mancha 2021-2027** tiene como objetivo conseguir una región innovadora que, apoyándose en sus sectores estratégicos y en la digitalización, mejore su posicionamiento y competitividad en un escenario global. Para ello, orienta las **políticas regionales de I+D+i** hacia los **sectores** con **mayor potencial** competitivo, entre los que se encuentran el agroalimentario, la industria en transición y servicios auxiliares, el aeronáutico, la logística y movilidad inteligente, el turismo y la salud.

Estrategia de Economía Circular 2030 de Castilla-La Mancha

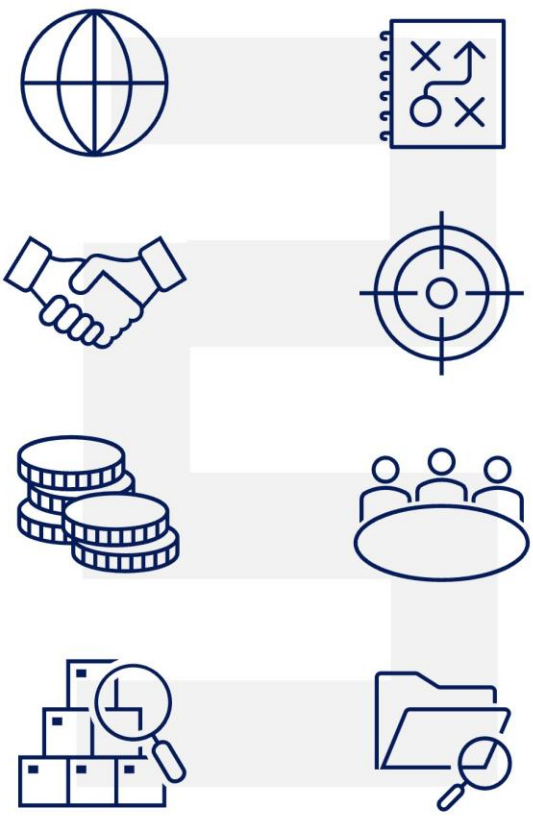
La **Estrategia de Economía Circular 2030 de Castilla-La Mancha** persigue un modelo de **crecimiento** económico y creación de empleo desacoplado del consumo de recursos no

18

renovables, alineado con la estrategia nacional y con los **objetivos** de lucha contra el **cambio climático**. En un contexto internacional en el que la sostenibilidad se ha consolidado como factor de diferenciación y competitividad, las empresas de Castilla-La Mancha que integran criterios de circularidad en sus procesos productivos, se encuentran mejor posicionadas para responder a las exigencias regulatorias y de los consumidores globales, y para acceder a cadenas de valor que priorizan proveedores con estándares ambientales avanzados.



IV. SITUACIÓN DE PARTIDA



El análisis de la situación actual del sector exterior de Castilla-La Mancha pone de manifiesto una **evolución positiva** en el periodo **2020–2025**, caracterizada por una creciente resiliencia del tejido empresarial y un fortalecimiento del perfil exportador regional. A pesar de un contexto internacional complejo, la región ha consolidado su base de **empresas exportadoras**, incrementado el valor de sus exportaciones y avanzado hacia una mayor diversificación sectorial y geográfica. Este proceso se apoya en el dinamismo de sectores clave como el agroalimentario y el industrial, así como en la progresiva profesionalización de las empresas, aunque persisten **retos** estructurales vinculados al **tamaño** empresarial, la **concentración** de mercados y la necesidad de reforzar la competitividad a largo plazo.

El diagnostico de partida incluye, en primer lugar, un **análisis de la estructura empresarial** de la región y la **evolución de su base exportadora**, prestando especial atención al comportamiento de las empresas exportadoras regulares. Adicionalmente, se incluye un análisis de la trayectoria de las exportaciones regionales desde una perspectiva territorial, sectorial y geográfica, identificando los principales sectores, productos, provincias y mercados de destino de las exportaciones. Finalmente, el diagnóstico se completa con el estudio de la **inversión extranjera directa** en Castilla-La Mancha, abordando tanto la evolución de los flujos recibidos como su distribución por origen, sector, empleo asociado y proyectos de nueva implantación, con el fin de ofrecer una visión integral del posicionamiento internacional de la región.

01. SECTOR EXTERIOR DE CASTILLA-LA MANCHA

Entre los años **2020 y 2025**, la economía exterior de **Castilla-La Mancha** ha mostrado una notable capacidad de resistencia y adaptación. En un contexto internacional caracterizado por la incertidumbre, los problemas de suministro y el encarecimiento de los costes logísticos, las empresas regionales han sabido mantener e incluso ampliar su presencia en los mercados exteriores. Este proceso ha sido impulsado tanto por el fortalecimiento de las empresas exportadoras regulares como por la diversificación sectorial y geográfica de las ventas internacionales.

El análisis del periodo 2020–2025 permite afirmar que Castilla-La Mancha ha **fortalecido** su **perfil exportador**, con un crecimiento sostenido y una estructura más diversificada. El peso creciente de las empresas exportadoras regulares evidencia un proceso de madurez y profesionalización en la internacionalización.

Los **sectores industrial y agroalimentario** mantienen su **protagonismo**, liderado, este último por el dinamismo del vino. Al mismo tiempo, los **servicios** comienzan a emerger como un **nuevo eje** de competitividad internacional.

A nivel geográfico, la **dependencia de la UE** continúa siendo elevada, pero se observan señales de apertura hacia **nuevos destinos** extracomunitarios. El fortalecimiento de las relaciones con mercados de **América** y **Asia**, junto con la mejora logística e innovadora de las empresas regionales, permitirá consolidar un modelo exportador más resiliente.

En definitiva, Castilla-La Mancha ha demostrado en este periodo una **capacidad creciente** para competir en el mercado global, apoyada en la **calidad** de sus productos, la **estabilidad** empresarial y la progresiva **digitalización** del tejido productivo. El **reto** de los próximos años será **mantener este impulso**, diversificando mercados y reforzando el valor añadido de las exportaciones para sostener el crecimiento a largo plazo.

Imagen 9. Subapartados en los que se divide el Apartado 01. Sector exterior de Castilla-La Mancha.

1.1. Estructura empresarial de Castilla-La Mancha.
1.2. Empresas exportadoras de Castilla-La Mancha
1.3. Evolución de las exportaciones regionales

1.1 Estructura empresarial de Castilla-La Mancha

La estructura empresarial de Castilla-La Mancha constituye un **elemento determinante** para **comprender** el **potencial** y los **retos** de la región en materia de internacionalización y captación de inversiones. El tejido productivo regional se caracteriza por una presencia mayoritaria de pequeñas y medianas empresas, con sectores industriales y agroalimentarios de alta relevancia y un creciente ecosistema de empresas vinculadas a la tecnología, la logística y los servicios avanzados.

Marco nacional

Con la entrada en vigor del Reglamento (UE) 2019/2152, relativo a las estadísticas empresariales europeas y su Acto de Implementación 2020/1197, **la explotación estadística del Directorio Central de Empresas (DIRCE) ha experimentado modificaciones desde 2022.** En particular, la nueva definición de empresa económicamente activa afecta al cómputo total de empresas, provocando una ruptura de serie a partir de ese año y, por tanto, la no comparabilidad con ejercicios anteriores. Depurado el efecto de la ruptura, España encadena **crecimiento en ambos subperiodos**, del 0,77% entre 2020 y 2022 y del 3,22% entre 2023 y 2025.

Tabla 1. Número de empresas en España.

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2022	VAR 2023/2025
N.º TOTAL	3.404.428	3.366.570	3.430.663	3.207.580	3.255.276	3.310.824	0,77%	3,22%

Fuente: INE, DIRCE

Nota: ruptura de serie por la aplicación de la nueva definición de empresa (Reglamento (UE) 2019/2152 y Reglamento de Ejecución (UE) 2020/1197). Los datos anteriores y posteriores a la ruptura no son directamente comparables.

Marco regional

Lo mismo ocurre en Castilla-La Mancha. Analizando los dos tramos comparables, la región muestran una **expansión sostenida que se intensifica en el último periodo**, del 0,71% en 2020-2022 al 0,95% en 2023-2025, hasta alcanzar las 124.033 empresas en 2025.

Este comportamiento tiene también su reflejo en las cinco provincias, si bien de forma desigual. Guadalajara y Toledo crecen por encima de la media regional en 2023-2025, un 2,91% y un 1,61% respectivamente, impulsadas por el **fuerte dinamismo logístico y de servicios empresariales** de los corredores del Henares y La Sagra, frente al estancamiento de Albacete y el ligero retroceso de Ciudad Real.

Tabla 2. Número de empresas de Castilla-La Mancha por provincias.

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2022	VAR 2023/2025
ALBACETE	26.350	26.221	26.473	24.852	24.868	24.853	0,47%	0,00%
CIUDAD REAL	30.419	30.036	30.574	28.597	28.437	28.549	0,51%	−0,17%
CUENCA	13.604	13.394	13.563	12.837	12.870	12.972	−0,30%	1,05%
GUADALAJARA	13.602	13.498	13.785	13.284	13.534	13.670	1,35%	2,91%
TOLEDO	44.738	44.524	45.231	43.290	43.777	43.989	1,10%	1,61%
TOTAL CLM	**128.713**	**127.673**	**129.626**	**122.860**	**123.486**	**124.033**	**0,71%**	**0,95%**

Fuente: INE, DIRCE

Gráfico 1. Distribución provincial de las empresas de Castilla-La Mancha en el año 2025.



Fuente: INE, DIRCE.

La estructura productiva continúa caracterizándose por un fuerte predominio de **microempresas**. Más de la mitad de las empresas de la región no cuenta con personal asalariado y cerca del 40% emplea a menos de cinco personas. Este patrón, común en buena parte del entorno nacional, condiciona la capacidad de internacionalización, ya que **limita la disponibilidad de recursos** humanos y financieros para abordar procesos de apertura exterior. No obstante, el dinamismo empresarial se observa con mayor nitidez en el segmento de compañías de mayor tamaño. Las **empresas con más de 250 trabajadores**, aunque minoritarias, muestran una tendencia de **crecimiento sostenido**, lo que indica una concentración progresiva del **empleo y de la capacidad exportadora** en unidades empresariales más robustas y competitivas.

Este **comportamiento dual,** caracterizado por el predominio de microempresas, pero con un crecimiento constante de empresas medianas y grandes, tiene implicaciones directas en la estrategia de internacionalización. Por un lado, revela la **necesidad de reforzar programas de iniciación** y acompañamiento dirigidos a pequeñas empresas con potencial exportador, y por otro, subraya la importancia de respaldar el crecimiento, **diversificación y consolidación** internacional de las empresas de mayor tamaño, que actúan como elementos tractores del tejido productivo regional.

1.2 Empresas exportadoras de Castilla-La Mancha

El periodo **2020-2025** confirma la **fortaleza relativa** de la base exportadora de **Castilla-La Mancha** frente al conjunto de España. Con datos a diciembre de 2025, la región alcanza **6.735 empresas exportadoras**, lo que supone un **crecimiento del 10%** respecto a 2020. En cambio, el número total de empresas exportadoras en **España** se **reduce** un **35%** en el mismo periodo. Esta divergencia evidencia que la **estructura exportadora regional** ha mostrado una mayor **resiliencia** ante un ciclo marcado por tensiones comerciales, incertidumbre global y reconfiguración de las cadenas de suministro.

Tabla 3. Evolución de las empresas exportadoras y el volumen de exportación de Castilla-La Mancha entre 2020 y 2025.

CASTILLA-LA MANCHA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	% VAR 2020-2025
Nº EMP. EXPORTADORAS	6.103	7.491	6.131	5.549	5.356	6.735	10%
Nº EMP. EXPORTADORAS REGULARES	1.660	1.707	1.769	1.802	1.859	1.865	12%
% REGULARES SOBRE TOTALES	**27,2%**	**22,8%**	**28,9%**	**32,5%**	**34,7%**	**27,7%**	
EXPORTACIONES TOTALES	7.252	9.158	10.350	9.924	10.692	11.165	54%
EXPORTACIONES EMP. REGULARES	6.530	7.719	9.018	8.959	9.845	10.022	53%
% REGULARES SOBRE TOTALES	**90,0%**	**84,3%**	**87,1%**	**90,3%**	**92,1%**	**89,8%**	

Unidades: Millones de €.

Tabla 4. Evolución de las empresas exportadoras y el volumen de exportación de España entre 2020 y 2025.

ESPAÑA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	% VAR 2020-2025
Nº EMP. EXPORTADORAS	196.256	235.206	141.341	131.996	132.412	127.084	-35%
Nº EMP. EXPORTADORAS REGULARES	55.155	59.206	52.120	52.637	54.509	53.691	-3%
% REGULARES SOBRE TOTALES	**28,1%**	**25,2%**	**36,9%**	**39,9%**	**41,2%**	**42,2%**	
EXPORTACIONES TOTALES	263.628	314.859	387.599	384.098	384.465	387.091	47%
EXPORTACIONES EMP. REGULARES	248.031	286.757	348.923	359.770	369.246	371.781	50%
% REGULARES SOBRE TOTALES	**94,1%**	**91,1%**	**90,0%**	**93,7%**	**96,0%**	**96,0%**	

Unidades: Millones de €.

El comportamiento es aún más significativo en el grupo de **empresas exportadoras regulares**, aquellas que exportan de forma continuada durante al menos cuatro años. Castilla-La Mancha registra un **aumento del 12% entre 2020 y 2025, mientras que en España disminuyen un 3%**. Dado que las exportadoras regulares constituyen el núcleo estable y profesionalizado de la internacionalización, esta evolución refuerza la calidad y solidez del tejido exportador regional.

En términos de valor exportado, la **concentración en empresas regulares es muy elevada en Castilla-La Mancha**. Entre 2020 y 2025 la concentración de valor se sitúa entre el 90% y el 89,8%, alcanzando este último valor en 2025. A escala nacional, los niveles son incluso superiores, alcanzando entre el 94% y el 96% en el periodo, lo que confirma que la mayor parte del valor exportado se concentra en un grupo reducido de empresas altamente consolidadas.

Estos resultados muestran que **Castilla-La Mancha avanza hacia un patrón de internacionalización más estable, profesional y de mayor valor añadido**, apoyado en un núcleo creciente de empresas regulares. Sin embargo, también ponen de manifiesto la necesidad de seguir fortaleciendo los itinerarios de iniciación y consolidación, los servicios de acompañamiento personalizado y la capacitación del talento, con el fin de transformar empresas exportadoras ocasionales en regulares, e impulsar un crecimiento sostenible y competitivo del sector exterior regional.

El fuerte descenso del número de empresas exportadoras registrado en España desde 2020, con una reducción del 35%, **responde a un conjunto de factores estructurales y coyunturales** que han afectado especialmente a las empresas exportadoras ocasionales. Diversos análisis señalan que, tras el repunte temporal derivado de la reapertura post COVID, miles de pequeñas empresas no lograron mantener una actividad exterior continuada y abandonaron los mercados internacionales, lo que explica una gran parte de la contracción del registro exportador nacional. La elevada incertidumbre geopolítica, las tensiones logísticas y ralentización económica en los principales destinos europeos, ha debilitado a su vez la capacidad de expansión internacional de las pymes, reduciendo el volumen real de las exportaciones pese al mantenimiento del valor agregado.

La pérdida de competitividad derivada del incremento de costes y el reducido tamaño medio del tejido empresarial español son factores que impactan también en la consolidación de las operaciones de exportación en un entorno cada vez más exigente. **Este fenómeno explica la caída nacional y contrasta con la evolución de Castilla-La Mancha,** donde el aumento de empresas exportadoras regulares y la consolidación de un núcleo estable de firmas internacionalizadas han permitido preservar la base exportadora regional y **avanzar hacia un modelo más resiliente y competitivo**.

1.3 Evolución de las exportaciones regionales

Exportaciones totales y por provincia

Las **exportaciones de Castilla-La Mancha han crecido un 53,93%** durante el periodo **2020-2025**, hasta alcanzar los **11.165 M€** en **2025**. Esta evolución refleja la recuperación del dinamismo comercial tras la pandemia, el fortalecimiento de la base industrial y la reactivación de la demanda internacional. El **peso regional** sobre el total nacional se ha mantenido en torno al **3%**, con ligeras oscilaciones.

Tabla 5. Evolución de los datos de exportaciones por provincia en el periodo 2020-2025.

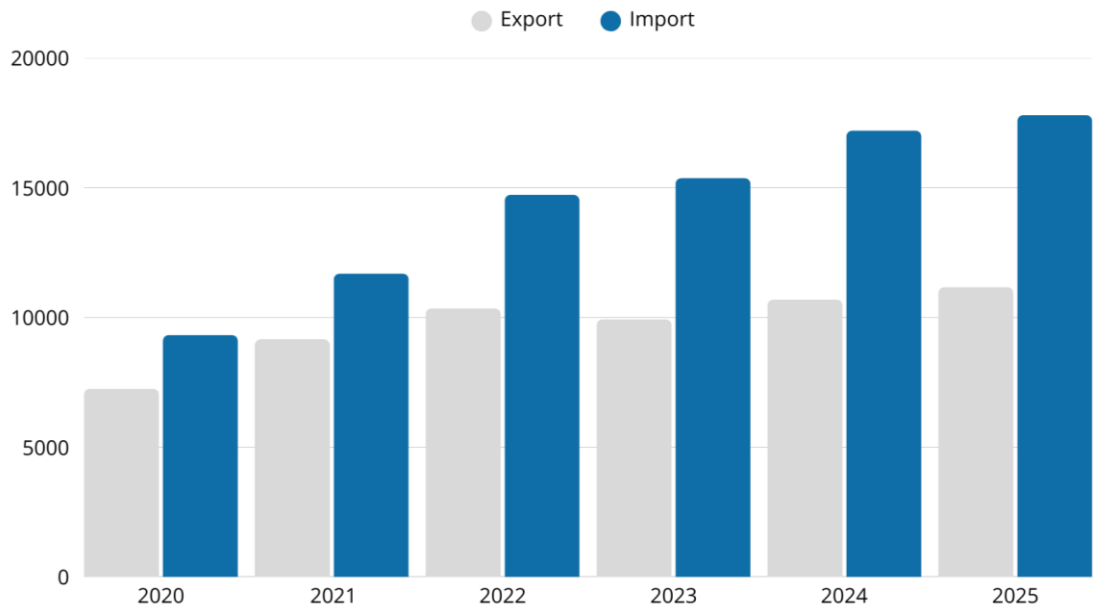
PROVINCIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025	% TOTAL 2025
ALBACETE	1.059,56	1.152,37	1.454,43	1.508,58	1.584,90	1.579,78	49,10%	14,15%
CIUDAD REAL	1.850,20	2.361,58	2.513,42	2.367,16	2.530,49	2.368,14	27,99%	21,21%
CUENCA	614,09	779,45	861,35	851,52	821,66	786,42	28,06%	7,04%
GUADALAJARA	1.796,44	2.424,56	2.622,65	2.422,25	2.731,91	3.073,44	71,09%	27,53%
TOLEDO	1.933,18	2.440,14	2.898,51	2.774,10	3.023,10	3.357,71	73,69%	30,07%
TOTAL	**7.253,47**	**9.158,10**	**10.350,36**	**9.923,61**	**10.692,06**	**11.165,49**	**53,93%**	**100,00%**

Unidades: Millones de €.

Balanza Comercial

En términos de **balanza comercial**, la región presenta una **tasa de cobertura estable**, sustentada en el crecimiento equilibrado de exportaciones e importaciones.

Gráfico 2. Evolución de la balanza comercial castellanomanchega en el periodo 2020-2025.



Fuente: Datacomex.

Unidades: Millones de €.

Exportaciones de Castilla-La Mancha por partidas

Por partidas, el comportamiento ha sido **desigual** pero globalmente **positivo**. **Todos** los **sectores** han registrado **crecimientos notables** en la comparativa **2020-2025**. El **sector industrial** mantiene su posición como principal generador de exportaciones. Destacan las partidas de **aparatos y material eléctrico (+45%)** y **máquinas y aparatos mecánicos (+54%)**, seguidos del aluminio y las manufacturas metálicas (+93%).

El **sector agroalimentario** es el segundo en relevancia, este avance ha sido impulsado por las ventas al exterior de los productos **cárnicos (+45%), lácteos (+42%)** y **conservas de fruta y verduras (+73%).** Por otro lado, **las grasas y aceites vegetales (+79%)** y los **productos vegetales frescos (+31%)** refuerzan la imagen internacional de Castilla-La Mancha como referente de calidad alimentaria.

El sector del **vino** continúa siendo un emblema regional, con **916,53 M€ exportados en 2025** y un crecimiento del **22,5%** en el periodo analizado. **Castilla-La Mancha lidera con claridad la exportación nacional de vino a granel** y mantiene una elevada participación en el vino embotellado y en modalidades emergentes, como el vino espumoso o el formato *bag in box*.

El sector de **bienes de consumo** también refuerza su posición. Las partidas de **calzado (+146%)** y **marroquinería (+244%)** destacan por su fuerte dinamismo, reflejando la diversificación productiva y la apertura hacia segmentos de mayor valor añadido. Las partidas de **prendas de vestir (+63%)** y el **mueble (+21%)** también experimentan aumentos significativos.

Por último, el **sector servicios**, con estadísticas menos precisas, muestra una notable **tendencia de expansión**.

Tabla 6. Exportaciones de Castilla-La Mancha. Ranking por Partidas Arancelarias.

EXPORTACIÓN CLM	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
22 BEBIDAS Y LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS (EXC. ZUMOS)	910,31	922,50	981,38	1.062,45	1.101,50	1.110,19	21,96%
85 APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICOS	723,63	802,86	992,47	1.060,97	1.152,98	1.051,72	45,34%
84 MÁQUINAS Y APARATOS MECÁNICOS	629,29	830,52	805,56	928,72	1.040,75	967,99	53,82%
02 CARNE Y DESPOJOS COMESTIBLES	449,48	530,78	604,61	566,20	606,90	650,48	44,72%
76 ALUMINIO Y SUS MANUFACTURAS	249,16	421,37	571,18	426,93	452,83	480,77	92,96%
04 LECHE, PRODUCTOS LÁCTEOS Y HUEVOS	285,74	321,99	352,63	352,43	372,82	404,74	41,65%
39 PLÁSTICO Y SUS MANUFACTURAS	333,24	507,57	584,26	391,88	350,93	381,74	14,55%
87 VEHÍCULOS AUTOMÓVILES Y TRACTORES	278,38	299,06	294,20	279,37	325,37	378,72	36,04%
61 PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO	226,25	274,11	357,65	332,04	312,27	368,81	63,01%
73 MANUFACTURAS DE FUNDICIÓN, HIERRO Y ACERO	168,64	241,80	322,80	412,44	305,11	342,84	103,30%
15 GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES	181,51	251,08	246,89	228,65	364,56	325,65	79,41%
64 CALZADO Y SUS PARTES	112,88	151,44	212,52	294,33	297,68	278,14	146,40%
30 PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	96,96	493,19	340,84	230,65	227,35	246,70	154,43%
74 COBRE Y SUS MANUFACTURAS	15,84	20,77	22,64	22,03	60,89	241,60	1425,25%
07 HORTALIZAS Y LEGUMBRES SIN CONSERVAR	179,89	167,43	192,15	212,74	258,15	235,40	30,86%
20 CONSERVAS DE HORTALIZAS Y FRUTAS	124,05	171,97	192,44	185,76	203,98	214,63	73,02%
62 PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO DE PUNTO	192,71	238,69	286,46	213,84	189,59	202,92	5,30%
90 INSTRUMENTOS ÓPTICOS, DE MEDIDA Y MÉDICOS	84,25	158,86	162,84	124,69	97,20	188,64	123,91%
94 MUEBLES Y APARATOS DE ALUMBRADO	151,40	160,30	175,72	143,74	148,73	183,84	21,43%
33 ACEITES ESENCIALES Y PERFUMERÍA	80,42	76,11	92,09	122,41	155,53	183,16	127,75%
RESTO DE PARTIDAS	1.779,45	2.115,70	2.559,03	2.331,34	2.666,87	2.726,82	53,24%
TOTAL	**7.253,48**	**9.158,10**	**10.350,36**	**9.923,61**	**10.691,99**	**11.165,50**	**53,93%**

Fuente: Datacomex.

Nota: clasificación por capítulos del Sistema Armonizado (dos dígitos). Las denominaciones se presentan en forma abreviada a partir de los títulos oficiales de la nomenclatura combinada.

Principales destinos de las exportaciones de Castilla-La Mancha

Las exportaciones de Castilla-La Mancha presentan una elevada concentración geográfica en el ámbito europeo. En 2025, el **76% del total** de las exportaciones tuvo como destino los países de la **Unión Europea**, lo que supone un incremento de ocho puntos porcentuales respecto a 2020.

Los **principales destinos** son **Portugal**, **Francia**, **Alemania** e **Italia**, que en conjunto absorben casi el **60%** de las exportaciones regionales. **Portugal** consolida su **liderazgo** con

un crecimiento del **87%** en el periodo analizado, mientras que Italia (+96%) se posiciona como el mercado más dinámico.

Fuera de la Unión Europea, **Reino Unido** se consolida como el principal destino extracomunitario **(+24%)**, seguido de **Estados Unidos**, **China** y **Turquía**. Los mercados asiáticos muestran crecimientos sostenidos, **China (+27%)** y **Japón (+16%)** son los mercados principales en valor, mientras que **Corea del Sur (+101%), India (+270%)** y **Malasia (+275%)** registran los mayores crecimientos porcentuales, aunque con volúmenes todavía limitados.

Tabla 7. Exportaciones de Castilla-La Mancha. Ranking 20 Países.

EXPORTACIÓN CLM	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
PORTUGAL	1.460,04	1.815,79	2.227,65	2.245,40	2.489,59	2.735,25	87,34%
FRANCIA	1.125,88	1.378,78	1.731,73	1.658,14	1.728,22	1.652,24	46,75%
ALEMANIA	686,14	778,62	1.012,28	1.031,96	1.158,05	1.099,04	60,18%
ITALIA	553,36	875,70	948,76	914,05	1.092,39	1.082,40	95,61%
BÉLGICA	207,63	418,85	434,89	340,22	291,82	392,18	88,88%
REINO UNIDO	316,34	329,29	347,21	456,71	398,14	391,41	23,73%
ESTADOS UNIDOS	319,59	280,85	313,00	312,39	347,78	318,11	-0,46%
CHINA	248,83	337,72	230,09	146,52	149,15	315,77	26,90%
POLONIA	176,02	237,27	335,90	343,72	364,60	300,99	71,00%
TURQUÍA	154,52	245,25	262,29	193,71	225,26	240,24	55,48%
PAÍSES BAJOS	181,98	338,91	231,12	223,85	227,68	239,89	31,82%
MARRUECOS	130,83	150,41	164,41	152,51	164,31	179,69	37,35%
RUMANÍA	43,66	54,03	61,92	76,72	86,54	103,15	136,26%
JAPÓN	87,83	87,40	113,60	122,14	143,73	101,65	15,73%
SUECIA	85,95	76,91	95,63	58,00	73,68	97,64	13,60%
DINAMARCA	60,52	85,94	85,26	85,75	85,96	87,54	44,65%
MÉXICO	79,96	100,81	135,08	97,99	85,68	87,12	8,95%
SUIZA	30,85	37,90	41,00	36,03	48,72	79,36	157,24%
REPÚBLICA CHECA	54,56	54,87	58,57	71,30	68,18	77,47	41,99%
AUSTRIA	25,97	53,44	61,76	65,57	71,33	76,83	195,84%
RESTO DE PAÍSES	1.222,98	1.419,37	1.458,23	1.290,98	1.391,17	1.507,45	23,26%
TOTAL	**7.253,44**	**9.158,11**	**10.350,38**	**9.923,66**	**10.691,98**	**11.165,42**	**53,93%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

Castilla-La Mancha ha batido su **récord exportador** en el año **2025**, con **11.165 M€** de **euros** exportados. En un contexto de dificultad marcado por la inestabilidad de los mercados internacionales, Castilla-La Mancha ha aumentado sus ventas exteriores un 4,43 por ciento con respecto al año anterior, siendo la **cuarta comunidad autónoma** de todo el país con mejor comportamiento. Castilla-La Mancha presenta un **grado de apertura exterior** del **50,22%**.

Evolución de las exportaciones por sectores

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las exportaciones de Castilla-La Mancha en los siguientes sectores:

Imagen 10. Evolución de las exportaciones por sectores.



Sector agroalimentario

El periodo 2020–2025 se salda con un aumento de las exportaciones del **50,41%** (+589,54 M€) alcanzado los **1.758,94 M€**, que consolida al sector **agroalimentario** como **vector** clave de **crecimiento** regional.

- **Principales partidas**

La partida de **carne y despojos** lidera las exportaciones del sector agroalimentario, alcanzando los 650,48 M€ en 2025; suponiendo un incremento del 44,72% respecto a 2020 y consolidándose como la columna vertebral del impulso exterior. Le siguen las partidas de **aceite de oliva** y **lácteos/huevos** con considerables aumentos de valor exportado: el aceite registra unas exportaciones de 289,24 M€ en 2025, lo que supone un incremento del 82,21% respecto a 2020 (tras un pico excepcional en 2024) y los lácteos alcanzan 404,74 M€, un 41,65% más, mostrando una trayectoria sostenida y madura.

Completan el cuadro la partida de **frutas y frutos sin conservar,** que también muestra un considerable incremento en sus exportaciones del 87,42% €, y **hortalizas/legumbres** con un ascenso del 30,86%, reforzando la diversificación y añadiendo dinamismo adicional a la canasta exportadora. El resultado es un patrón de crecimiento equilibrado: el 76,41% del aumento se reparte entre carne, aceite y lácteos, mientras frutas y hortalizas aportan el tercio restante, lo que reduce la dependencia de un único producto.

Tabla 8. Datos de las partidas más exportadas del sector agroalimentario de Castilla-La Mancha.

PARTIDAS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
02 CARNE Y DESPOJOS COMESTIBLES	449,48	530,78	604,61	566,20	606,90	650,48	44,72%
04 LECHE, PRODUCTOS LÁCTEOS Y HUEVOS	285,74	321,99	352,63	352,43	372,82	404,74	41,65%
07 HORTALIZAS Y LEGUMBRES SIN CONSERVAR	179,89	167,43	192,15	212,74	258,15	235,40	30,86%

08 FRUTAS Y FRUTOS SIN CONSERVAR	95,55	91,45	109,63	97,00	157,47	179,08	87,42%
1509 ACEITE DE OLIVA Y SUS FRACCIONES	158,74	216,79	203,09	195,61	319,64	289,24	82,21%
TOTAL	**1.169,40**	**1.328,44**	**1.462,11**	**1.423,98**	**1.714,98**	**1.758,94**	**50,41%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.
Nota: Clasificación por capítulos del Sistema Armonizado. Denominaciones abreviadas.

- **Evolución por provincias**

Territorialmente, la expansión no ha sido homogénea, pero sí complementaria. La provincia de **Toledo** confirma su liderazgo concentrando el **30,21%** de las ventas en 2025, con exportaciones que superan los **531,37 M€** exportados**. Albacete** y **Ciudad Real,** por su parte, son las provincias que muestran un mejor comportamiento en la evolución 2020-2025 con un crecimiento de un **79,02%** y un **57,53%** en Ciudad Real. **Guadalajara** crece en un **44,60%**.

En términos globales, podemos destacar el fortalecimiento de la capacidad exportadora en la provincia de Toledo; el incremento considerable en las exportaciones del l sector en las provincias Albacete y Ciudad Real, así como la **consolidación** del crecimiento sostenido en las provincias de Cuenca y Guadalajara.

Tabla 9. Datos de las partidas más exportadas del sector agroalimentario de Castilla-La Mancha, por provincia.

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
TOLEDO	350,81	366,02	457,53	394,81	496,95	531,37	51,47%
CUENCA	308,66	380,55	377,46	395,15	396,74	396,14	28,34%
CIUDAD REAL	236,45	268,70	287,84	286,03	385,71	372,47	57,53%
ALBACETE	184,52	191,17	226,30	243,32	323,83	330,32	79,02%
GUADALAJARA	88,96	121,99	112,98	104,67	111,74	128,64	44,60%
TOTAL CLM	**1.169,40**	**1.328,43**	**1.462,11**	**1.423,98**	**1.714,97**	**1.758,94**	**50,41%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

- **Principales destinos**

El crecimiento exportador de estas partidas, en el periodo 2020–2025, se apoya en un **núcleo europeo muy sólido: Italia y Portugal** son los destinos principales, a los que le siguen **Francia** y **Alemania**. En 2025, el **Top-3** (Italia-Portugal-Francia) concentra **el 51,73%** del total exportado y el **Top-5** (añadiendo Alemania y EE. UU.) alcanza **el 65,24%**. Fuera de la UE, se observan **mercados en expansión** como **Corea del Sur**, **México, Argelia** o **Suiza**, mientras **China**, **Reino Unido** y **Estados Unidos** reducen su peso respecto a 2020.

Tabla 10. Datos de las partidas más exportadas del sector alimentos de Castilla-La Mancha, por destino.

PAÍS DE DESTINO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
005 ITALIA	185,22	230,00	267,32	255,24	363,36	398,38	115,08%
010 PORTUGAL	149,69	181,38	250,97	277,80	311,69	334,54	123,49%
001 FRANCIA	97,05	114,61	143,83	137,57	167,43	176,98	82,36%
004 ALEMANIA	102,24	110,04	111,42	145,71	170,67	161,00	57,47%
400 ESTADOS UNIDOS	83,82	80,29	89,12	77,72	114,54	76,64	-8,57%
720 CHINA	154,49	226,08	127,16	67,35	72,98	59,86	-61,25%
003 PAÍSES BAJOS	32,29	32,87	35,82	43,29	47,22	55,07	70,55%
732 JAPÓN	50,41	46,41	63,63	66,93	78,03	52,43	4,01%
006 REINO UNIDO	64,52	28,05	33,81	56,14	55,99	51,28	-20,52%
728 COREA DEL SUR (REP. DE COREA)	16,03	26,29	44,34	32,66	33,61	41,66	159,89%
208 ARGELIA	0,79	0,44	0,47		9,48	31,92	3940,51%
017 BÉLGICA	16,84	17,36	19,71	21,53	21,17	29,12	72,92%
060 POLONIA	23,84	20,56	22,00	15,14	17,91	22,96	-3,69%
204 MARRUECOS	14,74	9,54	9,74	9,37	13,31	14,98	1,63%
039 SUIZA	5,10	6,75	5,95	8,57	9,95	14,37	181,76%
412 MÉXICO	3,24	4,36	6,88	7,95	10,22	14,19	337,96%
009 GRECIA	5,01	7,08	16,87	7,46	13,33	12,76	154,69%
061 REPÚBLICA CHECA	7,76	7,74	9,96	11,37	11,42	10,91	40,59%
066 RUMANÍA	5,30	6,66	9,09	13,92	11,00	10,38	95,85%
068 BULGARIA	4,11	3,43	7,42	9,43	8,19	10,17	147,45%
008 DINAMARCA	11,15	11,95	13,15	12,29	11,13	9,59	-13,99%
RESTO DE PAÍSES	135,80	156,54	173,43	146,58	162,40	169,72	24,98%
TOTAL	**1.169,44**	**1.328,43**	**1.462,09**	**1.424,02**	**1.715,03**	**1.758,91**	**50,41%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

Sector vino

El periodo **2020–2025** se salda con un **incremento del 22,25%,** en 2025 se han exportado 166,83 M€ más exportados respecto a 2020, alcanzando unas exportaciones de **916,53M€**

y, consolidando así, al sector vinícola como uno de los **pilares más destacados** de la **cesta exportadora** regional. El crecimiento es sostenido y se aprecia una fuerte **concentración** territorial en torno a la provincia de **Ciudad Real**.

El análisis de estos datos pone de manifiesto que el crecimiento del sector no se sustenta únicamente en el volumen exportado, sino también en una mayor aportación de productos con **mayor** grado de elaboración y **valor añadido**. Junto al peso tradicional del vino a granel, se observa un avance en categorías como los vinos embotellados, espumosos y derivados, lo que refleja una progresiva diversificación de la oferta y un mejor posicionamiento en segmentos de mayor calidad y diferenciación en los mercados internacionales.

- **Principales partidas**

Por productos, el avance se apoya sobre todo en la partida **"220429 – En granel (otros vinos)"**, que alcanza 405,57 M€ en 2025 y aporta el **52,99% del crecimiento total** y un incremento del **27,88%** respecto a 2020.

En segundo lugar, la partida **"220421 – Botella hasta 2L"** crece 16,93 M€, un **7,30%** más, seguido de la partida **"220430 – Mostos (otros)", que aumenta en 41,14 M€, un 28,94%** respecto a 2020, reforzando la diversificación de productos derivados.

Por otro lado, la partida **"220422 – Envases desde 2L hasta 10L"** aumenta en 12,12 M€, un **37,02%** más. Por su parte, el **espumoso (220410)** incrementa en 8,22 M€ sus exportaciones **(+32,02%)**.

El patrón resultante es **equilibrado,** con un crecimiento sostenido, que refleja el buen posicionamiento del vino castellanomanchego en los mercados internacionales.

Tabla 11. Datos de las partidas más exportadas del sector vino de Castilla-La Mancha.

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
220429 EN GRANEL (OTROS VINOS)	317,16	335,60	373,93	362,71	391,30	405,57	27,88%
220421 BOTELLA HASTA 2L	231,98	242,27	244,62	256,95	246,95	248,91	7,30%
220430 MOSTOS DE UVA Y OTROS*	142,16	185,60	166,42	173,38	179,15	183,30	28,94%
220422 ENVASES DESDE 2L HASTA 10L	32,74	32,10	43,63	48,60	49,04	44,86	37,02%
220410 VINO ESPUMOSO	25,67	19,86	21,22	23,50	31,18	33,89	32,02%
TOTAL SECTOR	**749,70**	**815,42**	**849,82**	**865,12**	**897,61**	**916,54**	**22,25%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.
Nota: Clasificación por capítulos del Sistema Armonizado (seis dígitos). Denominaciones abreviadas.
**Se incluyen las partidas 200960, 200961 y 200969*

- **Evolución por provincias**

Por provincias, se observa un **crecimiento** en, prácticamente, todas ellas, destacando la provincia de **Ciudad Real**, que alcanza los 528,39 M€ exportados en 2025, un **33,62%** de crecimiento. **Cuenca**, por su parte, aporta un incremento del **21,04%** seguido de **Toledo, con +19,46%**. Por otro lado, **Albacete** retrocede en un **−6,94%**, pese a mantener un

volumen similar a otras provincias y Guadalajara cuenta con un peso testimonial, a pesar de su crecimiento.

Tabla 12. Datos de las partidas más exportadas del sector vino de Castilla-La Mancha, por provincia.

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
GUADALAJARA	0,11	3,28	1,25	0,75	0,51	0,31	181,82%
TOLEDO	102,21	114,89	120,03	116,00	122,35	122,10	19,46%
ALBACETE	140,14	148,74	139,26	134,61	149,16	130,42	-6,94%
CUENCA	111,80	117,04	131,30	139,37	129,00	135,32	21,04%
CIUDAD REAL	395,44	431,47	457,98	474,39	496,60	528,39	33,62%
TOTAL CLM	**749,70**	**815,42**	**849,82**	**865,12**	**897,62**	**916,54**	**22,25%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

- **Principales destinos**

Por destinos, el **núcleo UE** domina con claridad y concentra las primeras posiciones de nuestras exportaciones. **Alemania**, con 205,13 M€ exportados en 2025, lidera por valor las exportaciones de este producto, que suponen un incremento del **51,67%** respecto a 2020. Le siguen **Francia** (186,16 M€; **+10,06%**) e **Italia** (74,62 M€; **+9,82%**).

Cabe destacar, por otra parte, los mercados de Rumanía y Bélgica, aún con volúmenes de venta testimoniales, pero que han aumentado su demanda de vino castellanomanchego en 2025, en un 96,29% y 61,27%, respectivamente.

Entre los mercados extracomunitarios que más **empujan el crecimiento** destacan **Marruecos** que, con un volumen de ventas aún modesto, refleja un crecimiento del **162,77%, Estados Unidos**, con un incremento del **75,02%** y **México**, con un peso residual aún, pero que ha reflejado un incremento del **170,93%**. Estos destacados aumentos reflejan un potencial de crecimiento en estos mercados.

En el lado **contractivo** aparecen **Reino Unido** (**-16,52%**), **Portugal** (**-29,21%**), **República Checa (-33,04%)** y **Rusia (-25,33%)** que pierden peso sobre 2020. La coyuntura económica y política internacional, sumada a los efectos del Brexit y la guerra entre Rusia y Ucrania, ha afectado significativamente a las ventas a estos mercados.

Tabla 13. Datos de las partidas más exportadas del sector vino de Castilla-La Mancha, por país.

PAÍS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020 / 2025
004 ALEMANIA	135,25	137,38	149,97	162,59	192,36	205,13	51,67%
001 FRANCIA	169,14	154,13	180,06	178,08	179,89	186,16	10,06%
005 ITALIA	67,95	106,88	67,65	61,97	92,00	74,62	9,82%
003 PAÍSES BAJOS	33,80	33,43	42,88	41,27	47,67	44,53	31,75%
006 REINO UNIDO	52,01	41,37	41,87	54,55	45,41	43,42	-16,52%
010 PORTUGAL	49,64	55,91	62,02	52,35	34,24	35,14	-29,21%
732 JAPÓN	22,31	24,17	29,08	30,68	34,35	31,01	39,00%
720 CHINA	27,86	40,21	38,86	27,92	17,86	30,88	10,84%
400 ESTADOS UNIDOS	11,01	18,37	20,88	32,41	23,79	19,27	75,02%

PAÍS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020 / 2025
060 POLONIA	9,90	11,45	12,90	13,80	15,39	15,28	54,34%
008 DINAMARCA	13,95	14,01	14,26	15,61	15,52	14,95	7,17%
204 MARRUECOS	5,64	1,05	3,75	10,16	6,89	14,82	162,77%
404 CANADÁ	12,65	17,43	13,56	16,80	14,45	13,15	3,95%
066 RUMANÍA	6,20	8,51	7,76	7,66	5,17	12,17	96,29%
017 BÉLGICA	6,92	8,64	10,67	10,86	13,00	11,16	61,27%
030 SUECIA	9,26	8,91	9,27	9,24	9,37	9,09	-1,84%
032 FINLANDIA	7,16	7,58	8,24	8,11	8,28	8,36	16,76%
728 COREA DEL SUR (REP. DE COREA)	4,45	5,75	6,92	7,96	5,63	7,86	76,63%
412 MÉXICO	2,89	5,05	8,02	8,54	8,09	7,83	170,93%
075 RUSIA	8,25	5,64	8,30	5,96	5,59	6,16	-25,33%
061 REPÚBLICA CHECA	9,05	9,22	8,01	6,82	5,74	6,06	-33,04%
RESTO DE PAÍSES	84,41	100,35	104,84	101,80	116,97	119,45	41,51%
TOTAL	**749,70**	**815,44**	**849,77**	**865,14**	**897,66**	**916,50**	**22,25%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

Sector Industrial

El periodo **2020–2025** se cierra con un incremento en ventas al exterior de **+50,32%** (+1.171,21 M€), alcanzando los **3.498,70 M€** exportados en **2025** e impulsado por un núcleo de capítulos industriales de **media-alta tecnología** y **materias intermedias** que combinan **volumen** y crecimiento de **valor**.

El sector industrial crece con **Guadalajara** como **epicentro** del volumen exportador y **Portugal, Francia y Alemania** como **tridente** de la demanda. A su vez, los crecimientos en **Polonia, Reino Unido, Turquía e India** refuerzan la visión de **diversificación** de destinos.

- **Principales partidas**

Por productos, el liderazgo industrial descansa en cuatro pilares. **"84 – Máquinas y aparatos mecánicos",** alcanzando 967,99 M€ exportados en 2025, con un incremento de un **53,82%** (338,70 M€), respecto a 2020. La partida **"85 – Máquinas y material eléctrico"** con 1.051,72 M€ exportados en 2025, incrementa las exportaciones un **45,34%** respecto a 2020. La partida **"76 – Aluminio y sus manufacturas"** ha visto incrementada sus ventas al exterior en un **92,96%**, con 480,77 M€ exportados en 2025. En otra posición tenemos la partida **"87 – Vehículos automóviles y tractores"** que muestra igualmente un crecimiento del **36,04%** aunque con unas ventas totales en 2025 de 378,72 M€.

Con un volumen similar, 381,74 M€, se encuentra la partida **"39 – Plástico y sus manufacturas"** que, igualmente, ha mostrado un crecimiento del **14,55%.** Por otro lado, con un alcance más modesto (118,87 M€) destaca la partida **"32 – Taninos, materias colorantes y pinturas"** con un incremento de un **+157,41%** respecto a 2020. Las partidas

“44 – Madera y sus manufacturas” (**+81,25%**) y **“69 – Productos cerámicos”** (**+70,51%**), ofrecen aportaciones interesantes, aunque partiendo de una base mucho menor en valor.

Tabla 14. Datos de las partidas más exportadas del sector industrial de Castilla-La Mancha.

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
32 TANINOS, MATERIAS COLORANTES Y PINTURAS	46,18	45,01	55,80	79,42	123,91	118,87	157,41%
39 PLÁSTICO Y SUS MANUFACTURAS	333,24	507,57	584,26	391,88	350,93	381,74	14,55%
44 MADERA Y SUS MANUFACTURAS	33,44	108,42	121,25	83,79	82,14	60,61	81,25%
69 PRODUCTOS CERÁMICOS	34,18	44,91	52,58	51,13	56,45	58,28	70,51%
76 ALUMINIO Y SUS MANUFACTURAS	249,16	421,37	571,18	426,93	452,83	480,77	92,96%
84 MÁQUINAS Y APARATOS MECÁNICOS	629,29	830,52	805,56	928,72	1.040,75	967,99	53,82%
85 APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICOS	723,63	802,86	992,47	1.060,97	1.152,98	1.051,72	45,34%
87 VEHÍCULOS AUTOMÓVILES Y TRACTORES	278,38	299,06	294,20	279,37	325,37	378,72	36,04%
TOTAL SECTOR	**2.327,49**	**3.059,72**	**3.477,30**	**3.302,19**	**3.585,35**	**3.498,70**	**50,32%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.
Nota: clasificación por capítulos del Sistema Armonizado. Denominaciones abreviadas.

- **Evolución por provincias**

Por provincia, todas ofrecen **comportamientos positivos** con un **fuerte liderazgo de la provincia de Guadalajara** que exportó **1.483,11 M€** en 2025 (**+72,64%**), seguida de **Toledo** con **678,80 M€** exportados y un incremento del **93,49%**. En tercer lugar, se sitúa **Ciudad Real**, que suma **694,17 M€** exportados en 2025, **un 2,10%** más respecto a 2020. En cuarta posición, se encuentra **Albacete** que, al igual que **Toledo**, ha observado un crecimiento muy pronunciado en sus ventas, en este caso, en un **70,81%** respecto a 2020, con **483,73 M€** exportados en 2025. La provincia de **Cuenca** mantiene prácticamente estables sus exportaciones industriales, con **158,88 M€** exportados.

Tabla 15. Datos de las partidas más exportadas del sector industrial de Castilla-La Mancha, por provincia

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
CUENCA	154,53	223,96	288,86	264,78	232,19	158,88	2,81%
ALBACETE	283,19	389,80	459,23	459,90	453,21	483,73	70,81%
CIUDAD REAL	679,88	910,27	845,45	756,08	821,77	694,17	2,10%
TOLEDO	350,82	473,52	605,05	584,49	644,48	678,80	93,49%
GUADALAJARA	859,08	1.062,18	1.278,71	1.236,94	1.433,69	1.483,11	72,64%
TOTAL CLM	**2.327,49**	**3.059,72**	**3.477,30**	**3.302,19**	**3.585,35**	**3.498,70**	**50,32%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

- **Principales destinos**

Por destinos, **Europa** concentra el liderazgo, con Portugal, Francia, Alemania, Italia y Polonia, encabezando de forma destacada la demanda exterior del sector.

Portugal con 1.180,70 M€ (+**78,82%** en 2025), es el principal mercado y contribuyente al crecimiento, seguido por **Francia,** con unas ventas al exterior de 557,37 M€ en 2025 **(+39,62%)** de incremento respecto a 2020. Por su parte, **Alemania**, muestra un crecimiento del **63,81%**.

Respecto a terceros mercados, caben destacar **Reino Unido** (114,64M€; **+71,67€**), **Turquía** (63,87 M€; **+85,35%**) e **India** (44,59 M€; **+409,02%**). **EE. UU.** cierra 2025 por debajo de las ventas industriales de 2020 (109,27 M€; **−23,95%**) aunque mostró un crecimiento del **32,22% en a 2025 respecto a 2024** a pesar del impacto arancelario.

El patrón confirma la **tracción principal en la UE** (con un fuerte liderazgo de Portugal, Francia y Alemania) y **crecimientos dinámicos** en Europa Central/Oriental.

Tabla 16. Datos de las partidas más exportadas del sector industrial de Castilla-La Mancha, por país.

PAÍS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/2025
010 PORTUGAL	660,28	884,35	1.065,87	996,43	1.146,98	1.180,70	78,82%
001 FRANCIA	399,20	575,79	716,45	637,10	630,16	557,37	39,62%
004 ALEMANIA	184,44	230,44	290,94	320,14	362,54	302,13	63,81%
005 ITALIA	151,81	216,06	278,90	255,93	226,26	169,59	11,71%
060 POLONIA	91,81	121,39	180,47	157,78	158,02	143,31	56,09%
006 REINO UNIDO	66,78	112,40	120,63	134,78	136,50	114,64	71,67%
400 ESTADOS UNIDOS	143,69	94,53	88,67	88,93	82,64	109,27	-23,95%
204 MARRUECOS	54,21	67,01	69,78	73,68	73,68	81,73	50,77%
017 BÉLGICA	43,15	61,20	67,70	58,67	65,58	64,19	48,76%
052 TURQUÍA	34,46	34,62	30,14	26,24	44,67	63,87	85,35%
030 SUECIA	58,29	48,88	57,62	21,78	33,58	46,55	-20,14%
664 INDIA	8,76	7,83	7,78	5,42	17,92	44,59	409,02%
003 PAÍSES BAJOS	46,72	48,66	55,36	46,48	44,59	38,55	-17,49%
063 ESLOVAQUIA	4,06	8,07	5,31	9,13	20,57	33,12	715,76%
066 RUMANÍA	10,36	12,45	11,28	17,16	23,85	32,79	216,51%
038 AUSTRIA	4,37	21,05	22,86	21,01	23,69	27,21	522,65%
720 CHINA	10,62	16,24	10,37	7,86	11,15	25,09	136,25%
018 LUXEMBURGO	1,30	2,45	7,09	6,88	25,52	25,04	1826,15%
061 REPÚBLICA CHECA	14,87	21,68	19,87	19,76	16,62	23,82	60,19%
412 MÉXICO	12,27	14,89	17,63	27,94	25,38	23,44	91,04%
647 EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	9,12	7,27	8,94	11,64	14,39	21,89	140,02%
RESTO DE PAÍSES	316,88	452,44	343,63	357,46	401,05	369,77	16,69%
TOTAL	**2.327,49**	**3.059,72**	**3.477,30**	**3.302,19**	**3.585,35**	**3.498,70**	**50,32%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

Sector bienes de consumo

El periodo **2020–2025** cierra con un incremento en ventas al exterior de este sector del **49,27%**, (+354,76M€), hasta alcanzar los **1.074,78 M€ de exportaciones en 2025**. El sector muestra un crecimiento sólido y diversificado, impulsado principalmente por segmentos de mayor dinamismo competitivo como el **calzado y** el **textil**, señas de identidad de la internacionalización regional. Se percibe una progresiva especialización en nichos de mercado con un mayor valor añadido, especialmente en aquellos vinculados al diseño, la marca y la diferenciación de producto.

Territorialmente, el **fuerte crecimiento de Toledo** apunta a la **consolidación de nuevos polos exportadores**, mientras que Guadalajara mantiene su papel como base productiva relevante. Desde el punto de vista geográfico, la clara dependencia del mercado europeo se combina con una **incipiente diversificación hacia mercados emergentes** y de alto crecimiento, lo que abre oportunidades, pero a su vez evidencia la necesidad de consolidar una estrategia más equilibrada. En este contexto, el reto del sector pasa por reforzar el posicionamiento en segmentos de mayor valor, impulsar la internacionalización de marca y continuar avanzando en la diversificación de mercados para sostener el crecimiento a medio y largo plazo.

- **Principales partidas**

Por productos, el crecimiento descansa en dos motores. La partida **"64 – Calzado y partes"** con un crecimiento de **146,40%** (+165,26 M€) alcanzando los 278,14 M€ exportados en 2025. Por otro lado, la partida **"61 – Prendas de vestir de punto"** (**+63,01%**) se posiciona como el **primer capítulo por valor,** con **368,81 M€** exportados en 2025.

La partida **"62 - Prendas no de punto"**, con 202,92 M€ exportados, crece un **5,30%.** Completan el avance **"94 – Muebles/sillas/lámparas"** (**+21,43%**) y **"82 – Herramientas y cuchillería"** (**+11,69%**). Por otro lado, "42 – Marroquinería" aumenta un +244,38%, con 45M € exportados en 2025. El patrón resultante combina **textil-calzado** como palanca principal y **hábitat** como tercer vector de valor.

Tabla 17. Datos de las partidas más exportadas del sector bienes de consumo de Castilla-La Mancha.

PARTIDA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
42 MARROQUINERÍA	13,07	19,36	34,06	41,91	41,37	45,01	244,38%
61 PRENDAS DE VESTIR DE PUNTO	226,25	274,11	357,65	332,04	312,27	368,81	63,01%
62 PRENDAS DE VESTIR NO DE PUNTO	192,71	238,69	286,46	213,84	189,59	202,92	5,30%
64 CALZADO Y SUS PARTES	112,88	151,44	212,52	294,33	297,68	278,14	146,40%
82 HERRAMIENTAS Y CUCHILLERÍA	36,78	44,79	41,77	35,60	39,91	41,08	11,69%
94 MUEBLES, SILLAS Y LÁMPARAS	151,40	160,30	175,72	143,74	148,73	183,84	21,43%
TOTAL SECTOR	**733,09**	**888,69**	**1108,18**	**1061,46**	**1029,55**	**1119,8**	**52,75%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.
Nota: clasificación por capítulos del Sistema Armonizado. Denominaciones abreviadas.

- **Evolución por provincias**

Por provincia, **Guadalajara** mantiene el **mayor volumen** en 2025 (**472,93 M€ exportados, +10,71%**), y en segundo lugar **Toledo**, que crece un **166,05%**. **Albacete,** por su parte, alcanza un valor de ventas de **177,27 M€; un 43,72%** más. La provincia de **Ciudad Real**, con **44,84 M€** de ventas al exterior en 2025 y un incremento del **64,91%**, y **Cuenca,** con **12,42 M€** exportados, completan el avance.

Tabla 18. Datos de las partidas más exportadas del sector bienes de consumo de Castilla-La Mancha, por provincia.

PROVINCIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
GUADALAJARA	427,08	463,18	566,9	454,5	400,34	472,83	10,71%
TOLEDO	155,02	273,22	355,35	388,37	399,91	412,43	166,05%
ALBACETE	123,34	118,4	141,9	176,66	181,8	177,27	43,72%
CIUDAD REAL	27,19	32,99	40,46	40,37	46,15	44,84	64,91%
CUENCA	0,45	0,92	3,58	1,56	1,36	12,42	2660,00%
TOTAL CLM	**733,08**	**888,71**	**1.108,19**	**1.061,46**	**1.029,56**	**1.119,79**	**52,75%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

- **Principales destinos**

Por destinos el crecimiento está concentrado en la **UE**, con un **podio** muy nítido para **Portugal** como **primer mercado,** con 305,18 M€ **(+115,74%)** respecto a 2020. **Italia** es el segundo mercado con alcance en ventas de 167,47 M€ exportados y un aumento del **328,42%.** Las siguientes posiciones las ocupan **Francia** (136,50 M€, **+84,76%)** y **Alemania** (111,12 M€, **+143,79%**).

Entre los terceros países destacan **Turquía (65,09 M€, +213,69%)** que se encuentra en la quinta posición en el ranking de países de destino en este sector y **Suiza**, que, aunque parte de una base residual en comparación con otros países, también ha alcanzado un significativo aumento del **130,47%.**

Disminuyen en cambio las exportaciones a **Arabia Saudí** en un -75,82%, seguido de **México** (-67,29%) y **Emiratos Árabes Unidos** (-42,64%), Marruecos (-26,93%), Reino Unido (-19,61%) y Bélgica (-11,08%).

El resultado confirma **un sólido dinamismo europeo**, con crecimiento en **Europa Central** y Estados Unidos.

Tabla 19. Datos de las partidas más exportadas del sector bienes de consumo de Castilla-La Mancha, por provincias.

PAÍS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
010 PORTUGAL	141,46	165,21	239,91	267,72	255,58	305,18	115,74%
005 ITALIA	39,09	91,76	115,15	148,71	153,77	167,47	328,42%
001 FRANCIA	73,88	87,08	84,16	94,21	120,35	136,5	84,76%
004 ALEMANIA	45,58	75	100,61	110,19	102,71	111,12	143,79%
052 TURQUÍA	20,75	22,75	31,48	46,11	51,71	65,09	213,69%
006 REINO UNIDO	46,86	25,39	22,16	26,65	13,19	37,67	-19,61%

PAÍS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VAR 2020/ 2025
060 POLONIA	7,11	29,7	47,07	77,1	87,53	36,94	419,55%
400 ESTADOS UNIDOS	22,58	25,58	37,65	38,72	41,08	32,17	42,47%
003 PAÍSES BAJOS	24,81	15,72	26,58	29,26	21,73	30	20,92%
017 BÉLGICA	29,41	30,94	25,7	21,38	22,97	26,15	-11,08%
066 RUMANÍA	4,9	6,37	8,86	11,43	11,28	13,15	168,37%
412 MÉXICO	39,59	50,41	67,77	22,22	11,03	12,95	-67,29%
061 REPÚBLICA CHECA	6,22	2,76	5,57	8,53	11,39	12,44	100,00%
039 SUIZA	5,16	4,49	4,69	3,33	4,68	12,15	135,47%
007 IRLANDA	10,9	4,12	7,61	9,82	6,47	9,6	-11,93%
647 EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	13,86	15,34	21,42	12,53	9,77	7,95	-42,64%
204 MARRUECOS	9,21	13,68	14,83	9,41	8,8	6,73	-26,93%
030 SUECIA	2,6	2,85	6,56	4,82	4,51	5,92	127,69%
732 JAPÓN	3,91	3,38	4,79	6,87	5,96	5,84	49,36%
043 ANDORRA	2,12	2,55	4,76	5,49	5,26	5,79	173,11%
632 ARABIA SAUDÍ	23,37	29,29	36,85	8,93	2,83	5,65	-75,82%
RESTO DE PAÍSES	159,71	184,34	194,01	98,03	76,96	73,33	-54,09%
TOTAL	**733,08**	**888,71**	**1.108,19**	**1.061,46**	**1.029,56**	**1.119,79**	**52,75%**

Fuente: Datacomex.
Unidades: Millones de €.

02. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

El crecimiento de la **Inversión Extranjera Directa** (IED) en las últimas décadas le ha otorgado un papel prominente en la economía global. En este tiempo, los patrones de la IED han evolucionado en respuesta a las transformaciones que están redefiniendo la globalización económica. Entre las **tendencias** más significativas se encuentra la **emergencia de nuevos destinos** como emisores y receptores de inversión, junto con la creciente importancia del **talento como factor de atracción**. Paralelamente, se observa la aparición y ascenso de **nuevos tipos de inversores**, incluyendo un mayor protagonismo de inversores públicos o estatales y de los grandes fondos de inversión. Este cambio en el entorno inversor ha ido acompañado de un aumento en las consideraciones de seguridad nacional y geopolítica en las decisiones de inversión.

La reconfiguración de las **cadenas globales de valor** (CGV) y los procesos de **reestructuración corporativa** de las multinacionales son también factores determinantes en la evolución de la IED. A su vez, el peso creciente de las fusiones y adquisiciones y la **optimización fiscal** global en las estrategias empresariales juegan un papel relevante. Del mismo modo, los **cambios tecnológicos** y la **economía digital** están transformado significativamente los flujos y la naturaleza de la IED. Todos estos factores, en su conjunto, están siendo cruciales en la evolución y transformación de la IED, moldeando su dirección, volumen y características en un contexto de una economía global cada vez más interconectada y compleja.

Los **factores determinantes de la inversión** continúan girando en torno a elementos clave como el acceso a **nuevos mercados y activos** (incluyendo recursos naturales), la búsqueda de una mayor **eficiencia** y reducción de costes, así como otras motivaciones estratégicas.

Imagen 11. Subapartados en los que se divide el Apartado 02. Principales variables a analizar sobre la Inversión Extranjera Directa en Castilla-La Mancha.

2.1. Evolución de los flujos de IED en Castilla-La Mancha.
2.2. Inversión acumulada: stock de inversiones e inmovilizado
2.3. Empleo vinculado a las inversiones extranjeras
2.4. Proyectos greenfield

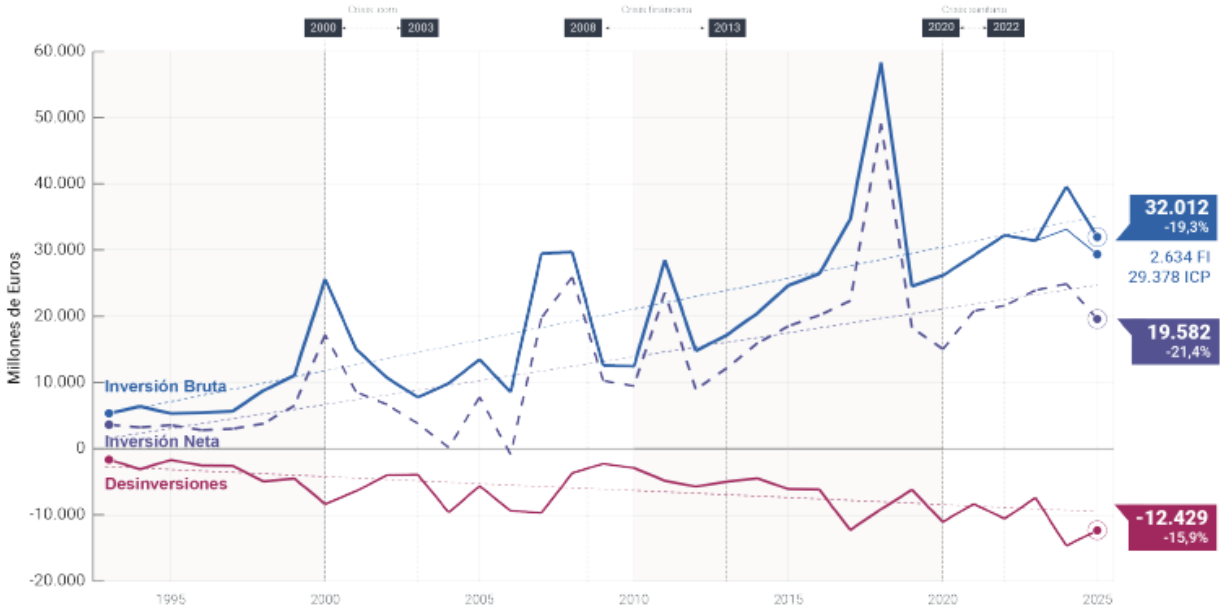
2.1 Evolución de los flujos de IED en Castilla-La Mancha

La evolución de la inversión extranjera directa en **Castilla-La Mancha no puede interpretarse de forma aislada**, sino enmarcada en las dinámicas que condicionan los flujos de IED a escala nacional. Comprender el contexto español resulta imprescindible para valorar adecuadamente el posicionamiento y la capacidad de atracción de la región.

Atendiendo a los datos del Registro de Inversiones de la Secretaría de Estado de Comercio, **España** ha recibido en el conjunto de 2025 **32.012 millones de euros** de inversión productiva bruta. A pesar del negativo contexto internacional para la inversión, adelantado

a comienzos de año por la UNCTAD y por la OCDE, y del descenso del 19,3% con respecto al excepcional año 2024 (segundo mejor registro histórico en España), esta cifra es apenas un 4,4% inferior a la media anual registrada en la última década, que se sitúa en el entorno de los 33.000 millones de euros.

Gráfico 3. Evolución de la IED productiva bruta y neta en España, No ETVE.



Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Unidades: Millones de €.
Nota metodológica: FI: Financiación intragrupo. ICP: Inversión en capital y Patrimonio

Por regiones, la Comunidad de **Madrid lidera** la recepción de flujos a nivel nacional en 2025, con un **52,1%** de los flujos (16.683 M€), claramente beneficiada por el efecto sede, y por delante de **Cataluña** (4.755 M€, **14,9%**), **Aragón** (3.391 M€, **10,6%**), **Andalucía** (1.380 M€, **4,3%**), **Comunidad Valenciana** (920 M€, **2,9%)** y **Castilla-La Mancha** (702 M€, **2,2%**).

Destacan en 2025 las inversiones en España procedentes de **Estados Unidos** (10.231 M€), **Francia** (3.670 M€), **Reino Unido** (2.730 M€), **Alemania** (2.322 M€) y **Canadá** (2.072 M€).

Por **sectores** de actividad, **Infraestructura informática** absorbe un **11,2%** de los flujos (3.571 M€), seguido por **Actividades inmobiliarias** (**10,7%**, 3.433 M€), **Publicidad y estudios de mercado** (**10,2%**, 3.268 M€), **Almacenamiento y actividades auxiliares al transporte** (**6,7%**, 2.138 M€) y **Suministro de energía** (**6,6%**, 2.116 M€).

Tabla 20. Distribución regional de la IED en España

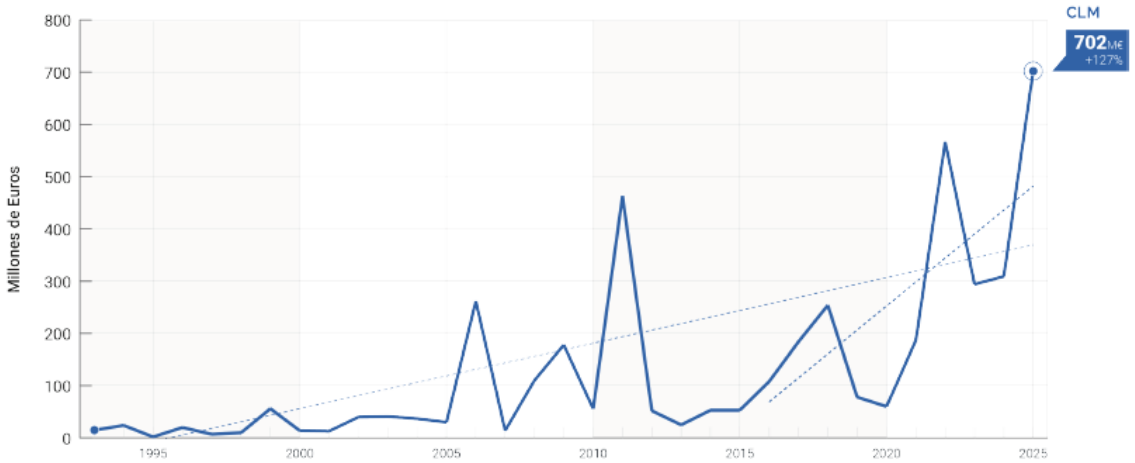
	Flujos				Stock		Inmovilizado Material		Empleo	
CC.AA.	2025	YOY	2016-2025	T1-2026	2024	YOY	2024	YOY	2024	YoY
COMUNIDAD DE MADRID	16.683	-37,6%	217.809	3.367	420.589	1,1%	39.591	-23,4%	693.815	-1,2%
CATALUÑA	4.755	-9,7%	44.807	1.542	86.404	4,1%	26.487	3,6%	408.040	-1,8%
ARAGÓN	3.391	263,3%	5.932	159	5.284	2,5%	4.767	8,6%	73.689	0,7%

ANDALUCÍA	1.380	41,6%	7.879	198	13.681	21,1%	23.524	13,5%	204.933	-6,7%
COMUNITAT VALENCIANA	920	-21,2%	11.836	487	17.493	3,2%	10.228	6,7%	139.322	1,2%
CASTILLA-LA MANCHA	**702**	**127,1%**	**2.743**	**16**	**2.748**	**8,1%**	**9.062**	**15,0%**	**75.821**	**14,1%**
CASTILLA Y LEÓN	596	192,5%	3.596	290	6.920	17,1%	8.348	19,1%	81.958	4,4%
PAÍS VASCO	534	-50,2%	17.464	70	31.910	9,5%	5.364	10,6%	91.969	-1,6%
REGIÓN DE MURCIA	528	70,1%	2.311	102	3.834	19,2%	2.262	18,9%	34.391	3,0%
LA RIOJA	471	280,1%	1.083	0	1.044	22,7%	848	22,8%	12.942	4,4%
CANTABRIA	379	980,5%	663	0	839	5,7%	1.107	12,7%	20.126	-7,8%
NAVARRA	359	-14,4%	2.969	24	3.087	-1,5%	2.987	10,2%	46.057	13,5%
ISLAS CANARIAS	329	138,4%	1.708	67	3.818	11,2%	3.949	5,8%	46.433	8,4%
EXTREMADURA	325	115,3%	722	48	987	51,9%	3.143	20,5%	18.569	-5,4%
ILLES BALEARS	314	-58,1%	3.775	33	13.255	10,1%	3.726	-2,3%	36.328	17,5%
GALICIA	261	-54,8%	3.106	164	6.046	19,1%	5.489	9,0%	82.541	1,6%
PRINCIPADO DE ASTURIAS	74	-88,1%	2.072	0	22.080	21,4%	3.801	9,0%	35.723	2,0%
CEUTA Y MELILLA	11	4172,0%	20	0	204	-0,1%	54	-4,9%	1.336	17,9%
SIN ASIGNAR	0	-150,0%	4.417	0						
TOTAL	**32.102**	**-19,3%**	**334.913**	**6.567**	**640.221**	**3,7%**	**154.737**	**-1,3%**	**2.104.003**	**-0,1%**

Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Unidades: millones de € (inversión) y número de puestos (empleo).
Nota metodológica: YoY: variación con respecto al año anterior.

En este contexto, el Registro de Inversiones anotó **702 M€ de inversión** en **Castilla-La Mancha en 2025**. Estos datos marcan **un nuevo récord** en la inversión recibida en Castilla-La Mancha, un 127% más que el año precedente y un 156% por encima de la media anual de la última década (2016-2025). La inversión se ha distribuido a lo largo del año de forma desigual, con un cuarto trimestre especialmente dinámico (328 millones), que constituye el tercer mejor registro trimestral desde que se tienen datos (1993). El total de esta inversión corresponde a inversión en capital y patrimonio, no identificándose operaciones de financiación intragrupo en la región desde que el Registro incluye esta partida (2024).

Gráfico 4. Evolución de la IED productiva bruta en Castilla-La Mancha, No ETVE.



Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.

Unidades: Millones de €.

Con estas cifras, **Castilla-La Mancha se sitúa en 2025 como la sexta región que más inversión ha recibido en términos absolutos,** con un 2,2% del total. Es su mayor peso relativo sobre el total desde que se dispone de datos. Por tipo de operación, la inversión recibida en la región en 2025 se reparte entre adquisiciones (411 M€, 59,1%) y otras ampliaciones (257 M€, 36,7%). Las nuevas inversiones, greenfield o brownfield, suponen 30 M€ adicionales (4,3%). En cuanto al tipo de inversor, destacan en 2025 las Instituciones de inversión colectiva privada (46,7% del total), seguidas de cerca por las inversiones de Sociedades (43,9%). Se identifican también inversiones por parte de personas físicas (9,4%).

Los **niveles de desinversión se siguen manteniendo en niveles muy bajos** en Castilla-La Mancha (12 M€ en 2025), ascendiendo las **inversiones netas en 2025 a 689 M€**, máximo también de la serie histórica.

Ciudad Real es la provincia que concentra el grueso de la inversión en 2025 (**307 M€**, **43,7%**), seguida por **Guadalajara** (**201 M€, 28,6%**), **Toledo** (**120 M€, 17,1%**) y **Albacete** (**74 M€, 10,6%**).

Origen de las inversiones

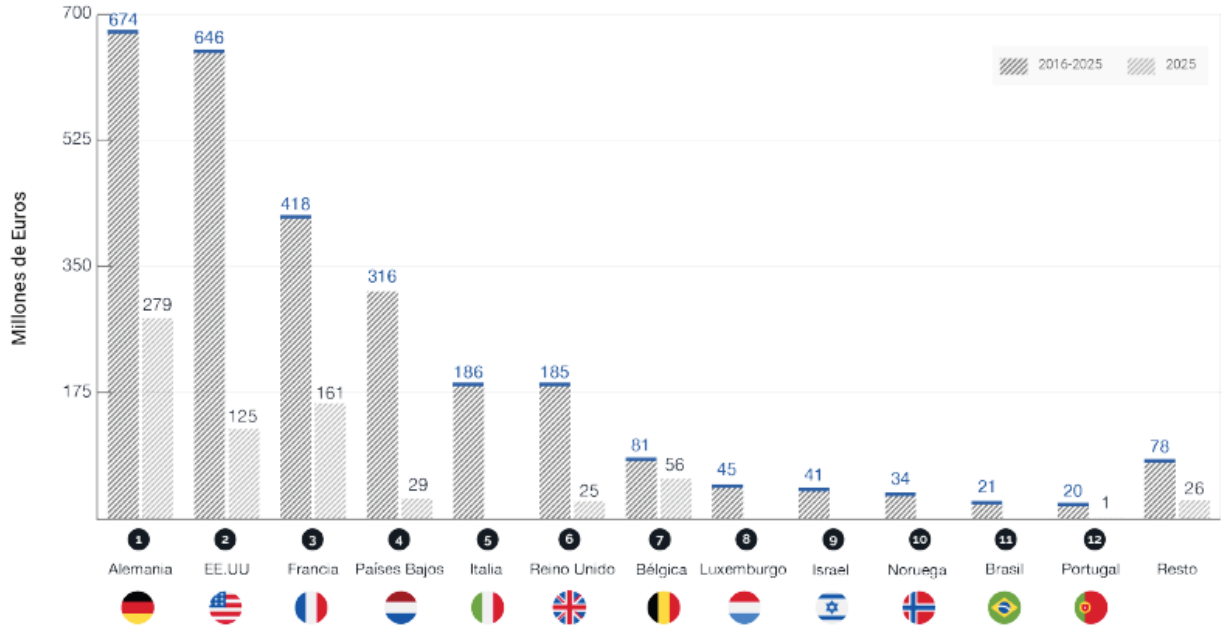
Analizando las **inversiones recibidas** en la última década, Castilla-La Mancha recibe flujos productivos de IED fundamentalmente de otros países de la OCDE (98% en todo el registro histórico y en la última década, **2016-2025**). Dentro de la OCDE, los **países europeos** siguen siendo la principal fuente, con un **75%** de las inversiones en la última década, si bien han perdido parte de su cuota (llegaron a representar el 86% del total de las inversiones en la década anterior). Un volumen significativo de la inversión europea en Castilla-La Mancha proviene de países de la UE-14 (66% en los últimos diez años).

Las **inversiones norteamericanas** alcanzan el **24%** de los flujos recibidos por Castilla-La Mancha en la última década, ganando protagonismo frente a la década anterior (11%). Por el contrario, **las inversiones procedentes de Asia y Oceanía, América Latina y África siguen siendo marginales en la región**, según los datos oficiales del Registro. Las inversiones asiáticas comienzan a ser visibles en los últimos años, con cerca de un 1,7% de los flujos desde 2016.

Por países, **Alemania** ha sido el principal inversor en Castilla-La Mancha en la **última década** (**24,6%** de los flujos), gracias en parte a las inversiones del último año y a las operaciones de 2022 y 2023 en sectores relacionados con la **automoción**. **Estados Unidos** se sitúa como **segundo país inversor** en el período (**23,5%** de los flujos), gracias a las fuertes inversiones en 2017 y en 2022, y a las del último año. **Francia** continúa (**15,2%** del total), con inversiones notables en 2018 (**Acuicultura, Fabricación de estructuras metálicas y Parques de atracciones**) y 2025. Los **Países Bajos** se colocan cuartos (**11,5%** del total) gracias fundamentalmente a las inversiones en 2018 en el sector del Comercio al por mayor de productos de **perfumería y cosmética**, a las inversiones de 2021 en **Construcción de edificios no residenciales**, y a la mencionada adquisición de 2024.

En 2025, las inversiones de origen europeo han concentrado el 82% de los flujos recibidos. Alemania se ha situado como principal inversor (39,7%), impulsada por operaciones en el sector energético, seguida de Francia (22,9%) y Bélgica (7,9%). Fuera de Europa, Estados Unidos mantiene un peso significativo (17,8%), con inversiones diversificadas entre alimentación, actividades inmobiliarias y comercio.

Gráfico 5. Flujos de inversión extranjera en Castilla-La Mancha por país de origen, País Último, No ETVE.



Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Unidades: Millones de €.

Tabla 21. Principales países inversores en Castilla-La Mancha, Millones de € y empleos, No-ETVE.

País	Flujos IED históricos desde 1993 Total (M€)	%	Flujos IED 2016-2025 (M€)	%	Flujos IED 2025 (M€)	%	Stock Empleo 2024 (Empleos)	%
Francia	1.104	25,5%	418	15,2%	161	22,9%	18.688	24,6%
Estados Unidos	825	19,0%	646	23,6%	125	17,8%	14.270	18,8%
Alemania	743	17,1%	674	24,6%	279	39,7%	9.680	12,8%
Países Bajos	549	12,7%	316	11,5%	29	4,1%	3.710	4,9%
Reino Unido	232	5,3%	185	6,7%	25	3,6%	4.548	6,0%
Italia	216	5,0%	186	6,8%	0	0,0%	2.401	3,2%
Portugal	163	3,8%	20	0,7%	1	0,1%	1.306	1,7%
Luxemburgo	83	1,9%	45	1,6%	0	0,0%	1.122	1,5%
Bélgica	83	1,9%	81	2,9%	56	7,9%	242	0,3%
Israel	41	1,0%	41	1,5%	0	0,0%	998	1,3%
Suiza	36	0,8%	4	0,1%	0	0,0%	5.423	7,2%
España	35	0,8%	12	0,4%	1	0,1%	3.882	5,1%
Noruega	34	0,8%	34	1,2%	0	0,0%	8	0,0%
Dinamarca	34	0,8%	14	0,5%	12	1,7%	2.671	3,5%
Canadá	29	0,7%	1	0,0%	0	0,0%	413	0,5%
Brasil	25	0,6%	21	0,7%	0	0,0%	284	0,4%
Austria	17	0,4%	16	0,6%	9	1,3%	226	0,3%
Sudáfrica	15	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	43	0,1%
Rusia	8	0,2%	8	0,3%	0	0,0%	16	0,0%
Uzbekistán	6	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Andorra	5	0,1%	4	0,2%	0	0,0%	17	0,0%
China	5	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	478	0,6%
Taiwán	4	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	26	0,0%
Colombia	3	0,1%	3	0,1%	0	0,0%	39	0,1%

Uruguay	3	0,1%	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%
Otros	33	0,8%	16	0,6%	5	0,7%	5.329	7,0%
Total	**4.333**		**2.743**		**702**		**75.821**	

Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Nota: Las inversiones procedentes de España son inversiones circulares, es decir, inversiones en Castilla-La Mancha de filiales de empresas españolas en el extranjero.

Análisis sectorial

Analizando las operaciones registradas en la última década, el **sector industrial** aglutina el **65%** de la inversión extranjera en la última década en Castilla-La Mancha, por delante del sector **servicios (30%)**, sector **primario (4%)** y **construcción (2%)**.

Gráfico 6. Distribución sectorial de la IED bruta en Castilla-La Mancha, No ETVE.



Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Unidades: Millones de €.

En un rasgo diferenciado de los principales destinos de IED en Europa occidental, la **industria** ha sido el sector que ha acaparado el grueso de la inversión extranjera en Castilla-La Mancha, con un **65% de los flujos en la última década** (60% en el conjunto del registro histórico). Las inversiones industriales se han concentrado en **Suministro de energía eléctrica, Fabricación de vehículos de motor, Material y equipo eléctrico, Industria de la alimentación y Reparación e instalación de maquinaria**. El **sector servicios** ha recibido un **29,9% de los flujos**, condicionado por el efecto sede y la proximidad a Madrid, mientras que **construcción (1,7%) y sector primario (3,8%)** tienen un peso menor.

En **2025,** el **suministro de energía ha liderado la distribución sectorial** (42,1% de los flujos), seguido de servicios financieros (21,4%), Actividades inmobiliarias (14,4%) e industria de la alimentación (11,1%).

Tabla 22. Distribución sectorial de los flujos de inversión y empleo en Castilla-La Mancha, No-ETVE.

		FLUJOS IED 1996-2005		FLUJOS IED 2006-2015		FLUJOS IED 2016-2025		STOCK EMPLEO 2024	
CNAE	**Sector**	**(M€)**	**%**	**(M€)**	**%**	**(M€)**	**%**	**(Empleos)**	**%**
	Sector Primario	23	8,7%	16	1,2%	104	4,9%	247	0,3%
	Construcción	23	8,5%	199	15,6%	47	2,3%	4.606	6,1%
	Industria	126	47,3%	703	55,0%	1.772	84,6%	25.418	33,5%
	Servicios	94	35,4%	348	27,2%	820	39,1%	45.514	60,0%
01 AL 03	Agricultura, ganadería y pesca	23	8,7%	14	1,1%	93	4,4%	247	0,3%
05 AL 09	Industrias extractivas	20	7,7%	55	4,3%	2	0,1%	784	1,0%
10 AL 33	Industria manufacturera	88	33,0%	640	50,1%	937	44,8%	22.907	30,2%
35	Energía eléctrica	1	0,3%	6	0,5%	500	23,9%	158	0,2%
36 AL 39	Agua y gestión residuos	0	0,0%	0	0,0%	3	0,2%	1.569	2,1%
41 AL 43	Construcción	23	8,5%	199	15,6%	47	2,2%	4.606	6,1%
46 AL 47	Comercio mayor y menor	23	8,5%	131	10,3%	378	18,1%	11.001	14,5%
49 AL 53	Transporte y almacenamiento	5	2,0%	43	3,3%	0	0,0%	8.926	11,8%
55 AL 56	Hostelería	1	0,2%	0	0,0%	1	0,0%	1.406	1,9%
58 AL 63	Información y Comunicaciones	5	2,0%	0	0,0%	7	0,3%	2.801	3,7%
64 AL 66	Actividades financieras	1	0,5%	2	0,2%	0	0,0%	575	0,8%
68	Actividades Inmobiliarias	6	2,4%	139	10,9%	28	1,4%	165	0,2%
69 AL 75	Act. profesionales, científicas y técnicas	35	13,0%	3	0,2%	38	1,8%	2.299	3,0%
77 AL 82	Actividades administrativas	7	2,5%	30	2,4%	2	0,1%	14.207	18,7%
84	Administración Pública y defensa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
85	Educación	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	50	0,1%
86 AL 88	Actividades sanitarias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2.941	3,9%
90 AL 93	Actividades artísticas	1	0,2%	14	1,1%	57	2,7%	721	1,0%
94 AL 96	Otros servicios	0	0,2%	2	0,1%	0	0,0%	422	0,6%
	TOTAL	**267**		**1.266**		**2.743**		**75.821**	

Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Unidades: Millones de € y empleo.

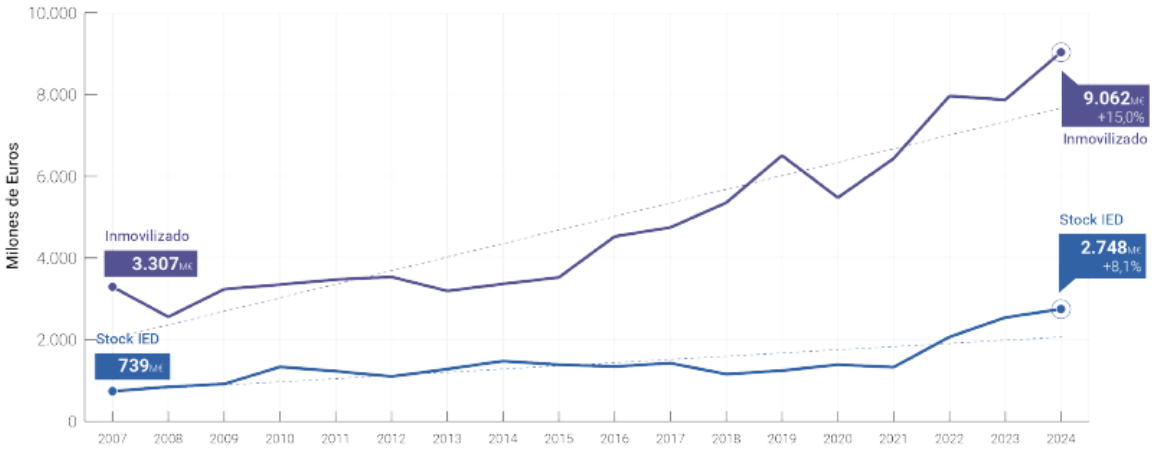
2.2 Inversión acumulada: stock de inversiones e inmovilizado

Inversión acumulada de IED

El **stock de IED** es un indicador que muestra la **confianza** más duradera de los inversores en la economía local y en sus empresas. Representa el valor de los activos que los inversores extranjeros mantienen en empresas en Castilla-La Mancha, con inversión directa, y la financiación entre empresas relacionadas.

La posición extranjera inversora en Castilla-La Mancha, muy marcada por el **efecto sede**, ascendía a **cierre de 2024 a 2.748 M€ de euros** (4,9% del PIB regional), atendiendo únicamente a las inversiones productivas (No-ETVE), tras un incremento del 8,1% en el último año. Encadena así tres años consecutivos de **fuertes avances**, siendo la cifra de **2024** más del doble **(+107%)** que la que se registraba en **2021**.

Gráfico 7. Evolución del Stock-posición inversora y del inmovilizado material en Castilla-La Mancha, No ETVE.



Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026.
Unidades: Millones de € y empleo.

Estados Unidos es el principal inversor en Castilla-La Mancha en términos de stock de IED, con un **40,6%** del total (1.116 M€, tras un fuerte incremento en los últimos años). Le siguen **Francia** (485 M€, **17,6%**), **Alemania** (252 M€, **9,2%**), **Italia** (180 M€, **6,6%**) y **Reino Unido** (135 M€ **4,9%**).

A nivel sectorial, destacan **Fabricación de material y equipo eléctrico** (**804 M€**), **Fabricación de maquinaria y equipo no comprendido en otras partidas** (**285 M€**), Industria de la **alimentación** (**263 M€**) y **Suministro de energía** eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (**256 M€**).

Inversión acumulada en inmovilizado material

El **Inmovilizado material** aporta una mejor perspectiva en cuanto a dónde se realiza de forma efectiva la inversión, al valorar el conjunto de **bienes físicos** –terrenos, edificios, cadenas de montaje, maquinaria, equipos de transporte, mobiliario, etc.- de **carácter más duradero** que una empresa dedica al desarrollo de su actividad.

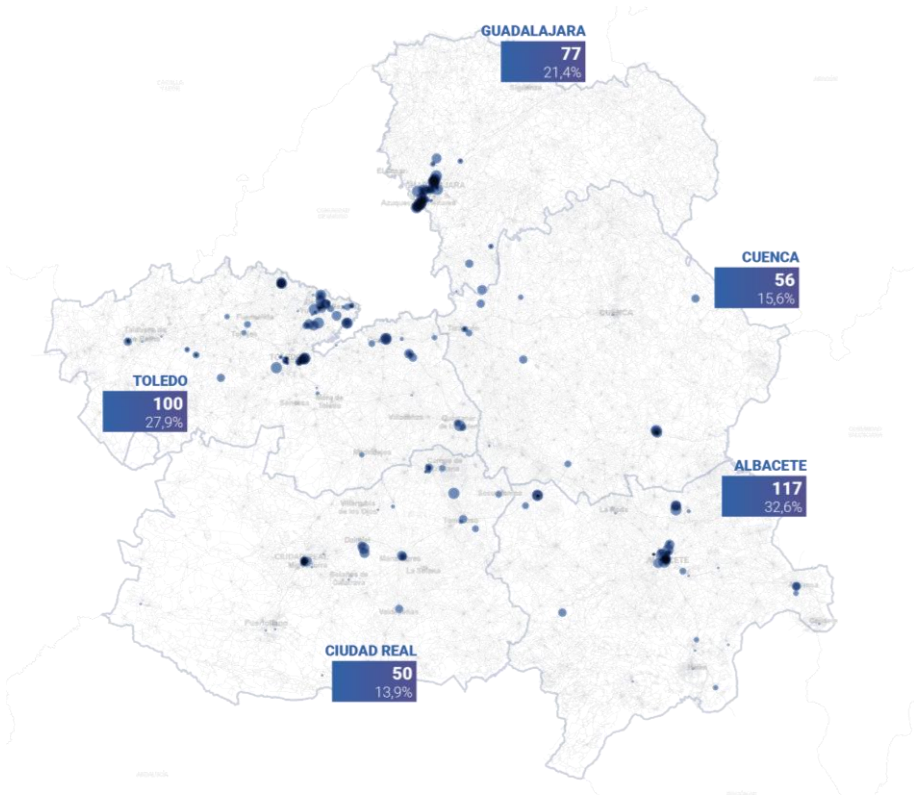
El inmovilizado no está exento de sesgos: supone sólo el **24% del stock** de inversión total en **España**, suele tener mayor representación en regiones con más peso en el sector industrial frente a regiones más orientadas al sector servicios, y, por definición, no tiene en cuenta el inmovilizado financiero e inmaterial.

Así, el inmovilizado material ligado a la inversión extranjera en **Castilla-La Mancha** alcanzó los **9.062 M€ de euros** en **2024**. Con estas cifras, que multiplican por 2,5 las que se registraban en 2015 (3.523 M€, +156%), Castilla-La Mancha se sitúa como la **quinta región en España** en base a esta variable en términos absolutos y **la primera en relación a su PIB (16,3%)**.

Filiales extranjeras

Castilla-La Mancha cuenta con **400 empresas de capital extranjero** con **sede en la región**, que en el último año facturaron **10.800 M€ de euros**.

Gráfico 8. Contribución de las filiales de empresas extranjeras en Castilla-La Mancha.



Fuente: Elaboración propia, Sifdi, con datos de SABI, julio de 2025.

La base de datos de SABI (D&B), con información de las empresas de capital extranjero referidas a todos los sectores económicos, contabiliza en Castilla-La Mancha, a finales de 2025, **cerca de 400 empresas** controladas por capital extranjero con sede en la región (empresas controladas por una matriz -global ultimate owner- extranjera o con algún accionista directo extranjero controlando un 10% o más), a las que **se suman** otras más de **500 empresas** controladas por capital extranjero **con delegaciones en la región**.

La provincia de **Albacete** concentra un **30%** de estas empresas[1], por delante de **Toledo (27,4%)**, **Guadalajara (22,1%)**, **Cuenca (8,3%)** y **Ciudad Real (12,2%)**.

Se identifican **inversores** en Castilla-La Mancha **de 34 países**. Los **10** principales países concentran el **89% de las filiales**, destacando **Italia** (18,3%, pero peso reducido en facturación y empleo), **Francia** (16,0% de las filiales, 20% de la facturación y 29,5% del empleo), **Luxemburgo** (15,5% de las empresas), **Alemania** (9,1% en número, 21,3% en facturación y 15,7% en empleo), **Reino Unido** (7,8%) y **Estados Unidos** (7,5% de las empresas, 21,6% de la facturación y 18,7% del empleo).

El sector **industria** concentra el **47%** del número de empresas (por encima del 50% tanto en facturación como empleo), **servicios** el **44%** (29,5% del empleo, 32,1% de la facturación), mientras que **construcción** y el **sector primario** concentran el **6,0%** y el **3,0%** restante, respectivamente.

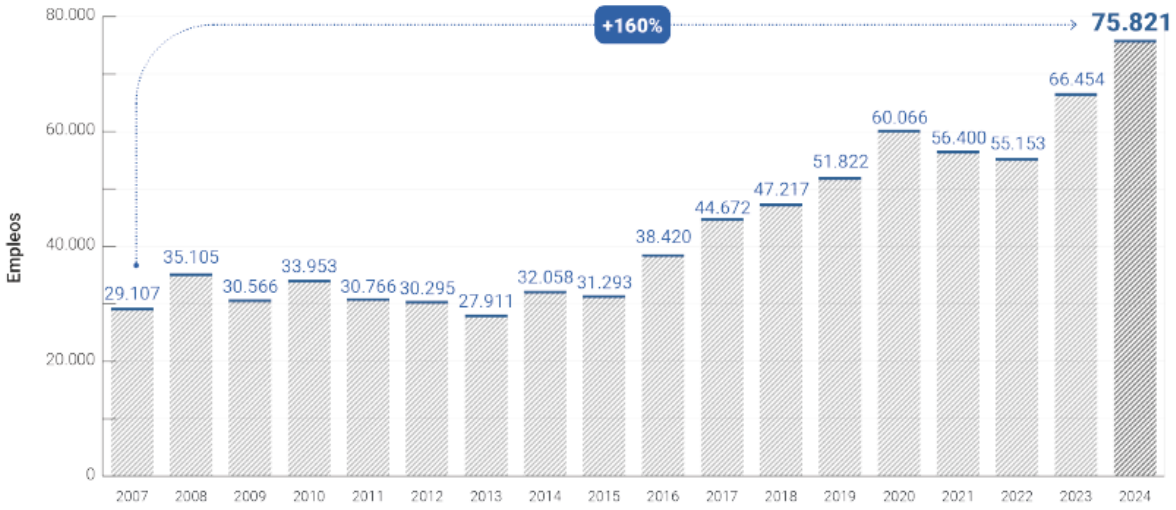
[1] Algunos sectores como el de las Energías renovables tienen un fuerte impacto en estas cifras: al tender a registrar cada explotación con un CIF, sobre-representan a aquellas provincias en las que deciden registrarlos. En este caso, Albacete concentra del orden de 50 CIFs asociados a inversiones en renovables de un número reducido de fondos.

El 90% de estas empresas se crearon en fechas posteriores a 1990[2], si bien existen empresas de capital extranjero desde 1897, como Exide Technologies, la más antigua, y de 1949, como BASF Coatings Española. También se registran otras 9 filiales con fecha de constitución anterior a 1960.

2.3 Empleo vinculado a las inversiones extranjeras

Las empresas de capital extranjero mantienen **75.821 empleos en Castilla-La Mancha,** un **8,3%** de la **población ocupada** en la región. Este dato, contabilizado a cierre de 2024, refleja un fuerte incremento (+14,1%, 9.367 nuevos empleos) con respecto a 2023. Con este fuerte crecimiento que supera la corrección registrada en 2021 y 2022, alcanzándose así un nuevo máximo de la serie histórica. Las cifras de 2024 casi triplican las registradas en 2007 (+172%), primer año para el que se dispone de esta variable, con más de 46.700 nuevos empleos; 44.528 en la última década.

Gráfico 9. Evolución del Stock de empleo derivado de la inversión extranjera en Castilla-La Mancha.



Fuente: Registro de Inversiones, junio de 2026

Los **países que más empleo generan** en la región son: **Francia** con 18.688 empleos (el **24,6%** del empleo ligado a IED), **Estados Unidos** con 14.270 empleos (**18,8%**), **Alemania** con 9.680 empleos (**12,8%**), **Suiza** con 5.423 empleos (**7,2%**) y **Reino Unido** con 4.548 empleos (**6,0 %**).

El **sector servicios** concentra el **60%** de los empleos ligados a inversiones extranjeras en la región (45.514), por delante de la **industria (33,5%),** la **construcción (6,1%)** y el **sector primario (0,3%)**. Es muy notable el mayor peso de la industria sobre el empleo, tanto si se compara con el empleo industrial ligado a IED en España (25,6%) con respecto a las personas ocupadas totales en Castilla-La Mancha (15,7% en Industria).

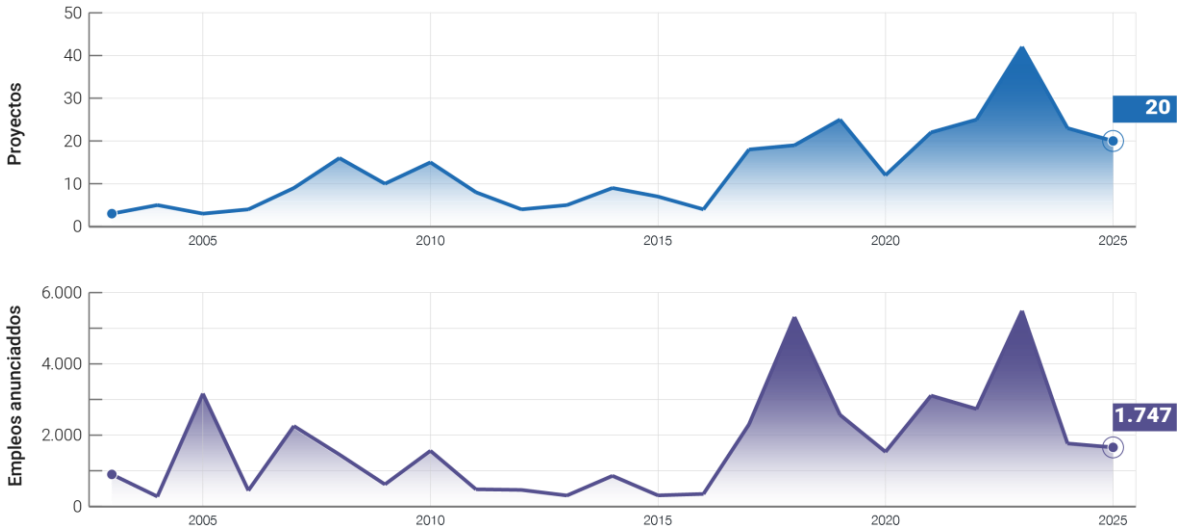
El subsector más destacado es la **industria manufacturera**, con 22.907 empleos (**30,2%** del total), seguido por **actividades administrativas** (14.207 empleos, **18,7%**), **comercio** (11.001 empleos, **14,5%**), **transporte y almacenamiento** (8.926 empleos, **11,8%**) y **construcción** (4.606 empleos, **6,1%**).

[2] Fecha de creación de la empresa, no necesariamente paso de la empresa a control extranjero (e.g., en el caso de adquisiciones).

2.4 Proyectos greenfield

En los últimos cinco años (**2021-2025**), se han anunciado en Castilla-La Mancha una media de **26 proyectos al año,** con una inversión anual cercana a los **1.700 M€ de euros**, y una generación de prácticamente **3.000 empleos al año.**

Gráfico 10. Evolución de los proyectos greenfield anunciados en Castilla-La Mancha.



Fuente: fDi Markets y Orbis Crossborder Investment, marzo de 2026

La base de datos de Orbis Crossborder Investment de Moody's, que recoge los proyectos transfronterizos de nueva inversión productiva, muestra cómo la tendencia en los últimos años es muy positiva en Castilla-La Mancha.

A pesar del complicado contexto nacional y europeo, en **2023** se alcanzó el **mayor registro** de número de **proyectos, inversión y empleo** desde que esta fuente ofrece datos. Tras un 2024 de vuelta a la media de los últimos 5 años (23 proyectos, 741 M€ de inversión), en el último año completo, **2025**, Orbis Crossborder reporta **20 proyectos** de inversión *greenfield* transfronteriza, con una inversión asociada de **1.202 M€ de euros** y con una previsión de generación de **empleo** de **1.747** profesionales.

Desde 2013 se han anunciado 231 proyectos de un total de 156 empresas en Castilla-La Mancha, con un volumen de inversión total estimado de €12.595 M€ y 28.337 empleos. La **tendencia** ha sido **creciente**, especialmente a partir de 2017-2018, a pesar del marcado descenso en el año de la pandemia y la corrección de 2024.

Con estas cifras, **Castilla-La Mancha** se sitúa como la **sexta región** en España en cuanto a **inversión** anunciada y **empleo** estimado, duplicando las medias nacionales en lo que respecta al **tamaño medio de los proyectos** anunciados.

Aunque la provincia de **Toledo** ha concentrado el **39% de los proyectos** recibidos desde 2013, por delante de Guadalajara (23%), Ciudad Real (20%), Albacete (10%) y Cuenca (8%), el volumen de inversión está más equilibrado entre las tres primeras provincias (29,5%, 25,2% y 26,7%, respectivamente). **Toledo y Guadalajara** concentran un volumen significativo del **empleo** (**80%** entre ambas).

Alemania ha sido el **principal inversor** en **Castilla-La Mancha desde 2013** en cuanto a número de proyectos (**41 proyectos**), mientras que **Estados Unidos** lidera en términos de

inversión anunciada **(2.505 M€)** y **empleo (9.917 empleos)**. Los Países Bajos, Francia y el Reino Unido destacan también entre los principales inversores.

Los proyectos en el sector del **comercio minorista** representan el **41% de los proyectos** anunciados en Castilla-La Mancha desde 2013, si bien su **peso en cuanto a inversión (3,6%)** o **empleo (8,5%)** es mucho menor. Logística y distribución, destacan igualmente en número de proyectos (27%), generación de empleo (54% del total) y volumen invertido (47%); mientras que **fabricación** destaca en volumen de inversión (42%), generando también un volumen significativo de empleo (19%). Oficinas comerciales, energía, reciclaje y entretenimiento se sitúan también como actividades destacadas en la región.

Tabla 23. Número de proyectos, volumen de inversión y puestos de trabajo anunciados por País de origen.

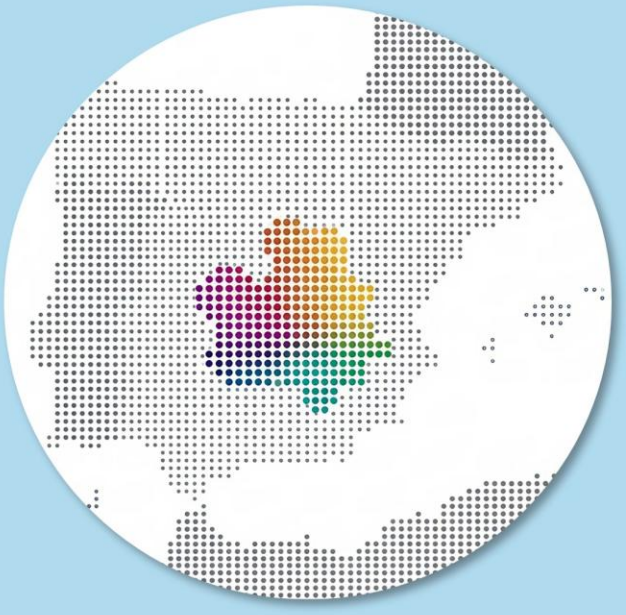
	Proyectos				Inversión				Empleo			
	2013-2025		2020-2025		2013-2025		2020-2025		2013-2025		2020-2025	
País	(Núm.)	(%)	(Núm.)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(Empleos)	(%)	(Empleos)	(%)
Alemania	41	*17,7%*	26	*17,8%*	1.550	*11,3%*	1.396	*13,4%*	4.445	*15,7%*	3.762	*22,9%*
Estados Unidos	31	*13,4%*	17	*11,6%*	2.505	*18,3%*	1.938	*18,6%*	9.917	*35,0%*	3.342	*20,3%*
Países Bajos	30	*13,0%*	23	*15,8%*	1.228	*9,0%*	687	*6,6%*	2.228	*7,9%*	1.328	*8,1%*
Francia	26	*11,3%*	15	*10,3%*	1.471	*10,8%*	970	*9,3%*	2.583	*9,1%*	1.678	*10,2%*
Reino Unido	11	*4,8%*	5	*3,4%*	249	*1,8%*	12	*0,1%*	518	*1,8%*	211	*1,3%*
Italia	8	*3,5%*	6	*4,1%*	476	*3,5%*	420	*4,0%*	457	*1,6%*	314	*1,9%*
Japón	8	*3,5%*	2	*1,4%*	413	*3,0%*	229	*2,2%*	1.455	*5,1%*	750	*4,6%*
Suiza	8	*3,5%*	4	*2,7%*	91	*0,7%*	34	*0,3%*	481	*1,7%*	317	*1,9%*
Islas Vírg. Brit.	7	*3,0%*	7	*4,8%*	916	*6,7%*	916	*8,8%*	291	*1,0%*	291	*1,8%*
Dinamarca	7	*3,0%*	5	*3,4%*	157	*1,2%*	45	*0,4%*	346	*1,2%*	239	*1,5%*
Luxemburgo	7	*3,0%*	5	*3,4%*	142	*1,0%*	141	*1,4%*	1.116	*3,9%*	1.058	*6,4%*
Portugal	6	*2,6%*	3	*2,1%*	277	*2,0%*	146	*1,4%*	698	*2,5%*	248	*1,5%*
Finlandia	4	*1,7%*	2	*1,4%*	1.136	*8,3%*	1.060	*10,2%*	520	*1,8%*	450	*2,7%*
México	4	*1,7%*	0	*0,0%*	501	*3,7%*	0	*0,0%*	520	*1,8%*	0	*0,0%*
España	4	*1,7%*	1	*0,7%*	49	*0,4%*	6	*0,1%*	76	*0,3%*	21	*0,1%*
Jersey	4	*1,7%*	4	*2,7%*	5	*0,0%*	5	*0,0%*	57	*0,2%*	57	*0,3%*
Irlanda	3	*1,3%*	3	*2,1%*	255	*1,9%*	255	*2,5%*	401	*1,4%*	401	*2,4%*
China	3	*1,3%*	3	*2,1%*	52	*0,4%*	52	*0,5%*	135	*0,5%*	135	*0,8%*
Austria	2	*0,9%*	2	*1,4%*	326	*2,4%*	326	*3,1%*	8	*0,0%*	8	*0,0%*
Suecia	2	*0,9%*	2	*1,4%*	100	*0,7%*	100	*1,0%*	275	*1,0%*	275	*1,7%*
Otros	15	*6,5%*	11	*7,5%*	1755	*12,9%*	108	*1,0%*	1810	*6,4%*	1.551	*9,4%*
Total	**231**		**146**		**13.655**		**10.411**		**28.337**		**16.436**	

Fuente: Elaboración propia, basada en Orbis Crossborder Investment, marzo de 2026.

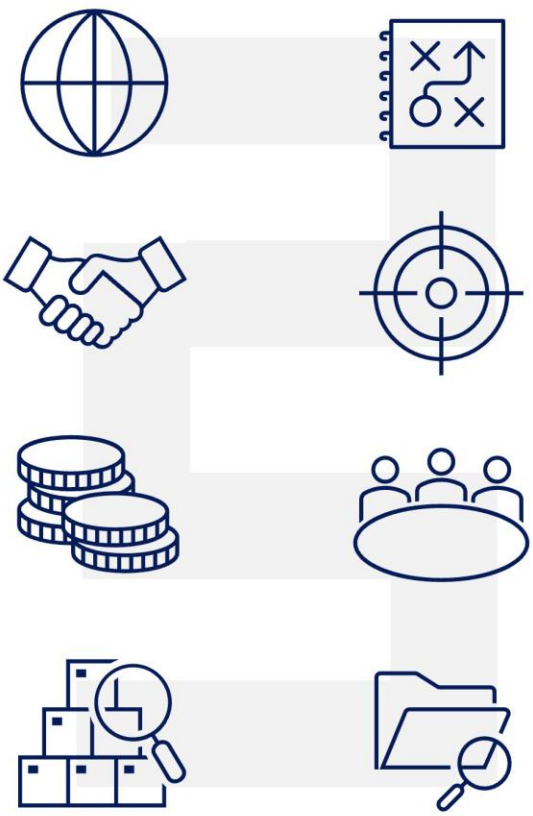
Tabla 24. Número de proyectos, volumen de inversión y puestos de trabajo anunciados por destino en Castilla-La Mancha.

	Proyectos				Inversión				Empleo			
	2013-2025		2020-2025		2013-2025		2020-2025		2013-2025		2020-2025	
Provincia	(Núm.)	(%)	(Núm.)	(%)	(M$)	(%)	(M$)	(%)	(Empleos)	(%)	(Empleos)	(%)
Toledo	92	*39,8%*	61	*41,8%*	4.033	*29,5%*	3.226	*31,0%*	13.278	*46,8%*	8.523	*51,9%*
Guadalajara	53	*22,9%*	31	*21,2%*	3.445	*25,2%*	1.813	*17,4%*	9.413	*33,2%*	3.841	*23,4%*
Ciudad Real	46	*19,9%*	28	*19,2%*	3.644	*26,7%*	3.413	*32,8%*	2.493	*8,8%*	1.848	*11,2%*
Albacete	24	*10,4%*	13	*8,9%*	1.128	*8,3%*	658	*6,3%*	1.512	*5,3%*	902	*5,5%*
Cuenca	18	*7,8%*	13	*8,9%*	1.405	*10,3%*	1.302	*12,5%*	1.681	*5,9%*	1.322	*8,0%*
Total	**231**		**146**		**13.655**		**10.411**		**28.377**		**16.436**	

Fuente: Elaboración propia, basada en Orbis Crossborder Investment, marzo de 2026.



V. RETOS ESTRATÉGICOS



El diagnóstico realizado y el proceso de participación empresarial nos permite identificar los principales retos que condicionan tanto la internacionalización de las empresas regionales como la captación de inversión extranjera. Muchos de ellos son retos compartidos, al derivar de un mismo entorno global, mientras que otros responden a la naturaleza específica de cada ámbito. Su identificación ha sido la base para la definición de los objetivos estratégicos del Plan.

01. RETOS DEL ENTORNO GLOBAL

La internacionalización de las empresas y la captación de inversiones se desarrollan en un contexto global marcado por una serie de factores que condicionan ambos procesos de forma simultánea:

- **Inestabilidad geopolítica y debilitamiento del multilateralismo**: la erosión de las normas internacionales y el auge de la diplomacia transaccional configuran un escenario de incertidumbre que afecta tanto a los flujos comerciales como a las decisiones de inversión.
- **Incremento del proteccionismo y entorno comercial incierto:** las crecientes barreras arancelarias y los controles a la inversión extranjera pueden limitar tanto las exportaciones como las operaciones de inversión desde terceros países. Se muestra especial preocupación por el entorno comercial cambiante de EE. UU.
- **Intensificación de la competencia global**: la competencia entre países y territorios se intensifica tanto en la captación de inversión y talento como en los mercados de exportación, especialmente en sectores vinculados a la innovación, la digitalización y la sostenibilidad.
- **Nuevas exigencias regulatorias**: las normas emergentes sobre sostenibilidad y derechos humanos (Directiva de Diligencia Debida -CS3D-) o fiscalidad pueden generar barreras y efectos disuasorios tanto para la actividad exportadora como para la atracción de inversiones si no se gestionan adecuadamente.
- **Encarecimiento logístico y tensiones energéticas**: el incremento de los costes logísticos afecta a la competitividad exportadora, mientras que las diferencias significativas de costes energéticos entre países y las limitaciones en la capacidad de conexión eléctrica condicionan la localización de proyectos de inversión.

02. RETOS ESPECÍFICOS

Imagen 122. Objetivos estratégicos del Plan de Internacionalización de CLM 2026-2030

2.1. Retos para la internacionalización de las empresas
2.2. Retos para la captación de inversiones

2.1 Retos para la internacionalización de las empresas

Junto a los factores del entorno global, las empresas de Castilla-La Mancha afrontan condicionantes propios que determinan su capacidad real de internacionalización. Estos retos, identificados a partir del diagnóstico regional y de las mesas sectoriales del IPEX, se agrupan en los siguientes ámbitos:

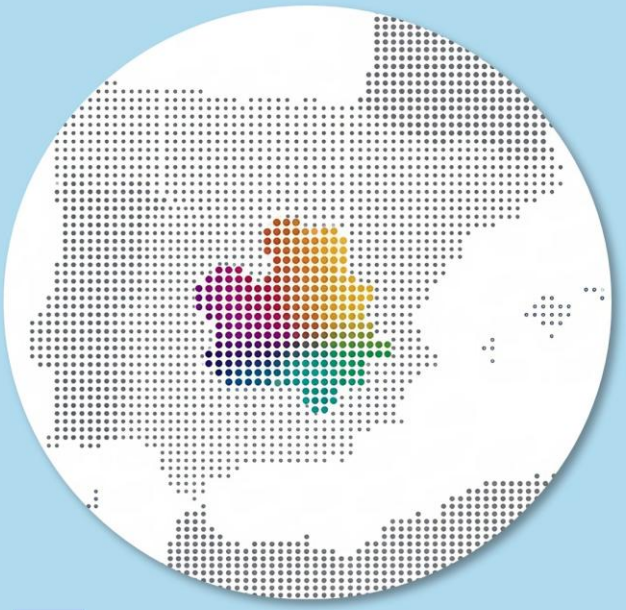
- **Dimensión y cooperación empresarial**: el tamaño reducido de buena parte del tejido empresarial limita la competitividad y la capacidad de abordar mercados complejos.
- **Capacidad financiera**: la internacionalización exige inversiones sostenidas en el tiempo y, en un contexto de costes crecientes, muchas empresas carecen de los recursos necesarios para mantener una presencia continuada en los mercados exteriores.
- **Diferenciación y valor añadido**: las empresas regionales necesitan reforzar su capacidad competitiva a través de una marca consolidada y de medios especializados de promoción que les permitan diferenciarse en los mercados internacionales.
- **Sostenibilidad y certificaciones**: la incorporación de la sostenibilidad como factor competitivo y la obtención de certificaciones cada vez más exigentes, se han convertido en requisitos ineludibles para mantener la presencia en determinados mercados.
- **Estrategia y acceso a mercados**: la saturación de los mercados tradicionales exige a las empresas diversificar destinos y desarrollar estrategias que faciliten la selección de mercados con mayores oportunidades y los canales de entrada más adecuados.
- **Promoción exterior y prospección**: las empresas necesitan mantener y reforzar su presencia en ferias internacionales y contar con instrumentos de prospección directa, como las misiones comerciales sectoriales, que faciliten el acceso individualizado a clientes potenciales.
- **Contactos internacionales y presencia en destino**: la búsqueda de clientes internacionales sigue requiriendo instrumentos como las misiones inversas y la creación de puntos de apoyo en destino mediante consorcios, agentes comerciales compartidos, showrooms y otros mecanismos.

- **Fortalecimiento del ecosistema de apoyo**: es preciso reforzar el alcance de los instrumentos y programas existentes para el conjunto del tejido empresarial, así como incidir en que las empresas con potencial exportador se incorporen al proceso de internacionalización.
- **Acceso a licitaciones internacionales**: las empresas carecen de mecanismos suficientes de acompañamiento y alerta para su participación en licitaciones de organismos multilaterales.
- **Digitalización e inteligencia de negocio**: un número significativo de empresas necesita aún digitalizar sus procesos y aplicar la inteligencia artificial al ámbito internacional, así como acceder a información estratégica sobre países, clientes y competidores.
- **Talento especializado**: la escasez de perfiles con competencias en comercio internacional, y de una amplia oferta formativa, junto a las carencias en idiomas, dificulta la profesionalización del proceso de internacionalización.

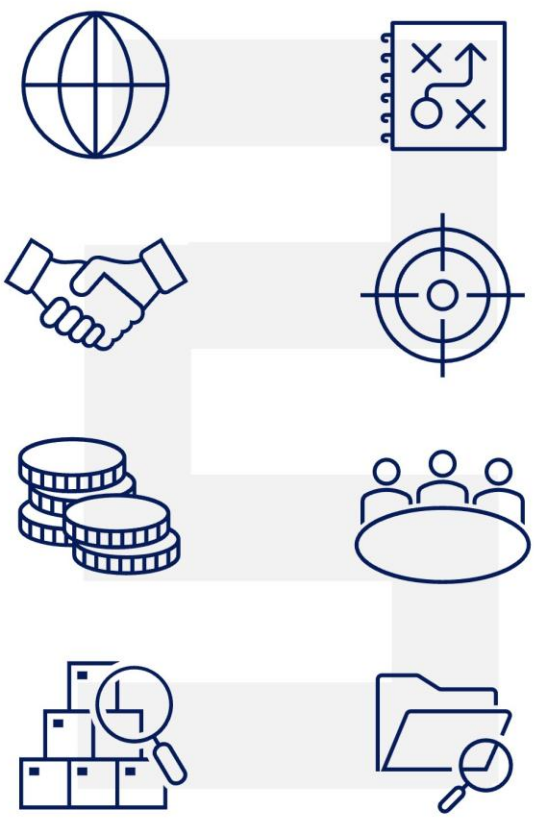
2.2 Retos para la captación de inversiones

La captación de inversiones en Castilla-La Mancha presenta retos propios vinculados a la dinámica específica de los flujos de IED y a la competencia entre territorios:

- **Estancamiento de los flujos globales de IED:** la inversión extranjera directa a escala mundial se encuentra estancada desde 2015, una tendencia que se ha intensificado tras la pandemia y que reduce significativamente el volumen de proyectos disponibles para los territorios.
- **Competencia creciente entre territorios:** las agencias de captación de inversiones compiten en un escenario cada vez más disputado, especialmente en sectores de futuro vinculados a la tecnología y la sostenibilidad, donde la oferta de localizaciones supera ampliamente la demanda de proyectos.
- **Estrategias agresivas de competidores:** países del Este de Europa y regiones del sur global están desplegando políticas de atracción de IED con costes operativos inferiores e incentivos más atractivos, lo que eleva el nivel de exigencia para competir en nuevos proyectos.
- **Limitaciones en la conexión eléctrica:** las restricciones en la capacidad de conexión a la red condicionan la localización de proyectos intensivos en energía, un factor cada vez más determinante en las decisiones de inversión.



VI. PLAN DE INTERNACIONALI-ZACIÓN



En este capítulo se desarrollan los objetivos y líneas vinculadas específicamente a la internacionalización. El análisis de la situación actual del sector exterior de Castilla-La Mancha evidencia una evolución favorable en términos de crecimiento de las exportaciones y consolidación de determinados sectores, pero también pone de relieve la existencia de retos estructurales y coyunturales que condicionan el avance del proceso de internacionalización.

En este contexto, los objetivos estratégicos definidos responden de manera directa a estos retos, orientándose a impulsar tanto el crecimiento cuantitativo como cualitativo de la internacionalización. Se busca ampliar y consolidar la base exportadora, fomentando especialmente el aumento de empresas exportadoras regulares como indicador de madurez y estabilidad, al tiempo que se refuerza la competitividad internacional mediante la apuesta por el valor añadido, la innovación, la digitalización y la sostenibilidad. Asimismo, se plantea avanzar en la diversificación de mercados para reducir la dependencia geográfica y mejorar la resiliencia frente a perturbaciones externas. De manera complementaria, se otorga un papel central al desarrollo y atracción de talento especializado como palanca clave para sostener el proceso de internacionalización. Todo ello se articula a través de un modelo de gobernanza coordinado que permita alinear a los distintos agentes implicados, optimizar recursos y proyectar una estrategia coherente y eficaz del posicionamiento exterior de Castilla-La Mancha.

Imagen 13. Previsualización del Plan de Internacionalización de CLM 2026-2030.



01. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El Plan define **5 objetivos estratégicos** y los desarrolla a través de **14 líneas de trabajo**, que ofrecen un conjunto coordinado de programas, servicios y actuaciones destinados a fortalecer de manera sostenible la proyección exterior de Castilla-La Mancha durante el periodo 2026-2030. La Imagen 14 muestra de forma resumida los objetivos estratégicos del Plan:

Imagen 134. Objetivos estratégicos del Plan de Internacionalización de CLM 2026-2030.



A continuación, se describen los objetivos estratégicos del Plan en mayor detalle:

OBJETIVO 1. Potenciar la internacionalización de la economía de Castilla-La Mancha

Este objetivo fundamental se centra en el **crecimiento cuantitativo y cualitativo** de la actividad exportadora de Castilla-La Mancha.

Busca aumentar el **volumen** total de las exportaciones de la región, ampliar el número de empresas que participan en el comercio internacional (la base exportadora) y, de manera crucial, asegurar que estas empresas mantengan una **presencia sostenida** y regular en los mercados exteriores.

La **regularidad** en la **exportación** es un indicador clave de la madurez y la resiliencia de la economía regional frente a las fluctuaciones del mercado global.

OBJETIVO 2. Fortalecer el posicionamiento y la competitividad internacional de las empresas regionales

Este objetivo se centra en dotar a las empresas de Castilla-La Mancha de las herramientas y **capacidades** necesarias para competir eficazmente en el escenario global.

La internacionalización no es solo una cuestión de acceso a mercados, sino también de mejora interna de la empresa. Impulsar la **competitividad** permite a las empresas ofrecer productos y servicios de alto valor añadido, gestionar sus operaciones de manera eficiente y adaptarse con rapidez a las demandas cambiantes del mercado internacional.

Esto implica una **fuerte apuesta por la innovación**, la **sostenibilidad**, la **transformación digital** y la **cooperación**, elementos determinantes para el éxito a largo plazo en un entorno global cada vez más exigente.

Los programas específicos de internacionalización están diseñados para abordar las **necesidades particulares** de cada empresa, teniendo en cuenta que no todas las empresas tienen el mismo nivel de madurez o los mismos desafíos en su proceso de expansión internacional.

Potenciar la internacionalización implica, crear un **ecosistema** favorable que incentive a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a cooperar para alcanzar sus objetivos.

OBJETIVO 3. Diversificar mercados y reducir la dependencia geográfica

Reducir la exposición al riesgo derivado de operar en un número limitado de mercados y, al mismo tiempo, impulsar el crecimiento sostenible mediante la **entrada y consolidación** en **destinos** internacionales con **alto potencial**.

La diversificación geográfica permitirá ampliar la base de clientes, estabilizar ingresos y fortalecer la competitividad global.

Esto supondrá una **reducción** medible de la **dependencia** de los mercados tradicionales, equilibrando el portafolio geográfico, incrementando el volumen de negocio internacional y fortaleciendo una mayor estabilidad ante las posibles fluctuaciones económicas o políticas. La diversificación mejora a su

vez el **posicionamiento** global y fortalece la capacidad de adaptación ante posibles cambios en el entorno.

OBJETIVO 4. Desarrollar y atraer talento especializado e incrementar las capacidades para la internacionalización

Contribuir a que las empresas dispongan del talento, las competencias y la estructura de conocimiento necesarias para competir en los mercados internacionales. Este objetivo busca fortalecer el capital humano mediante la **formación** avanzada y la **atracción** de **perfiles estratégicos**, desarrollo de **competencias** digitales y multilingües estableciendo un **vínculo** sólido con el **sistema** educativo y **universitario**. Permite a su vez contar con una plantilla más preparada, adaptable e innovadora, y apostar por una cultura organizativa orientada al aprendizaje continuo y a la competitividad internacional.

OBJETIVO 5. Gobernanza de la estrategia de apoyo a la internacionalización de Castilla-La Mancha

Este objetivo es de carácter **transversal** y fundamental para la eficacia de todo el plan de internacionalización. Reconoce que la internacionalización es un **esfuerzo colectivo** que involucra a múltiples actores, tanto públicos como privados, a nivel regional y nacional. El modelo de gobernanza de la estrategia implica asegurar que todas las iniciativas, programas y recursos destinados a apoyar la internacionalización estén alineados, sean complementarios y eviten duplicidades. Una estrategia coordinada **maximiza el impacto** de las acciones, **optimiza** el uso de los **recursos** y presenta una **imagen unificada y coherente** de Castilla-La Mancha en el exterior. El objetivo busca establecer un marco de gobernanza que facilite la **colaboración**, el intercambio de información y la **toma de decisiones** conjunta entre todas las entidades implicadas, creando un frente común para impulsar la presencia internacional de la región.

02. SECTORES ESTRATÉGICOS Y PRIORIZACIÓN GEOGRÁFICA

Con el fin de optimizar la consecución de los objetivos de la estrategia y asegurar que las actuaciones tengan el mayor impacto posible, la **priorización sectorial y geográfica** se ha definido a partir de un análisis integral que combina el **diagnóstico** económico de Castilla-La Mancha, las **tendencias** globales de **inversión** y las **aportaciones** del **tejido empresarial** recogidas en las mesas sectoriales. Este enfoque permite orientar las actuaciones hacia ámbitos que cuenten con una mayor capacidad de generar valor añadido, atraer inversiones de calidad y reforzar la competitividad regional.

El proceso de priorización permite identificar los sectores y mercados con un mayor **potencial de crecimiento**, atendiendo a criterios como la competitividad regional, la especialización productiva existente, las oportunidades de diversificación, la presencia de capacidades consolidadas y la necesidad de reducir riesgos asociados a la concentración geográfica. De este modo, la estrategia focaliza sus esfuerzos en aquellos ámbitos sectoriales y territoriales en los que la intervención pública puede generar un **retorno más elevado,** contribuyendo de forma decisiva a los objetivos de desarrollo económico establecidos.

Imagen 15. Subapartados en los que se divide el Apartado 02. Sectores estratégicos y priorización geográfica.



2.1 Sectores estratégicos del Plan de Internacionalización

La identificación de los sectores estratégicos constituye el primer pilar de la Estrategia de Internacionalización de Castilla-La Mancha 2026-2030. Esta priorización se basa en el diagnóstico cuantitativo del tejido exportador regional, las aportaciones recogidas durante el proceso de participación empresarial y los retos estratégicos definidos en el capítulo anterior. La selección responde al objetivo de reforzar la competitividad internacional de aquellos sectores que ya son motores del comercio exterior regional, al tiempo que impulsa la incorporación de actividades emergentes con alto potencial de crecimiento.

Los sectores estratégicos para el periodo 2026-2030 se agrupan en dos categorías, como indica la Imagen 16, **sectores consolidados**, con una fuerte presencia internacional amplia y estable, y **sectores emergentes y de alto valor añadido**, vinculados a las tendencias globales y las nuevas tecnologías.

Imagen 146. Detalle de los sectores estratégicos del Plan de Internacionalización 2026-2030.

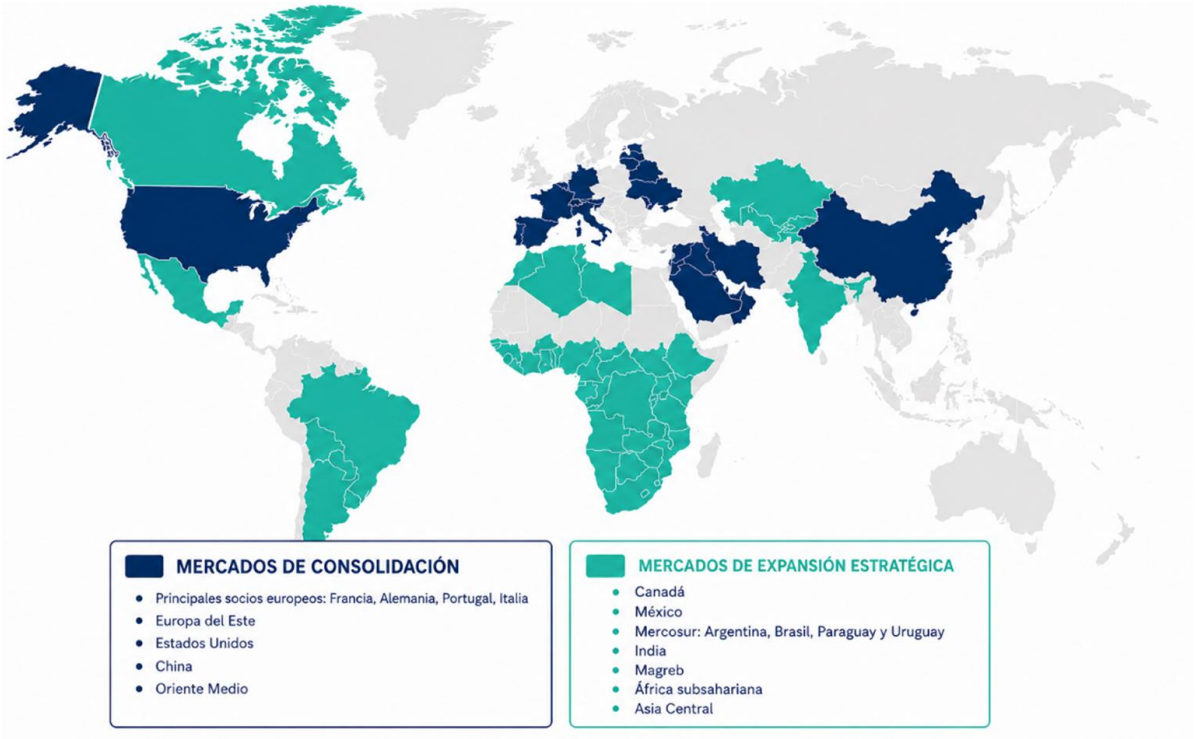


La identificación de estos sectores estratégicos permite **orientar** la **acción exterior** hacia aquellas **actividades** con **mayor capacidad de crecimiento** internacional, **alineadas** con las **ventajas competitivas** que ofrece Castilla-La Mancha. Sobre esta base sectorial, resulta necesario definir también los mercados y países prioritarios en los que focalizar los esfuerzos de diversificación, promoción y posicionamiento internacional durante el periodo 2026-2030.

2.2 Priorización geográfica del Plan

A partir del diagnóstico cuantitativo, las aportaciones del tejido empresarial y los retos estratégicos identificados, se establecen los mercados y países prioritarios para orientar la acción exterior de Castilla-La Mancha en el periodo 2026-2030. Esta priorización responde a la necesidad de **reducir** la **dependencia** de la **UE-27**, y muy especialmente de algunos países (Francia, Alemania, Portugal, Italia), **reforzar** la **presencia** en **mercados** de **mayor crecimiento** y potenciar la **diversificación geográfica** de las exportaciones regionales.

Imagen 17. Mapa de mercados de consolidación y expansión estratégica para la Internacionalización de las empresas de Castilla-La Mancha.



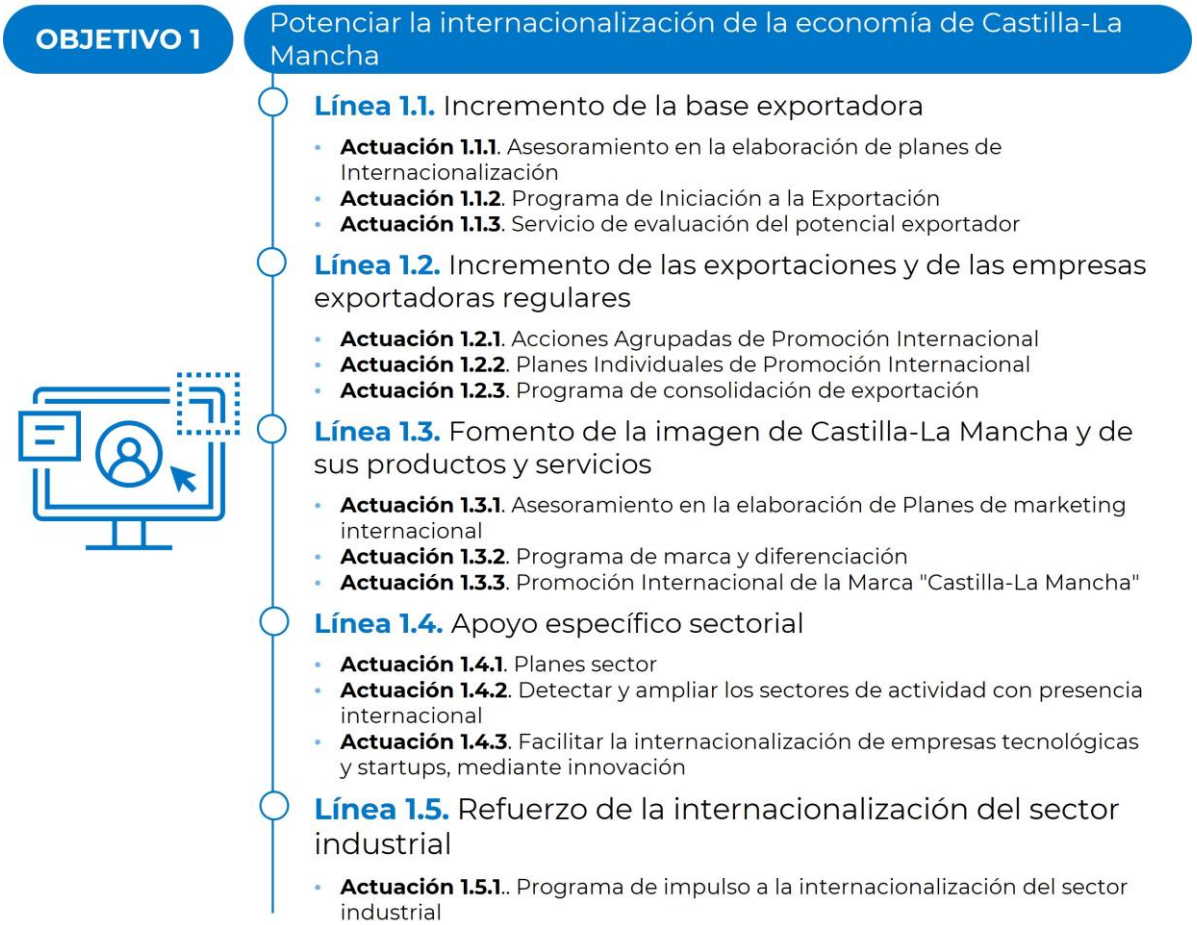
Esta priorización **orientará** la **planificación anual de acciones** de promoción exterior, facilitando un enfoque más estratégico y coherente con las necesidades del tejido empresarial y con la evolución de los mercados internacionales.

03. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN

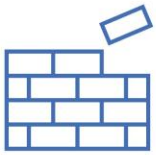
Los **cinco objetivos estratégicos** se desarrollan mediante un conjunto de **líneas de actuación** que integran **programas, servicios y acciones** orientados a fortalecer de forma sostenible la proyección exterior de Castilla-La Mancha. Estas líneas permiten estructurar de manera coherente las iniciativas de apoyo a la internacionalización y guiar la actividad del IPEX durante el periodo 2026-2030.

La Imagen 17 recoge el **mapa estratégico** del Plan de Internacionalización.

Imagen 18. Esquema de los objetivos estratégicos, líneas de actuación e iniciativas del Plan de Internacionalización 2026-2030.



OBJETIVO 2 Fortalecer el posicionamiento y la competitividad internacional de las empresas regionales



Línea 2.1. Fomento de la cooperación empresarial

- **Actuación 2.1.1.**. Actividades de networking como foros y encuentros empresariales para el establecimiento de sinergias entre empresas regionales
- **Actuación 2.1.2**. Asesoramiento para la creación de alianzas empresariales
- **Actuación 2.1.3.**.Colaboración con clústeres, centros tecnológicos y entidades de apoyo a la investigación y la innovación

Línea 2.2. Impulso al desarrollo de proyectos en el exterior

- **Actuación 2.2.1.** Colaboración en la difusión de los apoyos a la financiación de proyectos en el exterior
- **Actuación 2.2.2.** Servicio de asesoramiento en programas europeos, proyectos y licitaciones internacionales

Línea 2.3. Asesoramiento y Servicios Internacionalización

- **Actuación 2.3.1.** Fomento de la aplicación de la IA y nuevas herramientas digitales en los procesos de internacionalización
- **Actuación 2.3.2.** Servicio de asesoramiento y resolución de consultas y servicios personalizados en destino: Red Exterior

OBJETIVO 3 Diversificar mercados y reducir la dependencia geográfica



Línea 3.1. Estrategias país

- **Actuación 3.1.1.** Prospección y promoción de nuevos mercados
- **Actuación 3.1.2.** Refuerzo e intensificación de actividades de promoción en mercados prioritarios

Línea 3.2. Vigilancia de mercados

- **Actuación 3.2.1.** Detección y fomento de nuevas tendencias y oportunidades comerciales
- **Actuación 3.2.2.** Seguimiento de nuevas reglas comerciales internacionales a través del Observatorio Regional de Impacto de Aranceles (ORIA).
- **Actuación 3.2.3.** Servicios de identificación de operaciones de comercio exterior e información de acceso a mercados

OBJETIVO 4 Desarrollar y atraer talento especializado e incrementar las capacidades para la internacionalización



Línea 4.1. Refuerzo de la capacitación profesional en comercio exterior

- **Actuación 4.1.1.** Desarrollo de actividades formativas destinadas a profesionales de comercio exterior
- **Actuación 4.1.2.** Programa de Prácticas en el Exterior y orientación a la carrera internacional

Línea 4.2. Colaboración para la formación en internacionalización

- **Actuación 4.2.1.** Colaboración con las universidades de Castilla-La Mancha para el desarrollo de estudios de Internacionalización

OBJETIVO 5 Gobernanza de la estrategia de internacionalización de Castilla-La Mancha



Línea 5.1. Coordinación de los organismos implicados en la internacionalización empresarial

- **Actuación 5.1.1**. Coordinación de la estrategia de apoyo a la internacionalización de Castilla-La Mancha
- **Actuación 5.1.2**. Elaboración de Planes Operativos anuales
- **Actuación 5.1.3**. Establecimiento de convenios para el desarrollo conjunto de actuaciones

Línea 5.2. Colaboración y cooperación a nivel regional, nacional e internacional

- **Actuación 5.2.1**. Coordinación de las Redes Exteriores
- **Actuación 5.2.2**. Establecimiento de relaciones con entidades públicas y privadas extranjeras
- **Actuación 5.2.3.** Participación en el Consejo Interterritorial de Internacionalización

OBJETIVO 1: Potenciar la internacionalización de la economía de Castilla-La Mancha

Para lograr este objetivo se establecen las siguientes líneas que dan respuesta a los desafíos identificados:

Línea 1.1. Incremento de la base exportadora

Esta línea tiene como finalidad **ampliar** el **número de empresas** castellano-manchegas que **inician y consolidan** su **actividad** en los mercados internacionales, en especial aquellas que actualmente no exportan o que lo hacen de forma ocasional.

El diagnóstico muestra que la región mantiene un **núcleo sólido** de **empresas exportadoras** regulares, pero presenta todavía una **base exportadora limitada**, con dificultades frecuentes en las fases iniciales: falta de recursos internos, conocimiento insuficiente de los mercados internacionales, limitada capacidad organizativa y escaso aprovechamiento de los servicios de inteligencia comercial.

Esta línea articula **servicios progresivos** que permiten a la empresa pasar de la sensibilización al diagnóstico, del diagnóstico a la planificación, y de la planificación a la acción comercial inicial, reduciendo **riesgos** y facilitando una **transición ordenada** hacia la exportación regular.

La línea se desarrolla a través de los siguientes programas y servicios:

Actuación 1.1.1. Asesoramiento en la elaboración de planes de internacionalización

Esta actuación proporciona un **servicio especializado de orientación estratégica** para que las empresas definan su hoja de ruta internacional, con un enfoque personalizado y basado en la evidencia aportada por los datos de comercio exterior del plan.

El asesoramiento incluye:

- **Diagnóstico inicial** de la empresa y análisis de sus capacidades para operar en mercados internacionales, teniendo en cuenta su tamaño, nivel de digitalización, recursos humanos y competitividad del producto.
- **Identificación de mercados prioritarios**, alineados con las oportunidades sectoriales detectadas en el plan (agroalimentario, industrial, bienes de consumo, servicios), así como con los países de mayor demanda o alto crecimiento.
- **Definición de objetivos realistas y medibles**, incluyendo primeras metas de presencia internacional, canales de acceso al mercado, adaptación de producto y requisitos normativos.
- **Planificación de acciones** de promoción, participación en ferias, uso de herramientas digitales, marketing internacional y primera aproximación a clientes potenciales.
- **Orientación sobre financiación**, ayudas y programas existentes para reducir las barreras iniciales de entrada.

El servicio se desarrolla mediante sesiones individuales, entrega de un documento final de plan y acompañamiento durante los primeros meses de ejecución, con el fin de reducir la tasa de abandono de los procesos iniciados y favorecer la **conversión** de **empresas ocasionales en exportadoras regulares**.

Actuación 1.1.2. Programa de Iniciación a la Exportación

Esta actuación se dirige a empresas que nunca han exportado o solo lo han hecho de manera esporádica, ofreciendo un **itinerario estructurado** que combina formación aplicada, acompañamiento técnico y acciones prácticas en mercados exteriores.

El programa incluye:

- **Formación especializada y práctica** sobre operativa internacional, logística, aduanas, fijación de precios, negociación con distribuidores, certificaciones necesarias y gestión de riesgos.
- **Tutorías individualizadas** con técnicos expertos, que acompañan a cada empresa en el diseño de sus primeras acciones en el exterior.
- **Acciones de promoción**, tales como participación en misiones comerciales virtuales o presenciales, encuentros B2B, showrooms sectoriales o agendas de reuniones preparadas por la Red Exterior.
- **Apoyo en la generación de contactos**, utilizando bases de datos sectoriales, el sistema de inteligencia de mercados y la experiencia de los equipos del IPEX.
- **Seguimiento posterior**, orientado a identificar resultados tempranos, corregir estrategias y evitar que el proceso de iniciación quede sin continuidad.

El objetivo es que la empresa adquiera las **primeras habilidades exportadoras**, valide su producto en mercados de interés y supere las barreras más habituales en las fases iniciales, contribuyendo así al crecimiento de la **base exportadora** y a la creación de un **pipeline estable** de **nuevas exportadoras regulares**.

Actuación 1.1.3. Servicio de evaluación del potencial exportador

Esta actuación ofrece una **herramienta diagnóstica avanzada** que permite evaluar de forma integral el grado de preparación de la empresa para abordar un proceso de internacionalización sostenible.

El servicio analiza:

- **Capacidades internas**: organización, recursos humanos, experiencia comercial, estructura financiera, digitalización y capacidad productiva.
- **Competitividad del producto o servicio**: diferenciación, posicionamiento, certificaciones, capacidad de adaptación y requisitos regulatorios.
- **Situación comercial actual**: cartera de clientes, canales utilizados, precios y márgenes.
- **Oportunidades sectoriales**: se contrastan con las tendencias y mercados de crecimiento identificados en el diagnóstico del plan.
- **Riesgos y limitaciones**: se valoran barreras internas y externas que puedan afectar a la proyección internacional de la empresa.

El resultado es un **informe personalizado** que clasifica el nivel de preparación de la empresa, identifica las áreas prioritarias de mejora y recomienda los siguientes pasos: participación en programas de iniciación, servicios de asesoramiento estratégico, incorporación a actividades de promoción internacional o acceso a formación específica.

El objetivo de este servicio es asegurar que **cada empresa inicia su proceso de internacionalización con una base realista y adecuada**, reduciendo riesgos, aumentando su probabilidad de éxito y contribuyendo al fortalecimiento de la base exportadora regional.

Línea 1.2. Incremento de las exportaciones y de las empresas exportadoras regulares

La Línea 1.2. tiene como finalidad **reforzar** la **presencia internacional** de las empresas regionales, incrementando su actividad exportadora y favoreciendo que un número mayor de compañías se consoliden como **exportadoras regulares**, un objetivo estratégico reflejado en el diagnóstico del Plan. Este diagnóstico identifica que, aunque Castilla-La Mancha ha logrado **crecer** un **12% en empresas regulares** entre **2020 y 2025**, sigue siendo necesario **reforzar** la continuidad de la actividad exterior, ampliar la presencia en mercados y apoyar a aquellas **firmas** que realizan **exportaciones puntuales** para que evolucionen hacia una **actividad sostenida**.

La línea combina **acciones colectivas**, que facilitan visibilidad, economías de escala y acceso a mercados estructurados, con acciones **individualizadas**, que permiten ajustar estrategias a la realidad y potencial específico de cada empresa, dando respuesta a los retos detectados: concentración geográfica de las exportaciones, necesidad de diversificar mercados, infrautilización de herramientas de inteligencia de negocio y dificultades para dar continuidad a la actividad exportadora.

Esta línea se desarrolla a través de las siguientes iniciativas:

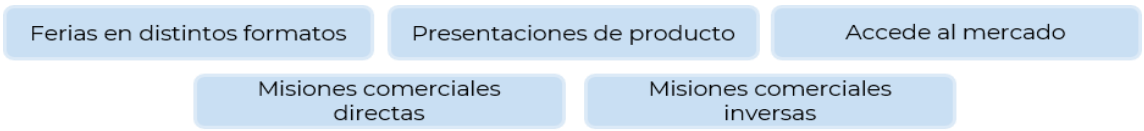
Actuación 1.2.1. Acciones Agrupadas de Promoción Internacional

Las **Acciones Agrupadas** constituyen un instrumento clave para **potenciar la presencia de las empresas regionales** en los **mercados internacionales**, especialmente en sectores donde la cooperación y la visibilidad colectiva resultan esenciales para competir. El diagnóstico muestra que Castilla-La Mancha presenta un fuerte dinamismo exportador en sectores como el **industrial, agroalimentario, vino y bienes de consumo**, que se benefician especialmente de esquemas agrupados de promoción.

Esta actuación incluye:

- **Participación conjunta en ferias internacionales**, con espacios sectoriales y una imagen coordinada que refuerza el posicionamiento de Castilla-La Mancha como región exportadora sólida y fiable.
- **Misiones comerciales directas e inversas**, con agendas de reuniones organizadas por la Red Exterior del IPEX y/o consultoras especializadas en destino que facilitan el acceso a importadores, distribuidores y cadenas de distribución.
- **Diversidad de formatos** que amplían el alcance de la promoción, como los que se enumeran en la Imagen 19.

Imagen 19. Formatos incluidos en la Actuación 1.2.1. para un mayor alcance de las acciones promocionales.



- **Acciones específicas por sector**, alineadas con las oportunidades identificadas en el plan (máquinas y aparatos mecánicos, equipamiento eléctrico, aluminio, aceite de oliva, carne, lácteos, calzado, vino).
- **Preparación técnica previa**, incluyendo adaptación de materiales comerciales, formación en normativas de destino, certificaciones y tendencia de demanda en los mercados prioritarios (Portugal, Francia, Alemania, Italia, India, Polonia, Turquía...).

El objetivo es **maximizar la visibilidad** y **competitividad** de las empresas, facilitar su entrada y permanencia en mercados estratégicos y contribuir a que refuercen su continuidad exportadora.

Actuación 1.2.2. Planes Individuales de Promoción Internacional

Esta actuación proporciona un **acompañamiento personalizado**, adaptado al nivel de madurez exportadora de cada empresa y a las características de sus mercados objetivo. Su enfoque responde al reto identificado en el diagnóstico: muchas empresas exportan puntualmente, pero requieren **impulso estratégico y operativo** para convertir esas acciones aisladas en un proceso sostenido.

El servicio se desarrolla a través de:

- **Diseño de un plan de promoción individualizado**, que identifica mercados prioritarios basados en datos sectoriales, oportunidades detectadas en el plan y el potencial específico de la empresa.
- **Definición de una estrategia comercial**, incluyendo precios, canales, logística, requisitos normativos y adaptación del producto a las demandas del mercado.
- **Elaboración de una agenda personalizada**, gestionada por la Red Exterior, con reuniones B2B y contactos relevantes (importadores, distribuidores, agentes, socios industriales).
- **Acciones de promoción a medida**, como presentación de producto, visitas técnicas, pequeños eventos sectoriales, participación selectiva en ferias especializadas o micro-misiones.
- **Seguimiento continuado**, para acompañar a la empresa tras las actividades y facilitar el cierre de oportunidades, la retención de clientes y la repetición de operaciones.

Con esta actuación, se busca que cada empresa cuente con un **itinerario claro y realista**, que aumente su capacidad para generar ingresos recurrentes en mercados internacionales.

Actuación 1.2.3. Programa de consolidación de exportación

El diagnóstico demuestra que un número relevante de empresas realizan **exportaciones puntuales**, pero no logran sostener esa actividad en el tiempo, a pesar de su potencial. Esta actuación se orienta a revertir esa situación, fortaleciendo la **continuidad comercial** y facilitando el paso hacia la categoría de **empresa exportadora regular**, esencial en el modelo exportador de Castilla-La Mancha.

El programa incluye:

- **Revisión del modelo exportador de la empresa**: análisis de cartera, mercados, márgenes, logística, adaptación del producto y barreras detectadas en su operativa.
- **Asistencia técnica para reforzar sus capacidades internas**, profesionalizando áreas como marketing internacional, gestión comercial, analítica de mercados y seguimiento de clientes.
- **Apoyo en la diversificación de mercados**, especialmente para empresas excesivamente concentradas en la UE o en un número reducido de clientes.
- **Activación de contactos comerciales recurrentes**, con agendas de seguimiento en mercados consolidados o emergentes.
- **Incorporación a herramientas de inteligencia de mercado**, cuyo uso el diagnóstico señala como infrautilizado y que resulta clave para anticipar tendencias y adaptar estrategias.
- **Orientación en sostenibilidad, digitalización y certificaciones**, elementos estratégicos recogidos en el plan para sostener el crecimiento exportador a largo plazo.

Esta actuación persigue asegurar que las empresas que ya exportan **no retrocedan**, sino que evolucionen hacia una actividad estable, diversificada y con mayor valor añadido.

Línea 1.3. Fomento de la imagen de Castilla-La Mancha y de sus productos y servicios

La Línea 1.3. aborda un aspecto estratégico identificado de forma clara en el diagnóstico: la necesidad de fortalecer la **visibilidad exterior de Castilla-La Mancha** y mejorar la **percepción de sus productos y servicios** en los mercados internacionales.
El análisis del plan 2026-2030 subraya que, en un contexto de **competencia global creciente**, las empresas necesitan **posicionarse de manera diferenciada**, comunicar adecuadamente su propuesta de valor y adaptar su estrategia de marketing a las preferencias de cada mercado. El diagnóstico también señala que sectores como el **agroalimentario**, el **industrial**, el **vino** o el **calzado** han incrementado significativamente su presencia en el exterior, pero requieren acciones de acompañamiento en imagen, calidad y promoción institucional para mantener y ampliar su **proyección internacional**.
Además, la estrategia enfatiza la importancia de incorporar **sostenibilidad, innovación** y **calidad** en la comunicación de marca, elementos que son demandados en mercados consolidados y emergentes y que contribuyen a mejorar la competitividad internacional de las empresas regionales.
Con este objetivo, la línea se estructura en tres actuaciones:

Actuación 1.3.1. Asesoramiento en la elaboración de planes de marketing internacional

Esta actuación ofrece un servicio especializado que ayuda a las empresas a diseñar su **estrategia de marketing internacional** de forma profesional, coherente y adaptada a los mercados destino, respondiendo al diagnóstico del plan que identifica la necesidad de fortalecer **capacidades internas en comercialización y marketing exterior**.

El asesoramiento incluye:

- **Análisis del mercado objetivo**, integrando tendencias sectoriales, preferencias del consumidor, requisitos regulatorios y posicionamiento de competidores.
- **Definición del posicionamiento internacional de la empresa**, alineado con sus fortalezas: calidad, origen, trazabilidad, sostenibilidad, innovación o especialización sectorial.
- **Identificación de mensajes clave**, adaptados cultural y comercialmente a cada mercado, asegurando coherencia con el relato regional de Castilla-La Mancha.
- **Selección de canales de promoción adecuados**, combinando herramientas digitales, plataformas B2B, redes sociales especializadas, ferias internacionales y acciones presenciales o híbridas según el mercado.
- **Asesoramiento en adaptación del packaging, etiquetado o imagen corporativa**, especialmente en sectores sensibles como agroalimentario, vino o bienes de consumo.
- **Orientación en estrategias de marketing sostenible**, siguiendo la tendencia recogida en el diagnóstico, donde sostenibilidad y responsabilidad social emergen como factores clave de diferenciación y acceso a determinados mercados.

Este servicio pretende dotar a las empresas de una **estrategia sólida y coherente**, que les permita comunicar de manera eficaz su valor añadido y mejorar su competitividad en los mercados internacionales.

Actuación 1.3.2. Programa de marca y diferenciación

Esta actuación está dirigida a reforzar la **identidad de marca** de los productos y servicios de Castilla-La Mancha y apoyar a las empresas en la construcción de propuestas de valor que destaquen en sectores altamente competidos.

El diagnóstico evidencia que muchos de los **sectores estratégicos** de la región —industrial, agroalimentario, vino y bienes de consumo— han registrado crecimientos muy significativos, pero necesitan consolidar su **diferenciación** a través de atributos como **calidad, innovación, sostenibilidad, origen** y **especialización**.

El programa contempla:

- **Evaluación de la identidad de marca de la empresa**, analizando coherencia, narrativa, elementos visuales y percepción internacional.
- **Acompañamiento para la construcción o actualización de la marca**, reforzando atributos valorados en mercados internacionales (tradición, trazabilidad, innovación, certificaciones, calidad premium, diseño).
- **Apoyo en diferenciación por valor añadido**, especialmente en sectores donde Castilla-La Mancha presenta ventajas competitivas, reflejados en la siguiente imagen:

Imagen 20. Sectores de la Actuación 1.3.2. en los que Castilla-La Mancha puede diferenciarse.

Agroalimentario (calidad, origen, procesos sostenibles)	Industrial (tecnología, fiabilidad)
Vino (diversidad de formatos y productos)	Bienes de consumo (diseño, artesanía, materiales)

- **Incorporación de criterios de sostenibilidad**, elemento estratégico del plan 2026-2030, que mejora la percepción de marca y facilita el acceso a mercados con exigencias ambientales.
- **Apoyo en certificaciones de calidad**, sellos internacionales y elementos que aumenten la confianza del comprador internacional.
- **Estrategias de storytelling**, coherentes con la marca regional, que permitan comunicar autenticidad, historia, territorio y compromiso social.
  Con estos instrumentos, el programa impulsa que las empresas refuercen su **posicionamiento diferenciado**, incrementen su competitividad y accedan con mayor fuerza a mercados internacionales.

Actuación 1.3.3. Promoción Internacional de la Marca "Castilla-La Mancha"

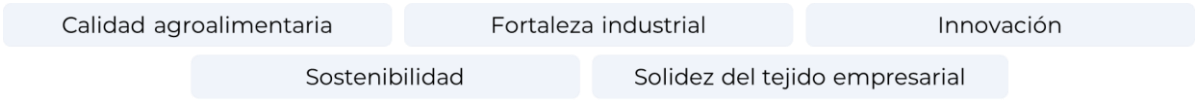
Esta actuación incluye acciones institucionales de promoción exterior para reforzar la **visibilidad** y el **reconocimiento internacional de Castilla-La Mancha** como región productora de **bienes y servicios de calidad**.

El diagnóstico del plan muestra que la región ha alcanzado **récords exportadores** y una creciente presencia en mercados exteriores, lo que exige una **estrategia institucional sólida** que respalde al tejido empresarial y posicione a Castilla-La Mancha como origen de **productos competitivos, sostenibles** y de **alto valor añadido**.

La actuación incluye:

- **Campañas de comunicación internacional**, destacando los valores diferenciales de Castilla-La Mancha, descritos en la Imagen 21.

Imagen 21. Valores añadidos de diferenciación en la comunicación internacional de la Actuación 1.3.3.



- **Participación institucional en ferias y eventos estratégicos**, reforzando la presencia regional con acciones de visibilidad, actividades promocionales y actos de networking de alto nivel.
- **Promoción transversal de la marca regional**, integrando la identidad "Castilla-La Mancha" en acciones agrupadas, misiones comerciales, campañas digitales y eventos internacionales impulsados por el IPEX.
- **Estrategias de posicionamiento en mercados prioritarios**, alineadas con el diagnóstico:
  - UE (Portugal, Francia, Alemania, Italia),
  - mercados emergentes (Polonia, Turquía, India),
  - mercados estratégicos no comunitarios (EE. UU., China).
- **Acciones con prescriptores, medios especializados y líderes de opinión**, especialmente en sectores como el agroalimentario, vino o bienes de consumo.
- **Refuerzo de la imagen digital internacional** mediante estrategias coordinadas de presencia en plataformas profesionales, redes sociales y espacios sectoriales globales.

El objetivo es **posicionar a Castilla-La Mancha como territorio confiable, competitivo y reconocido por la calidad de su oferta**, generando un efecto tractor para las empresas regionales en sus procesos de internacionalización.

Línea 1.4. Apoyo específico sectorial

La Línea 1.4. tiene como objetivo reforzar la **proyección internacional** de los **sectores estratégicos de Castilla-La Mancha**, adaptando la acción exterior a las particularidades, necesidades y nivel de madurez de cada uno.

El diagnóstico del plan 2026-2030 muestra que la **estructura exportadora regional** presenta:

- **Sectores consolidados con fuerte crecimiento**, como el industrial (+50 %), el agroalimentario (+50 %), el vino (+22 %) y los bienes de consumo (+49 %),
- **Sectores emergentes con alto potencial**, como las tecnologías limpias, digitalización, soluciones industriales avanzadas y servicios de alto valor añadido,
- **Sectores menos internacionalizados**, que requieren apoyo específico para incorporarse a los mercados exteriores,
- Un ecosistema creciente de **empresas tecnológicas y startups** que necesitan acompañamiento adaptado para acelerar su acceso a mercados globales.

La línea responde a estos retos mediante tres actuaciones diferenciadas:

Actuación 1.4.1. Planes sector

Los Planes Sector son instrumentos estratégicos diseñados para **personalizar la promoción internacional a** las características concretas de **cada sector**, teniendo en cuenta su grado de madurez, tendencias globales, barreras de acceso y requisitos regulatorios.

Esta actuación se fundamenta en la sólida información sectorial del diagnóstico, que identifica comportamientos diferenciados para cada uno de ellos:

- **Industrial**: máquinas, aparatos eléctricos, aluminio, automoción, con crecimientos notables y fuerte demanda internacional.
- **Agroalimentario**: carne, lácteos, aceite de oliva, frutas y hortalizas, todos con crecimientos superiores al 40 %.
- **Vino**: liderazgo en variedad de productos, presencia en mercados europeos y expansión hacia destinos emergentes como México o Marruecos.
- **Bienes de consumo**: calzado, moda, marroquinería y mueble, con incrementos muy superiores a la media regional.
- **Servicios emergentes**: turismo, TIC y soluciones digitales.

Los planes sector incluyen:

- **Diagnóstico sectorial detallado**, evaluando capacidades, debilidades y oportunidades específicas.
- **Diseño de itinerarios sectoriales de promoción**, con ferias estratégicas, misiones agrupadas, agendas B2B sectoriales y acciones conjuntas con clústeres, centros tecnológicos y asociaciones empresariales.

- **Recomendaciones de adaptación del producto y posicionamiento**, teniendo en cuenta regulaciones, preferencias de consumo y competencia internacional.
- **Promoción de calidad, sostenibilidad y valor añadido**, elementos estratégicos identificados en el plan como claves para competir en mercados globales.
- **Acciones de refuerzo institucional**, para sectores emblemáticos como el vino, el agroalimentario o el equipamiento industrial.

Con esta actuación, cada sector obtiene una **hoja de ruta internacional específica**, alineada con sus características y necesidades reales.

Actuación 1.4.2. Detectar y ampliar los sectores de actividad con presencia internacional

Esta actuación responde a la necesidad, identificada en el diagnóstico, de **ampliar la base sectorial exportadora**, apoyar a sectores con menor presencia exterior y anticipar oportunidades en **actividades emergentes**. El plan identifica tendencias internacionales —**digitalización, sostenibilidad, automatización, tecnologías limpias, soluciones avanzadas en industria**— que abren nuevas **oportunidades** para el tejido productivo regional.

Las iniciativas incluyen:

- **Identificación de sectores con potencial de internacionalización**, mediante análisis de datos de exportación, comportamiento empresarial, estudios de mercado y tendencias globales.
- **Detección de actividades emergentes**, como soluciones TIC, servicios digitales, economía circular, energías renovables, biotecnología, agro-tech y manufacturas avanzadas.
- **Apoyo inicial a sectores con baja presencia exterior**, incluyendo orientación estratégica, planes de iniciación sectorial, participación en misiones exploratorias y formación especializada.
- **Evaluación de nuevas oportunidades de mercado**, alineadas con la evolución de la demanda internacional en sectores clave (p. ej., productos agroalimentarios con valor añadido, maquinaria industrial especializada, bienes de consumo sostenibles).
- **Colaboración con clústeres, centros tecnológicos y entidades de innovación**, para acelerar la identificación de nuevos nichos sectoriales exportables.

El objetivo es **ensanchar la base sectorial exportadora**, favoreciendo que nuevos sectores se incorporen a la actividad exterior de forma sostenida.

Actuación 1.4.3. Facilitar la internacionalización de empresas tecnológicas y startups, mediante innovación

Esta actuación está orientada específicamente a **empresas tecnológicas, startups y empresas de base tecnológica (EBT)**, un segmento empresarial creciente en la región y con un papel clave en la diversificación económica.

El diagnóstico evidencia la necesidad de acompañar de forma diferenciada a este tipo de empresas debido a su modelo de negocio basado en innovación, ciclos de desarrollo más

cortos, necesidad de certificaciones tecnológicas, mercados altamente dinámicos y globales, y **mayores exigencias** en **diferenciación, digitalización y sostenibilidad**.

Las acciones contemplan:

- **Asesoramiento especializado en internacionalización tecnológica**, incluyendo propiedad intelectual, licencias, certificaciones técnicas, validación de soluciones y requisitos regulatorios avanzados.
- **Apoyo en la participación en ferias tecnológicas internacionales**, congresos especializados, encuentros de innovación y eventos de emprendimiento global.
- **Programas de aceleración internacional**, colaborando con incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos y redes internacionales.
- **Promoción de la diferenciación y la innovación**, ayudando a los startups a comunicar valor añadido, escalabilidad, sostenibilidad y ventajas competitivas.
- **Impulso a la transferencia de conocimiento**, conectando a empresas tecnológicas con centros de investigación, universidades y socios internacionales.
- **Acceso a plataformas digitales y herramientas de comercio exterior**, para facilitar la comercialización global desde fases tempranas.

El objetivo es **crear un entorno favorable** para que las empresas **tecnológicas y startups** accedan a mercados globales, escalen sus modelos de negocio y contribuyan a la diversificación internacional de la región.

Línea 1.5. Refuerzo de la internacionalización del sector industrial

El **sector industrial** constituye uno de los **ejes estratégicos** de la economía de Castilla-La Mancha, tal y como subraya el diagnóstico del plan. Entre 2020 y 2025, las **exportaciones** industriales crecieron más de un **50%**, impulsadas por partidas como máquinas y aparatos mecánicos, material eléctrico, aluminio, manufacturas metálicas y automoción, todos ellos sectores con fuerte demanda internacional y una base productiva sólida en la región.

El plan reconoce además el papel clave de la industria en la **transición hacia modelos productivos sostenibles**, el desarrollo de energías renovables, el hidrógeno verde, la economía circular y las tecnologías limpias, áreas en las que Castilla-La Mancha presenta **ventajas competitivas** que pueden reforzar su presencia internacional.

En este contexto, la Línea 1.5 se concreta en un Programa de impulso a la internacionalización del sector industrial, que **ampliará el número de acciones** de promoción dirigidas a la industria e impulsará la **colaboración entre empresas,** la escala competitiva y la **proyección de la región** como referente de la industria verde, avanzada y de alto valor añadido.

Actuación 1.5.1. Programa de impulso a la internacionalización del sector industrial

Esta actuación articula un **programa específico de promoción internacional** para la industria y fomenta la creación de **alianzas, consorcios y agrupaciones empresariales** que permitan a las empresas industriales aumentar su capacidad comercial, consolidar su presencia en mercados estratégicos y competir en proyectos internacionales de mayor dimensión.

El diagnóstico muestra que el **tejido industrial castellanomanchego**, aunque dinámico y con sectores muy sólidos, está formado mayoritariamente por pymes que se **benefician**

especialmente de la **acción conjunta**. La combinación de promoción exterior y cooperación empresarial facilita:

- **Aumentar la escala competitiva**, integrando capacidades productivas y tecnológicas complementarias.
- **Acceder a proyectos internacionales mayores**, especialmente en sectores como energías renovables, automatización, maquinaria industrial, logística avanzada y fabricación de componentes.
- **Compartir costes y recursos** con un mayor número de acciones de promoción exterior dirigidas al sector industrial (ferias, misiones, agendas comerciales), aumentando la visibilidad y alcance de la oferta industrial.
- **Desarrollar proyectos colaborativos**, incluidos consorcios para licitaciones internacionales, proyectos europeos o iniciativas de I+D vinculadas a sectores prioritarios.
- **Aprovechar sinergias sectoriales** entre empresas industriales, centros tecnológicos, clústeres, parques científicos y agentes del sistema regional de innovación.

El objetivo de esta actuación es reforzar la **competitividad** internacional del **sector industrial** mediante la intensificación de las acciones de promoción y la cooperación empresarial, facilitando un acceso más sólido, coordinado y con mayor capacidad de impacto en los mercados exteriores.

OBJETIVO 2: Fortalecer el posicionamiento y la competitividad internacional de las empresas regionales

Para lograr este objetivo se establecen las siguientes líneas que dan respuesta a los desafíos identificados:

Línea 2.1. Fomento de la cooperación empresarial

La Línea 2.1. responde a una de las conclusiones más claras del diagnóstico: la necesidad de incrementar la **cooperación entre empresas** para aumentar la **escala**, mejorar la **competitividad** y facilitar el **acceso** a los **mercados internacionales**. El reducido tamaño medio del **tejido empresarial** regional implica que muchas compañías no pueden abordar solas acciones de promoción exterior, inversiones en innovación o proyectos internacionales complejos.

La cooperación empresarial permite sumar capacidades, compartir costes, impulsar la innovación, acceder a clientes y mercados más exigentes, presentarse como oferta conjunta más atractiva, y competir en entornos internacionales donde predominan grandes grupos empresariales.

Para potenciar este enfoque colaborativo, la línea se articula en tres actuaciones:

Actuación 2.1.1. Actividades de networking

Esta actuación impulsa la creación de **espacios de relación y encuentro**, favoreciendo que las empresas regionales establezcan vínculos, compartan información estratégica y exploren oportunidades de cooperación.

Se desarrollan mediante:

- **Foro de Internacionalización y encuentros sectoriales**, en los que las empresas pueden identificar necesidades comunes y oportunidades de colaboración.
- **Jornadas temáticas y mesas de diálogo**, centradas en retos transversales como digitalización, sostenibilidad, certificaciones, acceso a licitaciones o tendencias sectoriales.
- **Espacios de conexión empresarial**, integrados en ferias, misiones o actividades internacionales, que permiten el contacto entre empresas con intereses similares.
- **Dinámicas de intercambio de experiencias exportadoras**, útiles para las empresas con menor madurez internacional.

Estas actividades, sustentadas en la evidencia recogida en el diagnóstico, permiten construir **confianza, redes de colaboración y sinergias empresariales**, elementos decisivos para mejorar la capacidad de competir en mercados exteriores.

Actuación 2.1.2. Asesoramiento para la creación de alianzas empresariales

Esta actuación ofrece apoyo especializado a las empresas que buscan **estructurar colaboraciones formales**, tales como consorcios, agrupaciones, uniones temporales o acuerdos de cooperación comercial en mercados internacionales.

Se fundamenta en la necesidad identificada en el diagnóstico: muchas empresas no cuentan con recursos suficientes para actuar individualmente en mercados exteriores, pero sí pueden hacerlo mediante **alianzas estratégicas**.

El servicio incluye:

- **Asesoramiento jurídico y estratégico** para configurar consorcios, acuerdos de colaboración y estructuras empresariales colaborativas.
- **Definición de objetivos conjuntos**, estudio de complementariedades, análisis de mercado y establecimiento de modelos de gobernanza cooperativa.
- **Acompañamiento para la participación conjunta en acciones de promoción exterior**, como ferias, misiones y agendas comerciales.
- **Impulso a proyectos colaborativos** vinculados a internacionalización, innovación, digitalización o acceso a licitaciones internacionales.
- **Coordinación con asociaciones sectoriales, clústeres y entidades empresariales** para facilitar la identificación de socios adecuados.

Con esta actuación se persigue **aumentar la escala competitiva**, mejorar la capacidad de oferta conjunta y reforzar la presencia internacional mediante estructuras empresariales más sólidas y preparadas.

Actuación 2.1.3. Colaboración con clústeres, centros tecnológicos y entidades de apoyo a la investigación y la innovación

El diagnóstico del plan destaca que los **clústeres, centros tecnológicos, universidades y entidades de innovación** desempeñan un papel clave como **dinamizadores del tejido empresarial**, especialmente en sectores como la industria, la energía, la economía circular, la tecnología o los bienes de consumo.

Su participación es esencial para:

- impulsar la **innovación**,

- reforzar **capacidades tecnológicas**,
- facilitar la **transferencia de conocimiento**,
- desarrollar **proyectos colaborativos**,
- y aumentar la **competitividad internacional** de las empresas.

La actuación contempla:

- **Programas de cooperación entre empresas y centros tecnológicos**, orientados a innovación aplicada, desarrollo de nuevos productos y adaptación a mercados internacionales.
- **Participación conjunta en proyectos europeos e internacionales**, vinculados a digitalización, economía circular, industria avanzada o energías renovables.
- **Creación de grupos de trabajo sectoriales**, conectando empresas con agentes del ecosistema innovador para resolver retos tecnológicos vinculados a la internacionalización.
- **Impulso a la adopción de tecnologías emergentes**, especialmente en pymes industriales y empresas con potencial exportador.
- **Apoyo a la innovación sostenible**, reforzando criterios ambientales, eficiencia energética y certificaciones demandadas en los mercados exteriores.

Esta actuación busca que las empresas regionales se apoyen en el **ecosistema innovador de Castilla-La Mancha** para reforzar su competitividad, diferenciarse en los mercados internacionales y generar una presencia exterior más sólida y sostenible.

Línea 2.2. Impulso al desarrollo de proyectos en el exterior

La Línea 2.2. responde a una de las necesidades estratégicas identificadas en el diagnóstico: fortalecer la capacidad de las empresas de Castilla-La Mancha para **desarrollar proyectos en mercados internacionales**, aprovechando los **instrumentos de financiación**, especialmente europeos, que pueden multiplicar su capacidad de inversión, innovación y posicionamiento global.

El plan destaca que muchas empresas regionales, en especial **pymes**, encuentran barreras para acceder a financiación competitiva o para participar en programas internacionales, pese a que estos instrumentos representan **oportunidades clave** para:

- ejecutar proyectos de mayor dimensión,
- acceder a **licitaciones y proyectos multilaterales**,
- financiar **innovación y desarrollo tecnológico**,
- impulsar inversiones en **sostenibilidad, digitalización y economía circular**,
- y posicionarse en mercados exteriores mediante proyectos de **alto valor añadido**.

La línea se estructura en dos actuaciones complementarias:

Actuación 2.2.1. Colaboración en la difusión de los apoyos a la financiación de proyectos en el exterior

Esta actuación tiene como objetivo **acercar a las empresas regionales la información clave sobre financiación internacional**, especialmente aquella vinculada a programas

europeos, instrumentos multilaterales y fondos orientados a la internacionalización, innovación y sostenibilidad.

El diagnóstico muestra que existe **desconocimiento** sobre programas europeos disponibles, muchas empresas **no identifican convocatorias adecuadas** a su actividad, y se requieren **servicios de orientación temprana** para facilitar el acceso a estas oportunidades.

Por ello, esta actuación incluye:

- **Difusión estructurada de oportunidades de financiación**, que se compone de:
  - Publicación periódica de convocatorias relevantes (UE, bancos multilaterales, organismos internacionales).
  - Información adaptada por sectores estratégicos: industria, agroalimentario, bienes de consumo, servicios tecnológicos.
  - Difusión a través de boletines, jornadas informativas y la Red Exterior.
- **Orientación inicial y acompañamiento básico**, que implica:
  - Información sobre requisitos de elegibilidad, plazos, modalidades de financiación y condiciones técnicas.
  - Asesoramiento para identificar convocatorias que se ajusten a las capacidades y objetivos de la empresa.
  - Derivación a servicios especializados cuando sea necesario preparar propuestas técnicas más avanzadas.
- **Promoción del uso de fondos vinculados a la sostenibilidad, digitalización y transición industrial**, para que sea coherente con el diagnóstico, que identifica estas áreas como estratégicas para el posicionamiento internacional regional.

Esta actuación busca que **ninguna oportunidad** relevante **quede fuera** del alcance de las empresas por falta de información, y que los instrumentos existentes se conviertan en verdaderas palancas de internacionalización.

Actuación 2.2.2. Servicio de asesoramiento en programas europeos, proyectos y licitaciones internacionales

Esta actuación ofrece un **servicio avanzado de acompañamiento** para que las empresas puedan preparar y presentar propuestas competitivas en programas europeos de financiación, licitaciones internacionales, proyectos multilaterales (p. ej., Banco Mundial, Naciones Unidas, BEI, BERD), y programas de cooperación e innovación con dimensión internacional.

El diagnóstico subraya que la empresa regional necesita **capacitación especializada** para afrontar estos procesos, debido a su complejidad técnica, sus exigencias documentales y la competencia internacional que implican.

Este servicio incluye:

- **Identificación de oportunidades adecuadas**, compuesto por:
  - Análisis de perfiles sectoriales y capacidades de la empresa.
  - Evaluación de encaje en programas europeos como Horizonte Europa, LIFE, Digital Europe, Innovation Fund, o convocatorias de transición industrial.

  - Identificación de licitaciones multilaterales relevantes por país o sector.
- **Asesoramiento técnico para la preparación de propuestas**, cuyas fases implican:
  - Revisión de requisitos, elegibilidad, criterios de evaluación y documentación exigida.
  - Apoyo en la redacción de memorias técnicas, planes de trabajo, presupuestos y narrativas de impacto.
  - Orientación en la creación de consorcios internacionales o alianzas necesarias para participar en proyectos complejos.
- **Acompañamiento en la presentación y seguimiento**, es decir:
  - Apoyo en la presentación formal de propuestas.
  - Orientación durante la evaluación o fases posteriores (entrevistas, aclaraciones, enmiendas).
  - Asesoramiento en gestión inicial en caso de concesión.
- **Impulso a la participación en proyectos de alto valor añadido**. Especialmente, en sectores como industria avanzada, energías renovables, economía circular, digitalización, agro-tech o soluciones medioambientales, donde el plan detecta un fuerte potencial regional.

Esta actuación permite que las empresas accedan a **financiación internacional competitiva**, aumenten su capacidad para ejecutar proyectos ambiciosos y se posicionen en cadenas de valor globales altamente tecnológicas.

Línea 2.3. Asesoramiento y Servicios Internacionalización.

La Línea 2.3. tiene como objetivo fortalecer la **competitividad internacional** de las empresas regionales mediante la prestación de **servicios avanzados y personalizados**, integrando asesoramiento especializado, herramientas digitales de nueva generación y el acompañamiento directo de la Red Exterior.

El diagnóstico señala varios aspectos clave que justifican esta línea:

- Las empresas necesitan **mayor acompañamiento individualizado** para abordar mercados internacionales de forma eficaz.
- La **Red Exterior** es uno de los activos estratégicos del sistema de internacionalización y debe reforzarse como servicio de proximidad en destino.
- Las tecnologías digitales —incluida la **inteligencia artificial**— son esenciales para optimizar la prospección, el análisis comercial y la gestión de mercados.
- La sostenibilidad y las prácticas de comercio responsable se están convirtiendo en **requisitos crecientes** en mercados consolidados y emergentes.

Con este marco, la línea se despliega a través de tres actuaciones:

Actuación 2.3.1. Fomento de la aplicación de la IA y nuevas herramientas digitales en los procesos de internacionalización

Esta actuación impulsa el uso de tecnologías digitales avanzadas —incluida la inteligencia artificial— para mejorar la capacidad de las empresas de **analizar mercados**, **identificar oportunidades** y **gestionar** su **actividad exterior** con mayor precisión y **eficiencia**.

El diagnóstico del plan destaca que muchas empresas aún no utilizan plenamente **herramientas de inteligencia de mercados**, lo que limita su capacidad de decisión. La IA y el análisis avanzado de datos ofrecen nuevas posibilidades para:

- **Prospección avanzada de mercados**, que incluye:
  - Análisis automatizado de tendencias de demanda, precios, competencia y normativa en países objetivo.
  - Segmentación inteligente de clientes potenciales y detección de nichos emergentes.
- **Optimización de la gestión comercial internacional**, que implica:
  - Herramientas digitales que permiten mejorar el seguimiento de contactos, la priorización de oportunidades y la planificación de acciones promocionales.
  - Automatización de tareas comerciales y generación de contenidos adaptados.
- **Mejora de la toma de decisiones**, que se traduce en:
  - Sistemas de IA que ayudan a seleccionar mercados más adecuados según el sector y el perfil de la empresa.
  - Plataformas digitales para monitorizar riesgos logísticos, fluctuaciones de precios y requisitos regulatorios.
- **Impulso del uso de tecnologías digitales en pymes**, a través de la formación en herramientas accesibles para pequeñas empresas que aún no han integrado soluciones de digitalización.

El objetivo es potenciar un **modelo de internacionalización más eficiente, predictivo y sostenible**, basado en datos y tecnología, alineado con los retos identificados en el plan.

Actuación 2.3.2. Servicio de asesoramiento y resolución de consultas y servicios personalizados en destino: Red Exterior

Esta actuación refuerza el papel de la **Red Exterior del IPEX** como elemento central en el acompañamiento directo a las empresas en los mercados destino. El diagnóstico destaca que la Red Exterior es un recurso crítico para facilitar el acceso al mercado, pero requiere **más protagonismo, especialización y coordinación**.

El servicio incluye:

- **Asesoramiento técnico especializado en destino**, por medio de:
  - Información actualizada sobre requisitos de acceso al mercado, canales de distribución, normativa, competencia y tendencias sectoriales.
  - Asesoramiento sobre trámites específicos, barreras técnicas, certificaciones y normativas aduaneras.
- **Apoyo en la búsqueda de socios y clientes**, compuesto por:
  - Identificación de distribuidores, agentes comerciales, importadores y socios potenciales para proyectos industriales o tecnológicos.
  - Verificación de contactos y apoyo en la programación de agendas personalizadas.
- **Acompañamiento a las empresas en sus primeras operaciones**, mediante:

- Seguimiento de negociaciones, resolución de incidencias y apoyo en visitas comerciales.
- Asesoramiento práctico para facilitar implantaciones, pruebas de producto, pilotajes o acuerdos iniciales.

- **Servicios personalizados según sector y nivel de madurez exportadora**, es decir:
  - Respuestas a consultas específicas sobre logística, fiscalidad, homologaciones o certificaciones.
  - Acompañamiento reforzado para empresas que inician su actividad exterior.

Esta actuación busca consolidar a la Red Exterior como **pieza clave del sistema regional de internacionalización**, ofreciendo un servicio de proximidad, experto y adaptado a las necesidades empresariales.

OBJETIVO 3. Diversificar mercados y reducir la dependencia geográfica

El objetivo 3 responde a uno de los retos más destacados del diagnóstico: la elevada concentración de las exportaciones en la UE, que supone el 76% del total exportado en 2025. Aunque la región ha logrado crecimientos significativos en **mercados extracomunitarios** —India (+270 %), Corea del Sur (+101 %), China (+27 %), EE. UU., Turquía, Polonia, entre otros—, el plan identifica la necesidad de **profundizar en** esta **apertura**, reducir vulnerabilidades y aprovechar oportunidades de crecimiento en nuevos destinos.

Asimismo, el plan reconoce que los **mercados** principales, como Portugal, Francia, Alemania e Italia, siguen siendo **estratégicos** y requieren **promoción reforzada** para maximizar su potencial y sostener el volumen exportador regional.

Por ello, esta línea combina acciones estructuradas, prospección de nuevos destinos y refuerzo de mercados consolidados.

Para lograr esto objetivo se establecen las siguientes líneas:

Línea 3.1. Estrategias país

La Línea 3.1. responde a la necesidad de contar con **enfoques personalizados por mercado**, que permitan adaptar la oferta regional a las características económicas, regulatorias y culturales de cada país.

El diagnóstico del plan subraya:

- La necesidad de **estructurar la acción exterior por países** para aumentar la eficacia y continuidad de la presencia internacional.
- La importancia de reforzar mercados estratégicos consolidados (Portugal, Francia, Alemania, Italia) y de **acelerar la entrada en mercados emergentes** con alto crecimiento.
- La conveniencia de **alinear la oferta regional** (agroalimentario, industrial, bienes de consumo, vino, tecnologías limpias) con la demanda específica de cada destino.

Esta línea desarrolla dos actuaciones clave:

Actuación 3.1.1. Prospección y promoción de nuevos mercados

Esta actuación responde directamente a las oportunidades identificadas en el diagnóstico, donde destacan los fuertes crecimientos en **mercados** fuera de la UE-27, como:

- **India** (+270 %),
- **Corea del Sur** (+101 %),
- **Turquía** (+55 %),

y crecimientos relevantes en **otros destinos** extracomunitarios como **EE. UU.** y **China**.

La actuación incluye:

- **Misiones de prospección**, dirigidas a analizar in situ el potencial de nuevos mercados y validar oportunidades para sectores concretos.
- **Estudios sectoriales y de demanda**, basados en los datos del plan, para identificar nichos de crecimiento —como maquinaria industrial, equipamiento eléctrico, productos agroalimentarios, vino, calzado o textil—.
- **Primeros contactos comerciales** con distribuidores, importadores, asociaciones sectoriales, cámaras de comercio y prescriptores locales.
- **Acciones piloto de promoción**, como presentaciones de producto, showrooms, agendas reducidas o micro-misiones, que permitan testar la reacción de los compradores.
- **Identificación de barreras técnicas y regulatorias**, especialmente relevante en mercados asiáticos y América Latina, para reducir riesgos en fases iniciales.

El objetivo es abrir nuevos canales de acceso, explorar mercados con alto potencial y sentar las bases para futuras acciones estructuradas, contribuyendo a una mayor diversificación geográfica de las exportaciones regionales.

Actuación 3.1.2. Refuerzo e intensificación de actividades de promoción en mercados prioritarios

Mientras se exploran nuevos mercados, el plan reconoce la necesidad de **consolidar** y **fortalecer** la **presencia** en **mercados prioritarios**, donde Castilla-La Mancha ya cuenta con un volumen significativo de exportaciones y una trayectoria sólida.

Según el diagnóstico, los mercados prioritarios incluyen: **Portugal**, principal destino (+87 % crecimiento 2020-2025), **Francia, Alemania e Italia**, fundamentales en sectores industrial, agroalimentario y bienes de consumo, **Estados Unidos, Reino Unido y China**, que actúan como destinos estratégicos de expansión y diversificación.

A partir de ello, esta actuación contempla:

- **Refuerzo de la presencia institucional y empresarial**, por medio de:
  - Mayor participación en ferias sectoriales clave, misiones comerciales y agendas personalizadas.
  - Incremento de acciones agrupadas y actividades promocionales adaptadas a los intereses del mercado.

- **Campañas de posicionamiento y comunicación**, que incluyen:
  - Promoción de la propuesta de valor regional y de sus sectores estratégicos mediante campañas dirigidas a mercados consolidados.
  - Acciones específicas para reforzar la imagen de sectores emblemáticos (vino, agroalimentario, maquinaria industrial, calzado…).
- **Fortalecimiento de relaciones comerciales existentes**, que implica:
  - Visitas de seguimiento, encuentros empresariales y actividades institucionales orientadas a fidelizar clientes, distribuidores y socios locales.
  - Acciones que impulsen la regularidad exportadora en estos destinos.
- **Dinamización de la Red Exterior en mercados clave**, a través del refuerzo de la capacidad de información, generación de contactos y acompañamiento empresarial en mercados prioritarios.

Con esta actuación, se busca **maximizar** el **potencial** de los **mercados estratégicos**, incrementar la estabilidad de las exportaciones regionales y asegurar que la diversificación geográfica se produce de forma equilibrada y sostenida.

Línea 3.2. Vigilancia de mercados

La Línea 3.2. responde a una necesidad estructural identificada en el diagnóstico: las empresas de Castilla-La Mancha requieren **información actualizada, fiable** y **anticipada** para tomar decisiones estratégicas en mercados cada vez más complejos, competitivos y sujetos a cambios regulatorios.

El plan subraya que el tejido empresarial regional —especialmente pymes— necesita herramientas y servicios que permitan:

- **anticipar tendencias**,
- **detectar cambios en la demanda**,
- **comprender el impacto de normas y aranceles**,
- **evaluar riesgos y oportunidades sectoriales**,
- **y planificar su estrategia exterior con mayor precisión**.

Para ello, la línea articula tres actuaciones complementarias, orientadas a aportar un flujo continuo de inteligencia comercial y regulatoria.

Actuación 3.2.1. Detección y fomento de nuevas tendencias y oportunidades comerciales

Esta actuación se centra en la **identificación temprana de tendencias**, cambios en la demanda y oportunidades emergentes para los sectores regionales. El diagnóstico del plan muestra claramente que la estructura exportadora regional evoluciona de forma dinámica y que existen nichos con fuerte potencial, especialmente en mercados emergentes —India, Malasia, Turquía— y en sectores como maquinaria industrial, productos agroalimentarios de valor añadido, bienes de consumo y soluciones tecnológicas.

Las acciones incluyen:

- **Análisis continuo de sectores y mercados**, que contempla:

  - Identificación de cambios significativos en consumo, normativas o preferencias comerciales.
  - Seguimiento de mercados en crecimiento que ya muestran dinamismo para Castilla-La Mancha.
- **Detección temprana de oportunidades comerciales**, mediante:
  - Análisis de tendencias globales: sostenibilidad, automatización, digitalización, alimentos saludables, energía verde, etc.
  - Revisión periódica de acuerdos comerciales internacionales y sus oportunidades asociadas.
- **Difusión anticipada a las empresas**, a través de:
  - Informes sectoriales breves y alertas comerciales de alta utilidad.
  - Sesiones informativas, cápsulas digitales o webinars temáticos sobre tendencias detectadas.

El objetivo es proporcionar a las empresas una **visión avanzada y predictiva** de los mercados para que adapten su estrategia exportadora y aprovechen oportunidades emergentes.

Actuación 3.2.2. Seguimiento de nuevas reglas comerciales internacionales a través del Observatorio Regional de Impacto de Aranceles (ORIA)

El **Observatorio ORIA** es la **herramienta clave** para monitorizar el **marco regulatorio internacional** y anticipar el impacto de **cambios arancelarios, acuerdos comerciales bilaterales, barreras técnicas y fitosanitarias, medidas antidumping**, y nueva normativa que afecta directamente al **acceso a mercados**.

El plan destaca la necesidad de reforzar este servicio para que las empresas puedan **prepararse ante posibles cambios que alteren sus operaciones**, evitando riesgos y aprovechando nuevas oportunidades derivadas del entorno regulatorio.

El servicio ORIA ofrece:

- **Monitorización regulatoria sistemática**, que incluye:
  - Seguimiento de normativas internacionales relevantes para sectores industriales, agroalimentarios, tecnológicos y de consumo.
  - Análisis del impacto de aranceles y medidas proteccionistas en mercados clave.
- **Alertas sobre cambios regulatorios**, con comunicaciones ágiles sobre nuevas reglas aduaneras, certificaciones, exigencias ambientales o requisitos de etiquetado.
- **Informes especializados**, es decir, documentos que ayudan a evaluar cómo afectan las nuevas medidas a las exportaciones regionales y qué estrategias seguir.
- **Orientación práctica**, recomendaciones para adaptar procesos, documentación y estrategia comercial a los nuevos marcos regulatorios.

Con ello se busca que las empresas dispongan de **seguridad regulatoria**, reduzcan riesgos y respondan ágilmente ante los posibles cambios comerciales.

Actuación 3.2.3. Servicios de identificación de operaciones de comercio exterior e información de acceso a mercados

Esta actuación refuerza los servicios que ayudan a las empresas a localizar **oportunidades comerciales** concretas y a comprender los requisitos necesarios para acceder a **mercados estratégicos**.

El diagnóstico del plan enfatiza que muchas empresas regionales —especialmente **pymes**— necesitan **apoyo específico** para identificar clientes potenciales, verificar requisitos comerciales y técnicos, comprender procedimientos aduaneros, y conocer estándares exigidos en sectores especializados.

El servicio incluye:

- **Identificación de oportunidades de negocio**, que implica:
  - Localización de potenciales compradores, distribuidores o socios industriales.
  - Detección de licitaciones, demandas sectoriales y requerimientos comerciales.
- **Información sobre acceso a mercado**, por medio de:
  - Detalles sobre normativas, documentación técnica, certificaciones, etiquetado, aranceles, impuestos y procedimientos aduaneros.
  - Orientación sectorial específica según producto.
- **Resolución de consultas comerciales**, a través de:
  - Respuestas personalizadas sobre requisitos de entrada, logística, fiscalidad o estándares internacionales.
  - Apoyo en operaciones iniciales de exportación para empresas sin experiencia.
- **Acompañamiento en la preparación de acciones comerciales**, con recomendaciones sobre adaptación de producto, precios y propuestas comerciales para mercados concretos.

Esta actuación fortalece la competitividad internacional de las empresas mediante un **servicio de inteligencia comercial aplicada**, esencial para acceder a mercados con seguridad y precisión.

OBJETIVO 4. Desarrollar y atraer talento especializado e incrementar las capacidades para la internacionalización

Para lograr esto objetivo se establecen las siguientes líneas:

Línea 4.1. Refuerzo de la capacitación profesional en comercio exterior.

La Línea 4.1. responde a la necesidad de mejorar la **cualificación profesional**, incrementando las capacidades técnicas, estratégicas y operativas de los recursos humanos regionales.

El diagnóstico del plan reconoce que la formación en comercio exterior y la profesionalización de equipos son factores clave para:

- aumentar la competitividad,
- reducir errores en operaciones internacionales,

- mejorar la adaptación a mercados,
- y sostener la presencia exterior de las empresas.

Con esta finalidad, la línea se desarrolla a través de dos actuaciones fundamentales:

Actuación 4.1.1. Desarrollo de actividades formativas destinadas a profesionales de comercio exterior

Esta actuación impulsa la creación y ejecución de **programas formativos especializados** para reforzar las competencias de los profesionales en activo, nuevos especialistas y equipos involucrados en los procesos de internacionalización.

El plan identifica que reforzar estas capacidades es esencial para que las empresas puedan **afrontar retos** como el acceso a mercados complejos, cambios regulatorios, digitalización y uso de herramientas tecnológicas, gestión logística y documental, negociación intercultural, y estrategias de marketing internacional.

Los programas previstos incluyen:

- **Formación técnica y operativa** en:
  - Acceso a mercados, barreras técnicas, certificaciones y trámites aduaneros.
  - Logística internacional, transporte, seguros y gestión documental.
- **Formación estratégica para la internacionalización** sobre:
  - Análisis de mercados, selección de destinos y planificación internacional.
  - Estrategias de negociación, adaptación cultural y gestión de clientes internacionales.
  - Internacionalización digital y marketing internacional.
- **Formación en tendencias clave**, especialmente en:
  - Sostenibilidad, economía circular y criterios ESG aplicados al comercio exterior.
  - Transformación digital, IA aplicada a exportación y herramientas de inteligencia de mercados.
- **Metodologías prácticas**, en forma de talleres, casos reales, simulaciones y sesiones impartidas por expertos del IPEX y de la Red Exterior.

El objetivo es fortalecer una **masa crítica de profesionales altamente cualificados**, capaces de impulsar la actividad exterior de las empresas regionales.

Actuación 4.1.2. Programa de Prácticas en el Exterior y orientación a la carrera internacional

Esta actuación facilita la incorporación de **jóvenes titulados y profesionales en formación** al ecosistema internacional mediante experiencias prácticas en empresas, organismos e instituciones del extranjero.

El diagnóstico subraya la necesidad de **potenciar vocaciones profesionales** vinculadas a la internacionalización, ofrecer experiencias reales en mercados exteriores, y fortalecer el pipeline de talento regional con perfiles globales y multilingües.

Las acciones previstas incluyen:

- **Programa de Prácticas Internacionales** para:

  - Estancias en empresas exportadoras, instituciones de promoción, delegaciones internacionales y entidades de apoyo empresarial en distintos países.
  - Participación en proyectos reales de exportación, análisis de mercado, gestión comercial internacional y actividades de promoción.
- **Orientación a la carrera internacional**, a través de:
  - Servicios de asesoramiento profesional para orientar la trayectoria hacia sectores y funciones con alta demanda en internacionalización.
  - Sesiones informativas sobre salidas profesionales como gestores de exportación, especialistas en marketing internacional, técnicos de logística exterior o analistas de mercados.
- **Desarrollo de competencias transversales**, como:
  - Idiomas, interculturalidad, trabajo en entornos multiculturales, comunicación global.
  - Capacidades digitales aplicadas a procesos de internacionalización.
- **Vinculación con el tejido empresarial regional**, que incluye:
  - Conexión entre jóvenes formados y empresas con necesidades de talento en comercio exterior.
  - Apoyo al retorno y retención del talento formado.

El objetivo es construir un **ecosistema de talento internacionalizado**, preparado para afrontar los retos globales y reforzar la competitividad del tejido empresarial de Castilla-La Mancha en los mercados exteriores.

Línea 4.2. Colaboración para la formación en internacionalización

El desarrollo de talento especializado y su adaptación a las necesidades reales del tejido empresarial exige una estrecha **colaboración con el sistema educativo**, especialmente con la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), la Universidad de Alcalá de Henares y otros agentes formativos.

El diagnóstico identifica que la región necesita incrementar la **oferta formativa vinculada a la internacionalización**, reforzar las competencias de los futuros profesionales y construir **puentes** directos entre **universidad y empresa**, asegurando que el capital humano se adecúe a los retos globales.

La Línea 4.2. responde a esta necesidad mediante una actuación estratégica:

Actuación 4.2.1. Colaboración con las universidades de Castilla-La Mancha para el desarrollo de estudios de Internacionalización

Esta actuación impulsa la creación de un **marco estable** de **colaboración** entre el **IPEX y** la **Universidad de Castilla-La Mancha**, con el fin de fortalecer la formación en internacionalización y generar un ecosistema educativo alineado con las demandas del tejido empresarial regional.

El plan reconoce que la UCLM y la Universidad de Alcalá de Henares son actores clave para la formación de talento especializado, el desarrollo de competencias avanzadas en

comercio exterior, la generación de conocimiento aplicado, y la conexión entre educación superior y actividad económica.

Con ese enfoque, la actuación contempla:

- **Diseño conjunto de programas académicos especializados**:
  - Creación o refuerzo de grados, másteres y diplomas centrados en comercio exterior, marketing internacional, logística internacional, digitalización y sostenibilidad aplicada a la empresa.
  - Integración de contenidos actualizados sobre tendencias globales, acuerdos comerciales, aranceles, internacionalización digital y ESG.
- **Organización de cursos, seminarios y jornadas formativas**:
  - Actividades formativas impartidas por profesionales del IPEX, la Red Exterior, empresas exportadoras y expertos sectoriales.
  - Seminarios sobre mercados estratégicos, acceso a financiación europea, licitaciones internacionales, internacionalización de startups, etc.
- **Promoción de proyectos formativos aplicados**:
  - Casos prácticos reales de empresas exportadoras regionales.
  - Proyectos vinculados a análisis de mercados, desarrollo de planes de internacionalización o evaluación de oportunidades comerciales.
- **Impulso a la conexión universidad-empresa**:
  - Espacios de encuentro entre estudiantes y empresas exportadoras.
  - Actividades que fomenten la empleabilidad internacional y el conocimiento de las oportunidades profesionales en comercio exterior.
- **Colaboración en investigaciones y estudios sobre internacionalización:** Elaboración conjunta de estudios sectoriales, informes de mercados y proyectos de investigación aplicada que apoyen la toma de decisiones del ecosistema empresarial.
- **Desarrollo de itinerarios de carrera internacional**:
  - Orientación profesional para estudiantes interesados en perfiles globales.
  - Coordinación con programas de prácticas (Línea 4.2.) para facilitar experiencias internacionales.

Con esta actuación, la región refuerza su **ecosistema educativo y profesional**, asegurando la disponibilidad de talento cualificado capaz de responder a los retos de la internacionalización y de impulsar la competitividad global de Castilla-La Mancha.

OBJETIVO 5: Gobernanza de la estrategia de apoyo a la internacionalización de Castilla-La Mancha

Para lograr este objetivo se trabajará en las siguientes líneas:

Línea 5.1. Coordinación de los organismos implicados en la internacionalización empresarial

La Línea 5.1. persigue reforzar la **coherencia y el alineamiento del ecosistema institucional** vinculado a la internacionalización. El diagnóstico señala que una estrategia eficaz requiere:

- **criterios compartidos**,
- **objetivos comunes**,
- **intercambio fluido de información**,
- y una **coordinación operativa estable** entre todos los agentes.

Asimismo, destaca la importancia de los **planes operativos anuales** como mecanismo esencial para traducir la estrategia en acciones concretas y medibles.

La línea se estructura en tres actuaciones:

Actuación 5.1.1. Coordinación de la estrategia de apoyo a la internacionalización de Castilla-La Mancha

Esta actuación impulsa la creación de un **marco coordinado y permanente** entre los organismos y actores regionales vinculados a la internacionalización empresarial.

Incluye:

- **Espacios de trabajo conjunto**, con:
  - Reuniones periódicas entre los principales actores institucionales (IPEX, Consejería, cámaras, agentes sociales, clústeres, UCLM, etc.) para analizar avances, coordinar prioridades y definir objetivos comunes.
  - Mesas de coordinación sectoriales y temáticas orientadas a retos específicos (digitalización, sostenibilidad, financiación europea, internacionalización industrial, etc.).
- **Fortalecimiento de los órganos de Gobierno del IPEX,** con una mejor presencia de los principales actores involucrados.
- **Intercambio continuo de información**, por medio de:
  - Mecanismos para compartir datos de mercados, resultados de acciones, tendencias sectoriales y necesidades detectadas por la Red Exterior.
  - Coordinación entre áreas técnicas para evitar duplicidades y optimizar recursos.
- **Alineación estratégica** para asegurar que todas las políticas y programas relacionados con la internacionalización (formación, competitividad, digitalización, industria, emprendimiento) se implementen de forma coherente y complementaria.

Esta actuación busca consolidar un **sistema de gobernanza moderno, proactivo y colaborativo**, fundamental para impulsar la presencia internacional de las empresas regionales.

Actuación 5.1.2. Elaboración de Planes Operativos anuales

Los Planes Operativos anuales son herramientas esenciales para **traducir la estrategia en acciones concretas**, distribuyendo responsabilidades, recursos y calendarios.

El diagnóstico del plan resalta la importancia de estos instrumentos para asegurar que la estrategia se ejecute con claridad, se adapte al contexto económico y comercial, y cuente con mecanismos de seguimiento regulares.

La actuación contempla:

- **Diseño conjunto y consensuado**:
  - Elaboración anual de un Plan Operativo con la participación de todos los organismos implicados.
  - Identificación de prioridades estratégicas, mercados objetivo, sectores clave y acciones prioritarias.
- **Definición de responsabilidades y recursos**:
  - Asignación clara de tareas a cada organismo.
  - Planificación de los recursos necesarios (humanos, presupuestarios y técnicos).
- **Seguimiento y evaluación**:
  - Establecimiento de indicadores específicos para evaluar la ejecución anual.
  - Informes de seguimiento presentados a los órganos de gobernanza del sistema de internacionalización.

Con esta actuación, el sistema regional garantiza una **gestión coordinada, transparente y evaluable**, alineada con la estrategia a medio plazo.

Actuación 5.1.3. Establecimiento de convenios para el desarrollo conjunto de actuaciones

El diagnóstico del plan pone de manifiesto la importancia de **formalizar la colaboración institucional** para optimizar recursos, generar sinergias y reforzar el impacto de las actuaciones.

Los convenios permiten articular colaboraciones estables entre organismos con competencias complementarias, garantizando que las acciones se desarrollen de manera conjunta y con objetivos comunes.

La actuación incluye:

- **Formalización de convenios interinstitucionales**:
  - Acuerdos entre IPEX y cámaras de comercio, asociaciones empresariales, universidades, clústeres, centros tecnológicos, servicios regionales de empleo, entidades de innovación, etc.
  - Convenios sectoriales específicos para sectores estratégicos (vino, agroalimentario, industria, bienes de consumo).
- **Desarrollo de actuaciones coordinadas**:
  - Promoción internacional conjunta.
  - Proyectos de formación especializada vinculados a internacionalización.
  - Actividades de posicionamiento y comunicación internacional.
  - Acciones sectoriales específicas o programas piloto innovadores.
- **Optimización de recursos**:

- Uso compartido de equipos, herramientas digitales, infraestructuras y redes de contactos.
- Mayor eficiencia en la ejecución de acciones y reducción de duplicidades.

Con esta actuación, Castilla-La Mancha refuerza un **marco institucional sólido, integrado y complementario**, clave para garantizar la eficacia del sistema de internacionalización regional.

Línea 5.2. Colaboración y cooperación a nivel regional, nacional e internacional

La internacionalización requiere un marco de colaboración amplio que trascienda el ámbito regional. El plan destaca la necesidad de reforzar la cooperación con redes exteriores, entidades públicas y privadas y organismos estatales y autonómicos, con el fin de maximizar oportunidades y mejorar la eficacia de las acciones de apoyo a las empresas.

El diagnóstico destaca que la cooperación institucional permite **evitar duplicidades**, mejora la eficacia de las actuaciones de apoyo, amplía las oportunidades disponibles para las empresas, y fortalece la posición de la región en la política nacional e internacional de internacionalización.

A partir de este marco, la Línea 5.2. se estructura en tres actuaciones:

Actuación 5.2.1. Coordinación de las Redes Exteriores

Esta actuación refuerza la coordinación entre la **Red Exterior del IPEX** y el resto de los organismos regionales implicados en la internacionalización, con el fin de maximizar la eficacia del apoyo prestado a las empresas.

El diagnóstico subraya que la Red Exterior es un **activo esencial** para acompañar a las empresas en destino, pero que su impacto depende en gran medida de una coordinación fluida con el conjunto del sistema regional.

Las acciones incluyen:

- **Refuerzo del flujo de información entre organismos**, que contempla:
  - Comunicación estructurada y continua entre la Red Exterior y las áreas especializadas del IPEX, Consejería, cámaras de comercio, clústeres y otros agentes regionales.
  - Integración de la información recogida en destino en la planificación de acciones promocionales.
- **Coherencia en la interlocución internacional**, mediante:
  - Coordinación de mensajes, posicionamiento y propuestas para asegurar una imagen uniforme de Castilla-La Mancha en los mercados exteriores.
  - Participación coordinada en reuniones, eventos y misiones institucionales.
- **Alineación de estrategias en mercados clave**:
  - Establecimiento de prioridades conjuntas por país y sector.
  - Coordinación de agendas para evitar solapamientos y optimizar recursos.

Esta actuación garantiza que la Red Exterior actúe como una **extensión coherente y eficaz del sistema regional** en los mercados internacionales.

Actuación 5.2.2. Establecimiento de relaciones con entidades públicas y privadas extranjeras

El diagnóstico del plan señala la necesidad de **ampliar las alianzas internacionales** para generar nuevas oportunidades comerciales y facilitar el acceso de las empresas regionales a mercados estratégicos.

Esta actuación impulsa la colaboración con un amplio abanico de actores internacionales:

- **Embajadas y oficinas comerciales en España.**
- **Entidades privadas de referencia**:
  - Cámaras de comercio.
  - Asociaciones y plataformas empresariales.
  - Centros de innovación, hubs tecnológicos y aceleradoras internacionales.
- **Instituciones financieras**:
  - Entidades que financian proyectos exteriores.
  - Programas de acompañamiento financiero para empresas exportadoras.
- **Objetivos de la colaboración**:
  - Generación de agendas de trabajo y redes de contactos.
  - Promoción conjunta de sectores estratégicos regionales.
  - Desarrollo de proyectos colaborativos en mercados objetivo.
  - Acceso facilitado a licitaciones, fondos y oportunidades con impacto internacional.

Esta actuación fortalece la capacidad de Castilla-La Mancha para **abrir puertas, generar confianza y facilitar operaciones comerciales** en mercados prioritarios y emergentes.

Actuación 5.2.3. Participación en el Consejo Interterritorial de Internacionalización

El Consejo Interterritorial de Internacionalización es el principal órgano estatal de coordinación entre las comunidades autónomas, el ICEX y otros organismos nacionales. El diagnóstico del plan subraya la importancia de que Castilla-La Mancha mantenga una **presencia activa y estratégica** en este foro.

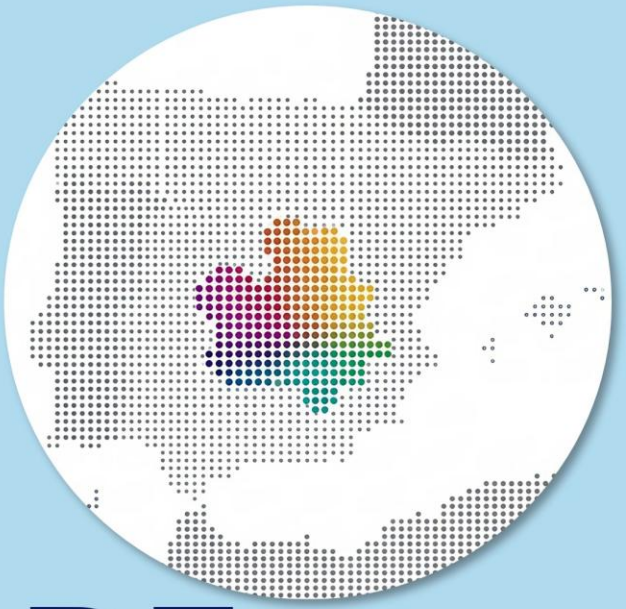
Las acciones previstas incluyen:

- **Participación coordinada y estructurada**:
  - Aportación de propuestas, prioridades regionales y necesidades específicas de los sectores exportadores de Castilla-La Mancha.
  - Intercambio de información sobre mercados, programas nacionales y oportunidades emergentes.
- **Alineación con políticas nacionales**:
  - Coordinación con ICEX, Secretaría de Estado de Comercio y otros organismos para asegurar la coherencia entre la estrategia regional y las líneas marcadas a nivel estatal.

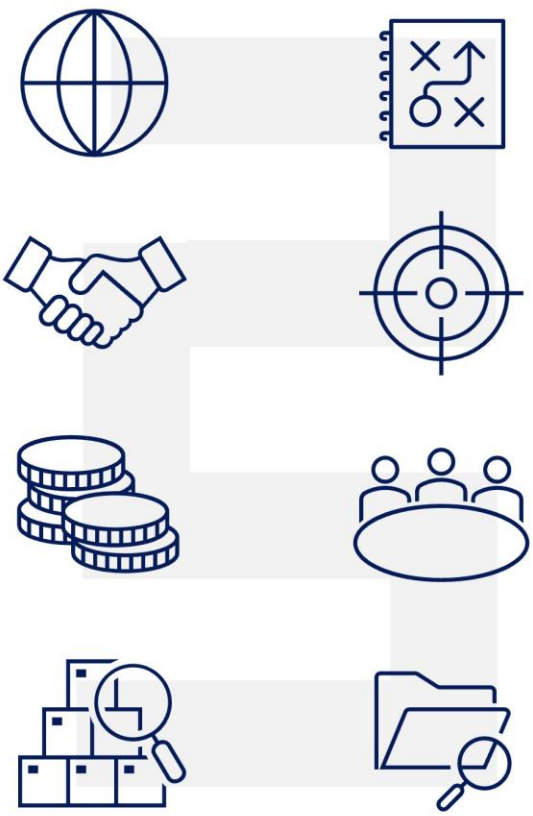
  - Aprovechamiento de programas nacionales para potenciar la internacionalización regional.

- **Refuerzo del posicionamiento de Castilla-La Mancha**:
  - Defensa de los sectores estratégicos regionales en el marco de las políticas exteriores nacionales.
  - Visibilidad de la región en iniciativas estatales, misiones comerciales y programas de apoyo.

Esta actuación permite consolidar la presencia de Castilla-La Mancha en las **estructuras nacionales de internacionalización**, fortaleciendo su influencia y garantizando un acceso óptimo a oportunidades y recursos del ámbito estatal.



VII. PLAN DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES



El planteamiento actual para la **atracción de inversiones** se ha visto muy afectado -en sus funciones, servicios y actividades- por las **tendencias globales**. El papel de las **Agencias de Captación de Inversiones** no está en discusión, pero sí se está modificando su alcance, su gobernanza y su dimensión.

Algunas premisas que ayudan a entender mejor la evolución de las prácticas en el ámbito de la promoción de la inversión extranjera son las siguientes:

Por un lado, la **competencia se ha intensificado** con la creciente integración de los mercados y economías internacionales. La democratización y el acceso generalizado a las ventajas de la deslocalización están al alcance de cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Esto genera la necesidad de que los territorios subnacionales mejoren sus atractivos mediante políticas adecuadas. Actualmente, existen más de **4.000 agencias de promoción** de inversiones en todo el mundo, junto a unas **10.000 agencias de desarrollo económico**, predominando y creciendo especialmente las de ámbito regional y local.

Por otro lado, la **base inversora se ha diversificado**, tanto en términos geográficos —con una mayor actividad de multinacionales procedentes de economías emergentes que presentan estrategias, motivaciones y tolerancias al riesgo diferentes a las de las economías desarrolladas— como en lo que respecta la diversidad de actores, destacando la creciente relevancia de grandes **fondos de inversión**, tanto privados como soberanos. Este cambio ha sido incorporado en el diseño de las acciones de promoción de inversiones por parte de las API, generando también reacciones defensivas en muchos territorios receptores, y reflejando la creciente importancia de la geopolítica en la inversión extranjera directa. Asimismo, las **decisiones de inversión** se han vuelto más sofisticadas, incluyendo consideraciones **tecnológicas, geopolíticas, fiscales, regulatorias y climáticas**.

Al mismo tiempo, un creciente número de gobiernos está matizando su enfoque hacia la IED, ejecutando esta política como herramienta que sirve a los objetivos nacionales o regionales, prestando más atención no solo a la entrada de inversión extranjera desde el punto de vista cuantitativo, sino muy especialmente cualitativo. Es lo que se ha denominado **IED sostenible**, aquella que maximiza la contribución al desarrollo económico, social y medioambiental del territorio receptor, y tiene lugar en el marco de los mecanismos adecuados de la gobernanza, aunque sin poner en peligro su viabilidad comercial. Esto obliga a las API a adaptar sus servicios, mensajes y propuestas de valor, con una **visión** más **segmentada y estratégica**.

Imagen 22. Previsualización del Plan de Captación de Inversiones de CLM 2026-2030.



01. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES

El Plan define **5 objetivos estratégicos** y los desarrolla a través de **10 líneas de trabajo**, que ofrecen un conjunto coordinado de programas, servicios y actuaciones destinados a atraer nuevas inversiones a Castilla-La Mancha durante el periodo 2026-2030. La Imagen 23 muestra de forma resumida los objetivos estratégicos del Plan:

Imagen 153. Objetivos estratégicos del Plan de Captación de Inversiones de CLM 2026-2030.



A continuación, se describen estos objetivos con mayor detalle.

OBJETIVO 1. Fortalecer el posicionamiento de Castilla-La Mancha como destino receptor de inversión

Ante un escenario tan competitivo como el descrito anteriormente, es clave seguir difundiendo a nivel internacional la imagen de Castilla-La Mancha, dándonos a conocer ante inversores y difundiendo las **ventajas competitivas de la región** como destino receptor de inversiones, haciendo un especial hincapié en aquellos países identificados como prioritarios.



OBJETIVO 2. Facilitar el proceso de implantación de nuevas empresas

Mediante la gestión activa de los nuevos proyectos de inversión recibidos, se **acompañará a las empresas durante todo el proceso**, coordinándonos con el resto de las Administraciones para agilizar en la medida de lo posible la ejecución del proyecto.



OBJETIVO 3. Impulsar las reinversiones de las empresas ya establecidas

Acompañar y apoyar los proyectos de reinversión de las empresas de capital extranjero en la región, como factor de generación de nuevas oportunidades económicas y laborales. A través del programa "**Reinvierte CLM**", se refuerza el **contacto constante con los inversores**, ayudando a resolver problemas o demandas que garanticen su continuidad.



OBJETIVO 4. Reforzar la colaboración con el resto de agentes involucrados en la gestión de proyectos de inversión

Para dar una mejor respuesta a los inversores a lo largo de todo el proceso, es clave estar coordinado con el resto de agentes involucrados (ICEX-Invest in Spain, JCCM, Ayuntamientos, inmobiliarias...), estando representados la mayor parte de ellos en el **Consejo de Captación de Inversiones**. De este modo, se podrán dar soluciones y respuestas más completas a las demandas planteadas por las empresas.



OBJETIVO 5. Creación de la Agencia de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha

De cara a conseguir los objetivos anteriormente descritos, se plantea la creación de una **Agencia de Captación de Inversiones** a nivel regional que permita seguir trabajando en la promoción de Castilla-La Mancha como destino de inversiones, a través de un completo **servicio de 360 grados de acompañamiento** a la inversión y de una identidad corporativa sólida que permita a los inversores identificar claramente a Castilla-La Mancha como una región confiable, competitiva y abierta a los negocios.

02. PRIORIZACIÓN SECTORIAL Y GEOGRÁFICA

Priorización geográfica

Las **agencias de promoción de inversiones (APIs)** adoptan enfoques diversos a la hora de definir sus **mercados prioritarios**, combinando criterios institucionales, técnicos y pragmáticos. Según la OCDE, el proceso suele requerir equilibrar las **prioridades internas** (dirección y equipos de las agencias) con las orientaciones de los gobiernos de los que dependen, el **análisis de mercado**, y la visión de expertos e inversores internacionales. Este proceso también se enriquece mediante consultas a **actores locales clave**, incluyendo otros niveles de gobierno, el ecosistema empresarial regional, instituciones científicas y académicas, y clústeres sectoriales.

Desde la perspectiva del IPEX, los siguientes factores pueden ayudar en la definición de los mercados prioritarios para la atracción de inversión:

- La **relevancia histórica de un determinado mercado** como emisor de inversión a nivel global (presencia estructural como país inversor, dinamismo actual y proyección futura) y su reputación (fiabilidad jurídica, cumplimiento de ESG, calidad empresarial, etc.).
- La **presencia y vinculación con España y Castilla-La Mancha**, en cuanto a cuota o peso de cada mercado emisor en España y, de manera más específica, en Castilla-La Mancha, presencia y relevancia en la región de inversores de dichos países (número, sectores, tamaño, contribución al empleo o innovación) y relaciones económicas ya existentes (comercio bilateral, alianzas empresariales, *joint ventures*, etc.).
- **Afinidad y facilitadores institucionales o logísticos**, teniendo en cuenta tanto la factibilidad operativa para invertir en Castilla-La Mancha desde dichos mercados (conectividad, idioma, cercanía cultural o jurídica, existencia de tratados bilaterales, mecanismos de resolución de disputas, etc.) como el grado de conocimiento previo de Castilla-La Mancha (notoriedad de marca regional, turismo, cooperación académica, acciones previas de promoción realizadas por el IPEX, etc.).
- **Coherencia con los sectores prioritarios de la región**, tanto en lo relativo a la madurez y especialización del país emisor en sectores estratégicos para Castilla-La Mancha, como en la capacidad tecnológica e inversora en segmentos clave para la transformación económica regional.
- **Factores estratégicos y de diversificación**, bien para evitar una dependencia excesiva de determinados mercados emisores o para alcanzar un equilibrio entre mercados consolidados y emergentes (incorporar economías con potencial creciente, aunque todavía con baja presencia en la región).
- **Condicionantes institucionales y de gobernanza**, valorando el potencial alineamiento con las prioridades del Gobierno regional y con organismos estatales o europeos, así como la capacidad de implementación de campañas de atracción

de inversiones del IPEX en dichos mercados (recursos disponibles, redes de contacto, presencia institucional o alianzas locales, etc.).

- **Factores geopolíticos y coyunturales**, de manera que se puedan aprovechar oportunidades derivadas de las tensiones geopolíticas o relocalización de cadenas de valor (*reshoring, nearshoring*) o se aprovechen movimientos inversores derivados de políticas nacionales o europeas (e.g. incentivos verdes, digitalización, autonomía estratégica, etc.).

Del mismo modo, el IPEX no puede ser ajeno a algunas de las tendencias exacerbadas por la pandemia como el **regionalismo de las inversiones** y el **acortamiento de las cadenas de valor**. Europa Occidental es destino de un 31% de los proyectos *greenfield* globales, pero, como se aprecia en la siguiente tabla, capta el 40,4% de los que tienen origen europeo occidental frente a solo un 20,3% de los asiáticos y un 17,2% de los procedentes de América Latina. Los inversores tienden, por tanto, a concentrarse en su propio entorno geográfico, lo que condiciona el retorno esperable de la captación en mercados lejanos.

Tabla 24. Origen y destino de los proyectos greenfield transfronterizos, 2013-2025.

		REGIÓN DESTINO							
		Norteamérica	América Latina y Caribe	Europa Occidental	Europa del Este	África	Oriente Próximo	Asia	Oceanía
REGIÓN DE ORIGEN	Norteamérica	**39,4%**	8,8%	**22,9%**	3,8%	2,0%	2,8%	17,9%	2,2%
	América Latina y Caribe	11,1%	**35,0%**	**17,2%**	6,4%	1,6%	2,8%	24,8%	1,0%
	Europa Occidental	13,7%	6,9%	**40,4%**	15,7%	3,3%	3,1%	15,1%	1,7%
	Europa del Este	3,8%	1,8%	**27,5%**	**55,8%**	1,9%	1,9%	7,0%	0,2%
	África	5,0%	2,4%	**15,7%**	4,5%	**48,5%**	4,2%	18,4%	1,0%
	Oriente Próximo	11,5%	3,0%	**21,9%**	3,7%	11,2%	**28,6%**	18,8%	1,4%
	Asia	14,0%	7,5%	**20,3%**	4,8%	3,9%	4,3%	**43,1%**	2,1%
	Oceanía	20,1%	3,8%	**25,9%**	1,9%	2,4%	3,4%	23,1%	**19,5%**

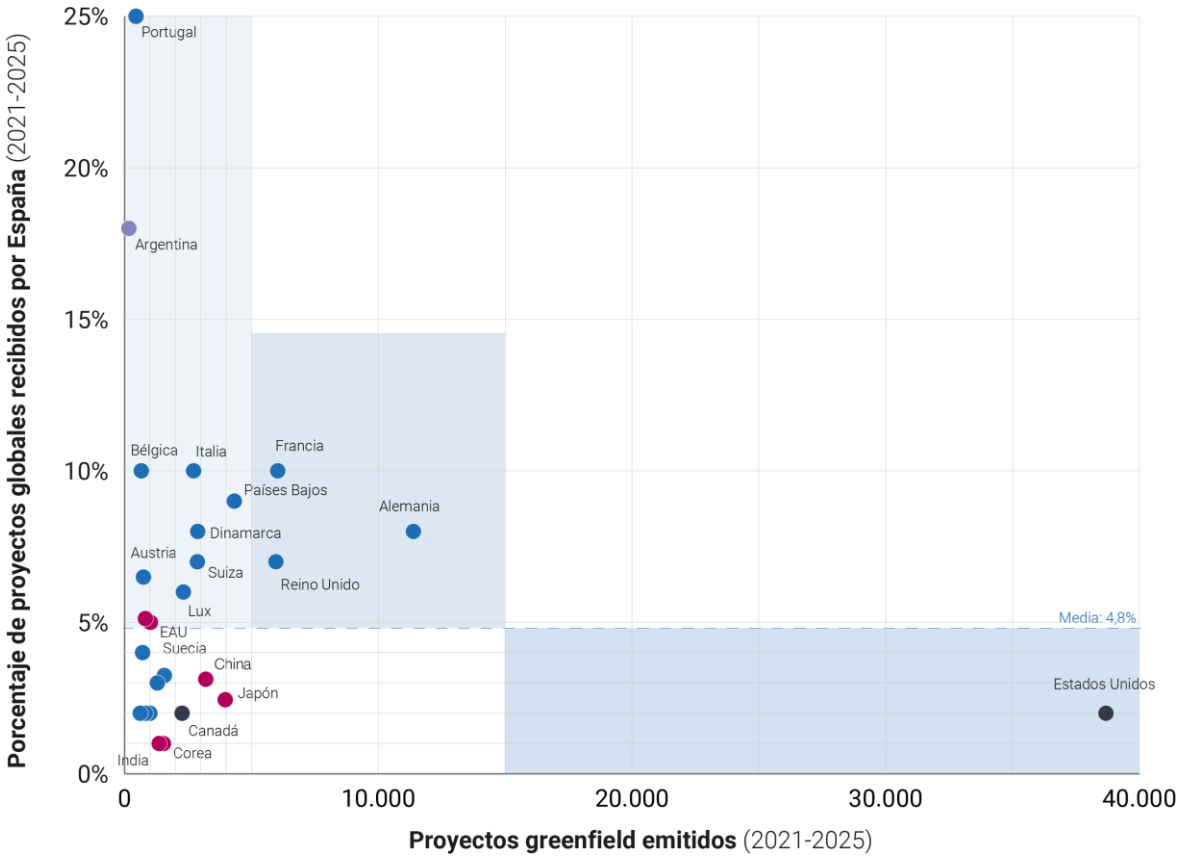
Fuente: Elaboración propia, con datos de Orbis Crossborder Investment, 2026.
Nota metodológica: el porcentaje indica el porcentaje de proyectos de una determinada región de origen que recalan en las distintas regiones destino.

En esta línea, resulta fundamental entender la **capacidad real de España y de Castilla-La Mancha de captar proyectos de inversión** en función del **mercado emisor**. Como complemento al diagnóstico efectuado en el primer capítulo, que ya ofrece un profundo análisis en lo que respecta a qué países son más atractivos desde la perspectiva de generación de proyectos de inversión, y cómo de relevantes son España y Castilla-La Mancha como destino de sus inversiones, se incluyen a continuación gráficas que ofrecen información adicional sobre los potenciales objetivos para la promoción de Castilla-La Mancha como destino de inversión.

La primera de ellas muestra la relación entre los principales países emisores de proyectos de **inversión extranjera greenfield**, según los datos de Orbis Crossborder Investment, y la capacidad de España de capturar dichos proyectos, medida a través del porcentaje del número de proyectos globales que recalan en el país. La segunda de ellas muestra los mismos datos, pero en valores absolutos. Como se puede apreciar, el peso de España

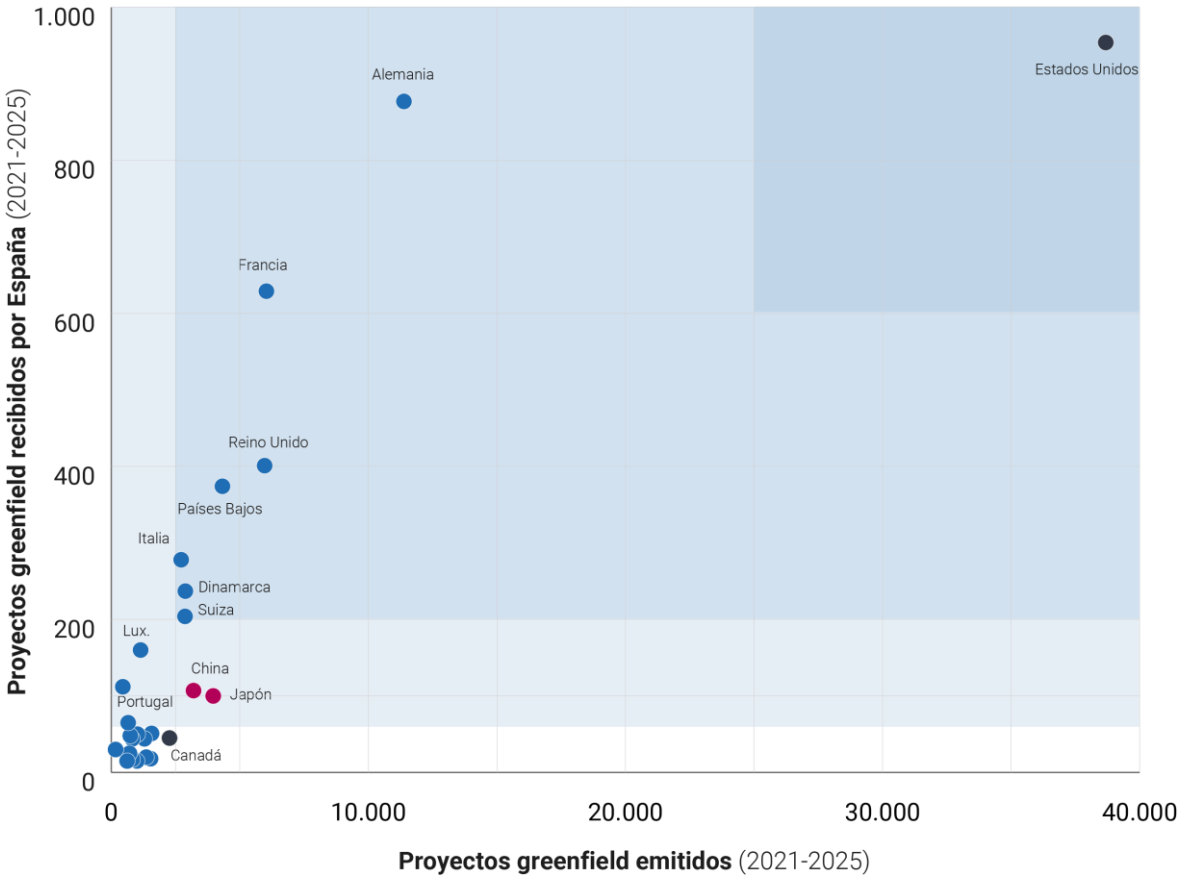
como destino de **inversiones de los principales países europeos** (especialmente de Francia, Italia, Alemania, Países Bajos y Reino unido) y de países limítrofes como Portugal, supera su peso medio en el período analizado (5,2% entre 2021 y 2024), mientras que su peso como destino para los **inversores asiáticos** (siendo Japón, China y la India las economías más representativas) **o Norteamérica** es todavía bajo.

Gráfico 11. Relación entre los principales emisores de proyectos de IED y la capacidad de España de captarlos (en%) en el periodo 2021-2025.



Fuente: Elaboración propia, SIfdi, basada en datos de Orbis Crossborder Investment, julio de 2025.

Gráfico 12. Relación entre los principales emisores de proyectos de IED y la capacidad de España de captarlos, en el periodo 2021-2025.



Fuente: Elaboración propia, SIfdi, basada en datos de Orbis Crossborder Investment, julio de 2025

Aquellos **países con un mayor volumen de emisión** de proyectos a nivel global y/o para los cuales **España (y Castilla-La Mancha)** han representado un **destino preferente** en los últimos años, deberían ser **objetivos prioritarios** claros para el **IPEX**.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se establecen los siguientes **países** como **estratégicos** de cara a la atracción de nuevos proyectos de inversión a Castilla-La Mancha durante los próximos cinco años:

Z1 Los principales países europeos, en particular **Francia**, **Alemania** y **Reino Unido**, con una mayor presencia de empresas en los sectores más ligados a Castilla-La Mancha, como los que se mencionan a continuación. **Países Bajos, Italia y Portugal** también tienen un peso significativo a nivel regional, con flujos de inversiones consolidados en los últimos años, e importantes empresas implantadas en las cinco provincias castellanomanchegas. El caso de Países Bajos y Luxemburgo es bastante particular, ya que actúan como punto de entrada de un volumen considerable de inversiones de multinacionales americanas, para las que juegan un papel clave como país intermedio en Europa.

Z2 Norteamérica, en especial **Estados Unidos**, principal inversor a nivel mundial y uno de los principales inversores en Castilla-La Mancha en los últimos años, tanto a nivel de flujos, como de proyectos *greenfield* y de empleo. **México y Canadá** también son países emisores de IED a nivel mundial y se posicionan como

mercados de interés a la hora de planificar futuras acciones encaminadas a la atracción de nuevas inversiones a la región.

Z3 Asia, como continente que concentra más del 50% del PIB mundial y en torno al 80% del crecimiento económico global, con una tendencia cada vez más aperturista que se traduce en un número creciente de empresas asiáticas implantadas en España, así como en un gran número de proyectos de potenciales inversiones gestionados por el departamento de captación de inversiones durante los últimos años. Dentro de este gran continente, **China, Japón y Corea del Sur**, por su liderazgo en diversos sectores como la automoción o las energías limpias, se posicionan como los países más interesantes hacia los que dirigir los esfuerzos en materia de captación de nuevas inversiones.

El resto de **Centroeuropa y los países Nórdicos** constituyen un cuarto grupo de regiones a valorar en un estadio posterior, aunque pueden ofrecer retornos interesantes en algunos de los sectores y oportunidades concretas identificadas, especialmente pensando en **inversores** de **tamaño mediano y pequeño** que pudiesen servir de abanderados y **tractores** para **proyectos posteriores**.

La aproximación a **otros mercados potencialmente atractivos** en la actualidad y que presentan interesantes perspectivas a medio y largo plazo, como **India,** que está emergiendo como una de las grandes potencias económicas a nivel mundial, conviene hacerla con la debida **cautela**. La captación proactiva de inversiones del país no solo requiere poner en práctica aproximaciones específicas y dotarse de recursos de los que la mayoría de las agencias carecen, en múltiples ámbitos (no solo idiomáticos o culturales), sino que además los retornos esperados se antojan bajos en el contexto actual, más ligados a potenciales éxitos puntuales, que a la creación de tendencias estructurales.

Será necesario, en cualquier caso, **mantener** unos niveles de **flexibilidad** adecuados, que permitan al IPEX perseguir oportunidades específicas que puedan surgir o que se puedan identificar en otros mercados, así como alterar las prioridades si las circunstancias geopolíticas así lo requieren.

Priorización de sectores

La priorización en base a sectores y actividades de negocio, combinada o no con la priorización geográfica, tiende a ser la aproximación más clásica y efectiva seguida por la mayoría de Agencias de Inversión. En la **selección de sectores** se combinan factores intrínsecos del territorio (**capacidades del** propio **territorio**, efectos de aglomeración, posición competitiva frente a otros destinos, existencia de un fallo de mercado, etc.), **objetivos estratégicos** (potencial de diversificación de la economía local, alineamiento con objetivos de sostenibilidad e impacto en el medio ambiente, sinergias potenciales con el resto de la economía, etc.) y factores de **contexto** (demanda global, tendencias de IED). Se persigue, en definitiva, identificar aquellos sectores que mayores beneficios pueden reportar al territorio receptor y que a su vez son atractivos para los inversores extranjeros.

A la hora de distinguir y priorizar entre los diversos sectores que componen la base económica de Castilla-La Mancha hay dos elementos que tienen gran relevancia:

1. Las **políticas europeas y su traslación al ámbito nacional**, tanto en lo que se refiere al apoyo a sectores tradicionales, como sectores más innovadores y actividades de I+D, que presentan oportunidades futuras de desarrollo económico.

2. El conjunto de recursos y planes (**Acuerdo Horizonte 2030 y Plan Adelante 2024-2027**) con los que cuenta Castilla-La Mancha, que puedan ser de utilidad tanto para los nuevos inversores como para la base ya instalada existente, así como el impacto más o menos inmediato en determinadas variables macroeconómicas.

Al igual que en la priorizaciónde los países, cobra sentido confrontar el **peso** de dichos **sectores** en la **economía regional** (medido, por ejemplo, a través del número de empresas con empleados en Castilla-La Mancha por sector) con el **volumen** de **proyectos greenfield** recibidos en Europa o España en el último ciclo, tras la pandemia (2021-2024). De esta forma se pueden orientar distintas estrategias de priorización, bien favoreciendo aprovechar la capacidad de establecer vínculos con las empresas locales en aquellos sectores donde haya una mayor base empresarial existente, o bien tratar de que las empresas extranjeras puedan ejercer una **capacidad tractora** de dinamización local en aquellos sectores en las que esa base existente sea menor.

La apuesta para la atracción de proyectos de inversión, ya sea basada en la construcción de **cadenas de valor completas** o basada en la **consolidación de clusters regionales**, deberá, en todo caso, acompañarse de la instrumentación de acciones de política adecuadas, con el objetivo de generar y maximizar los **efectos** de encadenamiento y **arrastre** de las grandes empresas inversoras sobre el **tejido local**.

En base a lo anterior, se identifican los siguientes **sectores estratégicos** para la **captación de nuevas inversiones:**

1. **Industria agroalimentaria**: Castilla-La Mancha juega un papel principal en la industria agroalimentaria española, especialmente en los sectores del vino, el aceite de oliva, las carnes, tanto frescas como procesadas, y los productos lácteos. La región ofrece unas excelentes condiciones a las industrias relacionadas y de servicios como las empresas de embalajes y logísticas, debido a su cercanía a Madrid y Andalucía, los mayores centros de consumo y producción de España. Se trata de un sector muy especializado, con existencia de numerosas denominaciones de origen, sellos de calidad o indicaciones geográficas protegidas de productos agroalimentarios.
2. **Químico**: En el caso de Castilla-La Mancha, la industria química ocupa un lugar relevante dentro de su estructura industrial. La región cuenta con una base sólida de empresas químicas que operan en subsectores estratégicos, como la farmacéutica, la cosmética, los productos agroquímicos y los plásticos. Destacan núcleos industriales como el complejo petroquímico de Puertollano, donde se encuentra una de las principales instalaciones de Repsol, o polos empresariales en Guadalajara, Toledo y Ciudad Real, donde operan filiales de grandes multinacionales y pymes especializadas.
3. **Energías renovables**: Castilla-La Mancha posee características propias que hacen de la región un territorio atractivo para la captación de inversiones en el ámbito de la generación de energías limpias y alternativas, destacando unas condiciones climáticas favorables para las instalaciones solares y eólicas y la disponibilidad de suelo. El 86% de la potencia instalada en la región es ya de fuentes renovables, lo que se traduce en la existencia de una masa crítica de empresas que cubren gran parte de la cadena de valor. La región se ha posicionado como un referente clave en materia de I+D, destacando el Instituto de Sistemas Fotovoltaicos de Concentración, S.A. – ISFOC y el Centro Nacional de Experimentación de

Tecnologías de Hidrógeno y Pilas de Combustible – CNH2 único en España y desarrollador de la primera estación de abastecimiento de hidrógeno en España.

4. **Economía circular**: La economía circular se ha consolidado como una estrategia clave para enfrentar los desafíos ambientales y económicos a nivel global. La circularidad se basa en reducir el desperdicio, reutilizar materiales y cerrar ciclos de producción, con un fuerte impulso desde la innovación y la digitalización. España ha intensificado sus esfuerzos, situándose entre los países más avanzados en reciclaje. El sector genera más de 35.000 empleos directos, con unas 5.000 empresas activas y un volumen de negocio de 16.000 M€ de euros, representando el 1% del PIB nacional. El reciclaje de papel y cartón supera el 80%, y el de vidrio alcanza el 71,1%, superando los mínimos exigidos por la UE. En Castilla-La Mancha, la economía circular se articula a través de la Ley 7/2019, la Estrategia de Economía Circular y el Plan de Acción 2021-2030. La región promueve el aprovechamiento de residuos agrícolas, industriales y urbanos, y fomenta la innovación, la formación y la colaboración entre instituciones, empresas y ciudadanía.

5. **Automoción**: El sector de la automoción en España es clave para el funcionamiento de la economía. Se estima que el sector de la automoción aporta un 10% al PIB español y un 9% de los empleos sobre la población activa nacional. España ocupa la segunda posición en el ranking de productores de vehículos europeos y ocupa la 9° del ranking mundial. La evolución del sector de la automoción está marcada por tres grandes vectores de transformación en la actualidad: el ascenso de las marcas chinas, la geopolítica y la electrificación. Este contexto ofrece interesantes oportunidades para la región, que cuenta con una sólida base de empresas que suministran componentes y servicios a los principales fabricantes mundiales.

6. **Aeronáutico y Defensa**: La presencia en Castilla-La Mancha de un ecosistema industrial consolidado, impulsado por un clúster especializado en aeronáutica y defensa, representa un elemento de gran poder de atracción, sobre todo en ubicaciones de la región con gran presencia del sector tales como Illescas, Albacete, Almagro y el Aeropuerto de Ciudad Real (CRIA). A ello se suma su probada capacidad para cooperar con otras regiones clave de España y Europa, lo que refuerza su integración plena en las cadenas de valor nacionales e internacionales. Castilla-La Mancha ha registrado un crecimiento sostenido y diferencial en el sector aeronáutico durante la última década, convirtiéndose en un motor estratégico de innovación, empleo e internacionalización, en el mapa industrial español.

7. **Logística**: Castilla-La Mancha se posiciona como una región estratégica con un enorme potencial para el desarrollo logístico, gracias a su ubicación geográfica privilegiada, sólida base de infraestructuras modernas y una masa crítica empresarial consolidada. Su ecosistema ofrece ventajas competitivas que la convierten en un polo de atracción de inversiones nacionales e internacionales en logística y actividades conexas. Este sector ya emplea a 68.000 personas en la región, lo que representa el 7,8 % del total nacional.

8. **Servicios TIC, IA y Data Centers**: La constante oleada de nuevos desarrollos tecnológicos vinculados a la digitalización y virtualización constituye una oportunidad para Castilla-La Mancha de acogerse a la promoción en su territorio de este tipo de actividades frente a otras vinculadas a oleadas anteriores (centros

de soporte, centros de contacto, etc.) que, en algunos casos, se encuentran en fase de madurez. En este sentido, la llegada de nuevos proyectos vinculados a la inteligencia artificial y al almacenamiento y gestión de datos se perfilan como subsectores clave para los próximos años.

03. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN

La Estrategia de Captación de Inversiones se despliega a través de un conjunto de líneas de actuación que estructuran las funciones esenciales del sistema regional de atracción y consolidación de inversión extranjera. Estas líneas agrupan programas, servicios y mecanismos que permiten reforzar el posicionamiento de Castilla-La Mancha como destino de inversión, generar nuevas oportunidades de negocio, facilitar la implantación de proyectos, promover las reinversiones y fortalecer la gobernanza institucional necesaria para un modelo de captación eficaz y sostenible durante el periodo 2026-2030.

La imagen 24 recoge el **mapa estratégico** del Plan de Captación de Inversiones.

Imagen 164. Esquema de los objetivos estratégicos, líneas de actuación e iniciativas del Plan de Captación de Inversiones 2026-2030.

OBJETIVO 1 Fortalecer el posicionamiento de Castilla-La Mancha como destino receptor de inversión



Línea 1.1. Incrementar la promoción de Castilla-La Mancha como destino de inversión en los sectores definidos como estratégicos

- **Actuación 1.1.1**. Actualización de la propuesta de valor y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha.
- **Actuación 1.1.2**. Desarrollo de propuestas de valor específicas para cada sector estratégico

Línea 1.2. Promover y difundir el atractivo de Castilla-La Mancha como destino para la IED

- **Actuación 1.2.1.** Difusión de las oportunidades de inversión en Castilla-La Mancha
- **Actuación 1.2.2.** Participación y organización de eventos para promocionar Castilla-La Mancha
- **Actuación 1.2.3.** Participación y visita a ferias relevantes
- **Actuación 1.2.4**. Fortalecimiento de la marca Invest in CLM como agente clave en la atracción de inversiones.

Línea 1.3. Generación activa de negocio

- **Actuación 1.3.1.** Inteligencia de mercado
- **Actuación 1.3.2.** Investor Targeting

OBJETIVO 2 Facilitar el proceso de implantación de nuevas empresas



Línea 2.1. Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones

- **Actuación 2.1.1**. Elaboración de propuestas a medida para proyectos de inversión y asesoramiento sobre implantación
- **Actuación 2.1.2.** Apoyo logístico durante visitas de inversores a posibles localizaciones
- **Actuación 2.1.3**. Servicios avanzados de facilitación
- **Actuación 2.1.4.** Procesos y herramientas para la gestión de proyectos

Línea 2.2. Coordinación con el resto de las Administraciones

- **Actuación 2.2.1**. Agilización de tramitaciones administrativas
- **Actuación 2.2.2.** Creación de grupos de trabajo “ad hoc” para proyectos que así lo requieran

OBJETIVO 3 Impulsar las reinversiones de las empresas ya establecidas



Línea 3.1. Fomentar y consolidar las relaciones con empresas de capital extranjero ya presentes en Castilla-La Mancha
- **Actuación 3.3.1:** Programa Reinvierte CLM
- **Actuación 3.1.2:** Poner en valor herramientas y ayudas que faciliten las reinversiones

OBJETIVO 4 Reforzar la colaboración con el resto de los agentes involucrados en la gestión de proyectos de inversión



Línea 4.1. Capacitación técnica a los Ayuntamientos
- **Actuación 4.1.1**. Curso básico de formación en IED
- **Actuación 4.1.2**. Preparación de fichas básicas de información

Línea 4.2. Mejora continua de la herramienta de gestión de proyectos, para mejorar la calidad y agilidad de la información.
- **Actuación 4.2.1.** Actualización continua de la herramienta de gestión de proyectos con ayuntamientos

Línea 4.3. Revisión y actualización del funcionamiento del Consejo para mejorar su operatividad y representatividad
- **Actuación 4.3.1**. Revisión de la estructura interna y procesos de trabajo del Consejo
- **Actuación 4.3.2.** Creación de grupos de trabajo temáticos o sectoriales

OBJETIVO 5 Creación de la Agencia de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha



Línea 5.1. Creación de la Agencia de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha
- **Actuación 5.1.1**. Creación y puesta en marcha de la estructura organizativa.
- **Actuación 5.1.2.** Implantación del plan estratégico de captación de inversiones

OBJETIVO 1. Fortalecer el posicionamiento de Castilla-La Mancha como destino receptor de inversiones

Línea 1.1. Incrementar la promoción de Castilla-La Mancha como destino de inversión en los sectores definidos como estratégicos

Esta línea conecta directamente con la **priorización sectorial** definida en el apartado 2, proporcionando el marco operativo necesario para orientar la promoción de Castilla-La Mancha hacia aquellos **sectores estratégicos** que presentan mayor potencial de atracción de inversiones, de acuerdo con el diagnóstico y las **ventajas competitivas** identificadas.

En los procesos de **localización de inversiones**, los agentes inversores se enfrentan a una significativa **asimetría de información**, derivada de la limitada disponibilidad de datos completos y fiables sobre las distintas alternativas territoriales. Como resultado, tienden a priorizar ubicaciones con las que poseen vínculos previos, sean estos de carácter operativo, relacional o perceptivo. Entre estos factores destacan experiencias de inversión anteriores (propias o de competidores), presencia de socios estratégicos (clientes o proveedores), posicionamiento en rankings internacionales de competitividad o atractivo, cobertura

mediática positiva, visitas previas (profesionales o personales) y la existencia de redes sociales o familiares en el territorio.

En este marco, el **posicionamiento competitivo de Castilla-La Mancha** como destino de inversión debe integrar, junto con los atributos objetivos (infraestructura, costes, talento, entorno regulatorio), la gestión estratégica de los **activos intangibles** relacionados con la percepción y reputación territorial. La propuesta de valor regional, su marca-país y su narrativa institucional deben articularse como un sistema coherente de representación que incida en los factores subjetivos que influyen en los procesos de toma de decisiones de localización.

La construcción de una imagen territorial reconocible, basada en atributos como la apertura, la confiabilidad institucional y la estabilidad operativa, constituye un pilar fundamental de la política de **atracción de inversión extranjera directa (IED)** liderada por el Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha **(IPEX)**. Esta **estrategia de comunicación** es crítica tanto en las fases tempranas de generación de leads y cualificación de prospectos, como en etapas posteriores de "bidding" competitivo para proyectos específicos. La alineación entre el discurso institucional, los objetivos de atracción de inversión y la gestión de relaciones con "stakeholders" es, por tanto, clave para mejorar la visibilidad y competitividad de la región en el ecosistema global de inversión.

Actuación 1.1.1. Actualización de la propuesta de valor y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha

La definición de una **propuesta de valor diferenciada** resulta clave para posicionar a Castilla-La Mancha como un destino atractivo para la inversión en un entorno cada vez más competitivo entre territorios. Disponer de un mensaje claro, coherente y basado en ventajas reales permite mejorar la visibilidad internacional de la región, orientar las acciones de promoción exterior y facilitar la toma de decisiones por parte de potenciales inversores, alineando la oferta regional con sus necesidades y expectativas.

En este marco, el **IPEX** contará con una propuesta de valor competitiva y alineada con los **objetivos estratégicos de atracción de inversiones**, adaptada al contexto económico y sectorial. Esta propuesta integrará sinergias con otras áreas de política pública, como el turismo, el desarrollo sostenible o el medio ambiente, y se construirá a partir de acciones como la identificación y priorización de sectores estratégicos, el análisis de factores de localización, la definición de argumentos clave de posicionamiento, el desarrollo de materiales de comunicación específicos y la coordinación con los principales agentes regionales. Asimismo, no se tratará de un ejercicio estático, sino de un proceso dinámico, sujeto a **revisión periódica**, que permita ajustar el mensaje y reforzar los elementos diferenciales de la región en función de la evolución del entorno competitivo.

Esta propuesta de valor diferenciada implica, entre otros:

- La **priorización de sectores objetivo**, la identificación de ventajas competitivas diferenciales y la construcción de mensajes clave adaptados a distintos perfiles de inversor.
- El **desarrollo de herramientas y contenidos adaptados** (dossiers sectoriales, fichas país, presentaciones, argumentarios comerciales), así como la adaptación del mensaje a canales digitales y acciones de marketing internacional.

- La **coordinación institucional**, que garantice la alineación con otros organismos públicos y agentes regionales (administraciones, clústeres, asociaciones empresariales), reforzando la coherencia del posicionamiento territorial.

Actuación 1.1.2. Desarrollo de propuestas de valor específicas para cada sector estratégico

El desarrollo de propuestas de valor sectoriales permitirá reforzar el posicionamiento de Castilla-La Mancha en aquellos ámbitos prioritarios para la atracción de inversión, aportando un mensaje claro y adaptado a las características de cada sector. Contar con argumentarios diferenciados por actividad económica facilita la identificación de oportunidades concretas, mejora la capacidad de interlocución con inversores y contribuye a destacar las fortalezas específicas del territorio frente a otras localizaciones competidoras.

En este marco, el IPEX elaborará **propuestas de valor sectoriales** alineadas con la priorización establecida en el plan y con el diagnóstico económico y productivo de la región. Estas propuestas integrarán los factores clave de competitividad de cada sector, tales como capacidades industriales, cadenas de valor, disponibilidad de recursos especializados, infraestructura asociada o presencia de empresas tractoras. Su desarrollo se realizará en coordinación con las consejerías competentes y con los principales agentes sectoriales, garantizando la coherencia del mensaje y su adecuación a las necesidades reales del tejido empresarial y de los potenciales inversores.

Estas propuestas sectoriales incluirán, entre otros:

- La identificación de los **elementos diferenciales de cada sector estratégico**, así como los mensajes clave que permitan comunicar de manera eficaz el atractivo de Castilla La Mancha para su implantación.
- El desarrollo de **materiales informativos y de apoyo a la promoción internacional** (como presentaciones, fichas o argumentarios sectoriales), adaptados a distintos perfiles de inversor y a canales de comunicación digital.
- La **coordinación institucional** necesaria para asegurar que la información sectorial se mantenga actualizada y coherente con la propuesta de valor global de la región y con la estrategia de promoción internacional.

Línea 1.2. Promover y difundir el atractivo de Castilla-La Mancha como destino para la IED

La promoción del territorio es un elemento esencial para reforzar el posicionamiento internacional de Castilla-La Mancha y aumentar su capacidad para atraer proyectos de inversión. En un entorno cada vez más competitivo, resulta fundamental comunicar de forma clara y eficaz los **atributos diferenciales de la región**, utilizando mensajes coherentes y adaptados a las características del inversor y del mercado objetivo.

Para maximizar el impacto de estas acciones, es necesario contar con un enfoque estructurado de **marketing y comunicación** que incremente la visibilidad de la región y facilite su reconocimiento como un destino atractivo para invertir, especialmente en los sectores prioritarios definidos en el plan. Este enfoque debe partir de la diversidad de perfiles inversores y de la necesidad de adaptar los mensajes, los canales y los formatos a cada uno de ellos, evitando la pérdida de eficacia en la transmisión del valor regional.

Asimismo, la estrategia de promoción debe centrarse en los mercados y sectores prioritarios, ampliando progresivamente su alcance territorial y especialización. De este modo, se asegura que Castilla-La Mancha proyecte una imagen sólida, alineada con su propuesta de valor y coherente con los objetivos de atracción de inversiones establecidos en la estrategia.

Actuación 1.2.1. Difusión de las oportunidades de inversión en Castilla-La Mancha

La **difusión** adecuada de las **oportunidades de inversión** es un elemento clave para reforzar el posicionamiento internacional de Castilla-La Mancha y aumentar su visibilidad entre los distintos perfiles de inversores. Comunicar de manera clara, segmentada y coherente los atributos del territorio contribuye a mejorar el reconocimiento de la región y facilita que los potenciales inversores identifiquen con precisión las ventajas que ofrece frente a otras localizaciones competidoras.

En este marco, el IPEX impulsará una **estrategia integrada de comunicación** que permita proyectar una imagen sólida y actualizada de la región, utilizando herramientas digitales, mensajes personalizados y una relación activa con los medios de comunicación. Esta estrategia se desarrollará de manera coordinada con otros organismos públicos y privados, garantizando la coherencia institucional y el aprovechamiento conjunto de los recursos disponibles para mejorar el alcance y la eficacia de las acciones de difusión.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- El **refuerzo y actualización de la página web institucional**, que actuará como eje central de la estrategia de comunicación y como punto de acceso a la información para inversores.
- La **personalización de los mensajes**, adaptando los contenidos según el perfil inversor y diferenciando claramente la captación de inversión extranjera directa del resto de actividades del IPEX.
- La consolidación de una relación estable con los **medios de comunicación**, mediante la creación de una red de aliados que contribuya a difundir los mensajes clave sobre la región.
- El impulso del **marketing digital** y la presencia en redes sociales, utilizando estos canales como herramientas para aumentar la visibilidad y captar contactos e inversores potenciales.
- La mejora de los **materiales de comunicación** especializados, como presentaciones y documentos comerciales orientados específicamente a la captación de inversiones.
- La **coordinación institucional** para asegurar que las acciones de marketing mantienen una línea coherente entre los diferentes actores implicados en la promoción de la imagen regional.

Actuación 1.2.2. Participación y organización de eventos para promocionar Castilla-La Mancha

La participación en **eventos institucionales, foros empresariales y encuentros especializados** es una herramienta fundamental para fortalecer la proyección exterior de Castilla-La Mancha como destino de inversión. Estos espacios permiten presentar la propuesta de valor regional ante distintos perfiles de inversores, fomentar relaciones

estratégicas y posicionar la región en ámbitos donde se desarrollan oportunidades de negocio e intercambio profesional.

En este marco, el IPEX impulsará una agenda de actividades que combine la asistencia a eventos relevantes y la organización de encuentros propios, tanto en Castilla-La Mancha como en mercados prioritarios. Todas estas acciones se orientarán a los sectores prioritarios y mercados objetivo definidos en el plan, utilizando formatos presenciales y digitales que permitan ampliar el alcance de la promoción y adaptar el mensaje a las necesidades de cada público.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- **Participación en eventos externos**, mediante la identificación y asistencia a ferias, foros y encuentros nacionales e internacionales vinculados a los sectores prioritarios (como agroalimentario, energías renovables, logística o salud) y a los mercados prioritarios definidos en la estrategia (UE, EE.UU., LATAM, Asia).
- **Organización de eventos propios**, tanto en origen (Castilla-La Mancha) como en destino, incluyendo jornadas de inversión, presentaciones institucionales, misiones inversas y agendas de reuniones con empresas, consultoras de localización y otros agentes clave.
- El desarrollo de **formatos digitales**, como seminarios web temáticos, encuentros virtuales con inversores, presentaciones online o agendas B2B, que permitan ampliar la difusión y facilitar la participación internacional.

Actuación 1.2.3. Participación y visita a ferias relevantes

La asistencia a **ferias especializadas** es una herramienta clave para reforzar la visibilidad de Castilla-La Mancha en los **sectores prioritarios** y para establecer contactos directos con empresas y consultoras de localización. Estos eventos permiten identificar tendencias, promover las oportunidades regionales y acceder a nuevos mercados de interés.

En este marco, el IPEX elaborará un **plan anual de participación** en ferias que priorice los sectores prioritarios y los mercados objetivo, incorporando la experiencia acumulada y criterios de eficiencia en el uso de los recursos. Este plan incluirá tanto la participación con stand propio como las visitas técnicas a ferias nacionales e internacionales de mayor relevancia.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- La **participación con stand propio** en ferias nacionales e internacionales de referencia, para presentar las oportunidades de inversión y reforzar la imagen de la región.
- La **visita a ferias relevantes**, tanto en España como en mercados prioritarios, con el fin de ampliar la red de contactos y detectar nuevas oportunidades en sectores clave.
- La **planificación anual** basada en criterios de priorización, considerando la experiencia de años anteriores, la evaluación coste-beneficio y la disponibilidad de recursos humanos y económicos.

Actuación 1.2.4. Fortalecimiento de la marca Invest in CLM como agente clave en la atracción de inversiones.

El fortalecimiento de la marca **Invest in CLM** es esencial para consolidar el posicionamiento de Castilla-La Mancha como destino competitivo para la inversión extranjera directa. En un escenario internacional donde territorios y regiones compiten por atraer proyectos estratégicos, disponer de una **identidad sólida, reconocida y coherente** permite mejorar la visibilidad institucional del IPEX y reforzar la confianza de inversores, prescriptores y otros agentes clave.

En este marco, se impulsarán acciones destinadas a consolidar el papel del IPEX como referente en materia de atracción de inversiones, aumentando la visibilidad de sus servicios y capacidades, y reforzando el valor de la IED como motor de desarrollo regional. Asimismo, estas actuaciones contribuirán a sensibilizar a la comunidad empresarial y a la ciudadanía sobre la importancia estratégica de la inversión extranjera para el crecimiento y la competitividad de Castilla-La Mancha. Estas iniciativas se articularán mediante herramientas de análisis, trabajo institucional coordinado y relaciones estructuradas con agentes estratégicos, garantizando una proyección profesional, consistente y alineada con los objetivos del plan.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- **Elaboración de un Informe Anual de IED**, que recoja el análisis de flujos de inversión, sectores estratégicos, casos de éxito y evolución de proyectos, actuando como instrumento de referencia para inversores, prescriptores y organismos internacionales.
- **Refuerzo de la comunicación institucional interna**, mediante la consolidación de canales de coordinación transversales con las áreas del Gobierno regional cuyas competencias inciden en la atracción de inversiones (industria, urbanismo, fiscalidad, empleo, entre otras).
- **Diseño de un plan de relaciones con prescriptores**, basado en la identificación y segmentación de consultoras, bufetes, cámaras de comercio y agencias multilaterales, y articulado en torno a acciones de fidelización, reuniones periódicas y acceso a información estratégica.
- **Impulso de la proyección internacional del Foro de Empresas de Capital Extranjero**, reforzando su papel como plataforma de visibilidad, diálogo y generación de confianza, e incorporando la participación de embajadas, organismos multilaterales y medios especializados.

Línea 1.3. Generación activa de negocio

La **captación proactiva de proyectos de inversión** es un elemento central de la estrategia regional, ya que permite anticiparse a las oportunidades y establecer contacto directo con empresas y agentes clave en los sectores prioritarios.

La generación activa de proyectos de inversión, conocida en el ámbito de la promoción de inversión extranjera directa (IED) como ***investor targeting***, constituye una función estratégica clave para las Agencias de Promoción de Inversiones (API), como el Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX). En su transición hacia carteras de actividades más diversificadas e internacionalizadas, estas agencias deben adoptar enfoques similares a los utilizados por grandes corporaciones multinacionales, centrando

sus esfuerzos en el diseño y ejecución de estrategias de promoción y captación altamente estructuradas.

Este proceso de planificación estratégica se articula en torno a dos ejes fundamentales:

Selección de sectores estratégicos: Identificación de áreas de actividad con mayor potencial de atracción de inversión, en función de criterios como la competitividad regional, las tendencias globales y las capacidades locales.

Diseño organizativo y operativo: Configuración de estructuras y procesos internos que permitan gestionar eficazmente las actividades de promoción, generando valor añadido a través de:

- Know-how técnico y organizativo del IPEX.
- Aprovechamiento de activos productivos existentes.
- Acceso a conocimiento y redes en mercados internacionales.
- Sinergias entre distintas líneas de actuación.

La experiencia demuestra que la efectividad y calidad de las inversiones captadas se incrementa significativamente cuando los esfuerzos se concentran en grupos objetivo con mayor potencial, optimizando así los recursos disponibles y maximizando el impacto económico.

Actuación 1.3.1. Inteligencia de mercado

La **inteligencia de mercado** constituye un pilar fundamental para la generación activa de oportunidades de inversión, al proporcionar información estructurada y actualizada que permite comprender tanto las **fortalezas** del **territorio** como las necesidades y **prioridades** de los **potenciales inversores**. Su evolución reciente la ha consolidado como una herramienta estratégica para anticipar tendencias, orientar la toma de decisiones y fortalecer las acciones de promoción orientadas a la captación proactiva de inversión focalizada.

En este marco, el IPEX reforzará este programa combinando el análisis de las tendencias globales de inversión con un conocimiento profundo del entorno regional, identificando aquellos sectores y actividades que mejor se alinean con las capacidades y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha. Este enfoque dual —desde la demanda y desde la oferta— permitirá anticipar oportunidades, segmentar de forma más eficaz los públicos objetivo y mejorar la calidad de las acciones vinculadas a la atracción de inversión.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- **El análisis prospectivo de inversores potenciales,** mediante el estudio de tendencias globales y el seguimiento sistemático de empresas con capacidad inversora.
- **La profundización en el conocimiento del entorno regional**, identificando sectores estratégicos y áreas de actividad alineadas con las fortalezas productivas y competitivas de Castilla-La Mancha.
- **La integración de ambos enfoques** para mejorar la segmentación de públicos objetivo y aumentar la eficacia de las acciones de atracción de inversión, optimizando los recursos disponibles.

Actuación 1.3.2. Investor Targeting

El ***investor targeting*** constituye una herramienta esencial para orientar los esfuerzos de captación hacia aquellos inversores que presentan una mayor **alineación con las ventajas competitivas** y los objetivos de desarrollo económico de **Castilla-La Mancha**. Este enfoque permite pasar de una promoción generalista a un modelo de captación proactiva, focalizada y basada en inteligencia de mercado, incrementando la eficiencia en el uso de los recursos y mejorando la calidad y sostenibilidad de las inversiones captadas.

En este marco, el IPEX impulsará un proceso sistemático de identificación, segmentación y priorización de potenciales inversores, combinando el análisis de la demanda global con un conocimiento profundo del ecosistema regional. Este trabajo permitirá diseñar propuestas de valor adaptadas a las características y necesidades de cada grupo objetivo, reforzando así el atractivo de Castilla-La Mancha como destino de inversión en los sectores estratégicos definidos en el plan.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- **El análisis de la demanda global de inversión,** identificando empresas, sectores y geografías con mayor propensión a internacionalizarse y con mayor potencial de implantación en la región.
- L**a segmentación de perfiles de inversores**, en función de su tamaño, capacidades tecnológicas, historial de inversión y compatibilidad con el ecosistema productivo de Castilla-La Mancha.
- **La priorización de targets**, basada en criterios como el impacto económico potencial, la viabilidad del proyecto, el grado de innovación y la generación de empleo cualificado.
- **El diseño de propuestas de valor personalizadas**, que respondan a las necesidades específicas de cada segmento y pongan en valor los atributos diferenciales de Castilla-La Mancha.

OBJETIVO 2. Facilitar el proceso de implantación de nuevas empresas

Línea 2.1. Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones

La calidad del asesoramiento y el acompañamiento ofrecido a los inversores constituye un factor determinante en la competitividad de un territorio. Contar con **servicios especializados**, ágiles y adaptados a las necesidades de cada proyecto resulta esencial para facilitar los procesos de decisión y reforzar la capacidad de Castilla-La Mancha para atraer y consolidar nuevas inversiones.

El asesoramiento, información y facilitación de las inversiones se refiere al conjunto de servicios orientados a apoyar a los inversores en la toma de **decisiones estratégicas**, proporcionando análisis especializados, datos relevantes del mercado y asistencia operativa para ejecutar inversiones de manera eficiente y segura. Este proceso incluye:

- **Asesoramiento personalizado:** Evaluación de objetivos del proyecto, sus plazos y necesidades, con recomendaciones adaptadas a cada proyecto.
- **Información relevante:** Provisión de datos actualizados y estudios sectoriales.

- **Facilitación operativa**: Apoyo en la gestión documental, cumplimiento normativo, conexión con otros servicios del gobierno regional y acompañamiento en el proceso de decisión.

La cartera de servicios que provee el Investor Office del IPEX es una de sus señas de identidad y puede marcar la diferenciación con respecto a otros territorios competidores. Los servicios que se facilitan desde esta iniciativa pueden constituir un activo fundamental que aporte valor a la posición competitiva de Castilla-La Mancha, sirviendo para inclinar la balanza a favor de la región en el caso de dos a más ubicaciones posibles, si bien, es necesario adecuar los servicios a las necesidades de los inversores en todas las etapas del proceso, de forma flexible y adaptable a cada caso.

Actuación 2.1.1. Elaboración de propuestas a medida para proyectos de inversión y asesoramiento sobre implantación

La elaboración de **propuestas personalizadas** para proyectos de inversión constituye un elemento clave en la toma de decisiones de los inversores, al ofrecer información ajustada a sus necesidades y facilitar un proceso de implantación ágil y seguro. Un acompañamiento profesional desde las fases iniciales contribuye a reforzar la competitividad de Castilla-La Mancha como destino de inversión y a generar confianza en el tejido institucional de la región.

En este marco, el IPEX prestará un servicio integral y flexible que permita responder de manera ágil a las solicitudes de información y **acompañar** a los **inversores** durante todo el proceso de implantación, garantizando la coordinación entre los distintos agentes implicados.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- La **atención personalizada de solicitudes de información**, independientemente del canal de entrada, garantizando una primera respuesta ágil y completa.
- El **análisis de los planes de negocio** para identificar necesidades específicas y elaborar propuestas de implantación ajustadas a los requerimientos del proyecto.
- El **uso de herramientas tecnológicas** y sistemas GIS para gestionar y poner a disposición de los inversores información actualizada de manera eficiente.
- El **asesoramiento integral sobre el proceso de implantación**, incluyendo requisitos administrativos, disponibilidad de recursos y pasos a seguir durante la implantación en Castilla-La Mancha.
- La **coordinación institucional multiactor**, alineando a las administraciones locales, provinciales y autonómicas para facilitar los trámites y ofrecer una respuesta conjunta y coherente al inversor.

Actuación 2.1.2. Apoyo logístico durante visitas de inversores a posibles localizaciones

Las **visitas** de inversores a **potenciales localizaciones** constituyen un momento clave en el proceso de decisión, ya que permiten contrastar sobre el terreno la adecuación del territorio a las necesidades del proyecto. Un **acompañamiento** profesional en estas **fases iniciales** contribuye a generar confianza, mejorar la experiencia del inversor y reforzar la percepción de Castilla-La Mancha como un destino fiable y preparado para acoger nuevas implantaciones.

En este marco, el IPEX organizará y acompañará las visitas técnicas necesarias, ofreciendo agendas adaptadas y apoyo logístico para garantizar una experiencia eficaz y alineada con las necesidades de cada proyecto.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- **La organización de agendas personalizadas**, seleccionando localizaciones y contactos relevantes en función de las necesidades específicas de cada proyecto.
- **El acompañamiento durante las visitas y reuniones**, proporcionando asesoramiento técnico y explicaciones sobre recursos disponibles, capacidades regionales y pasos para la implantación.
- **La prestación de apoyo logístico complementario**, facilitando aquellos aspectos prácticos que por diferencias culturales puedan mejorar la experiencia del inversor durante su estancia en la región.

Actuación 2.1.3. Servicios avanzados de facilitación

El refuerzo de los **servicios avanzados de facilitación** constituye un elemento clave para mejorar la competitividad de Castilla-La Mancha como **destino de inversión**, al ofrecer al inversor un acompañamiento integral que va más allá de la asistencia inicial. Estos servicios permiten **diferenciar** a la región **frente a otros** territorios competidores, aportando valor añadido en etapas críticas del proceso de implantación.

En este marco, el IPEX analizará la viabilidad e impacto para ampliar su cartera de servicios, incorporando nuevas herramientas que respondan a las necesidades emergentes de los proyectos de inversión que generen un mayor valor, tanto para los inversores como para Castilla-La Mancha, y refuercen la **calidad del acompañamiento** ofrecido.

Entre las posibles líneas de actuación se encuentran:

- **Servicios de ventanilla única virtual**, que faciliten el acceso centralizado a trámites, información y recursos disponibles para la implantación.
- **Servicios de apoyo en la búsqueda de asesoría**, orientados a conectar a los inversores con profesionales especializados según las necesidades del proyecto.
- **Servicios de apoyo a empleados desplazados**, que contribuyan a una integración ágil y efectiva del personal trasladado a la región.
- **Servicios de atracción de talento internacional**, favoreciendo la llegada de perfiles cualificados necesarios para determinados proyectos.
- **Servicios de apoyo en la búsqueda de financiación**, que faciliten el acceso del inversor a programas regionales, nacionales o europeos disponibles para su implantación.

Actuación 2.1.4. Procesos y herramientas para la gestión de proyectos

La mejora de los procesos internos y de las herramientas de gestión es fundamental para ofrecer un servicio eficiente y homogéneo a los inversores, facilitando la organización de la información y el seguimiento de los proyectos.

En este marco, el IPEX adaptará y desarrollará herramientas y procedimientos que permitan optimizar la gestión de los proyectos de inversión y reforzar la coordinación operativa.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- La **evaluación y desarrollo de herramientas tecnológicas internas** —como los Sistemas de Información al Inversor (IIS), los sistemas CRM o los Procedimientos Operativos Estándar (SOP)— para reforzar la gestión y la trazabilidad de los proyectos.
- La **mejora de la eficiencia operativa**, facilitando la coordinación entre áreas y permitiendo una gestión más ágil de las distintas fases del proceso de inversión.
- El apoyo a los **procesos de seguimiento,** evaluación y monitorización, mediante sistemas que integren información actualizada y permitan medir el avance y los resultados de cada proyecto.

Línea 2.2. Coordinación con el resto de las Administraciones

La coordinación entre administraciones es un elemento clave para garantizar que los proyectos de inversión se gestionen de forma ágil, coherente y alineada con las necesidades del inversor. En un proceso que implica a múltiples actores —**locales, provinciales y autonómicos**— resulta fundamental asegurar un marco estable de colaboración que permita ofrecer **respuestas integradas** y reducir los **tiempos** de tramitación.

La coordinación eficaz entre los distintos departamentos de la administración regional requiere una combinación de estructura organizativa clara, herramientas de comunicación adecuadas y una cultura de colaboración, que permita:

- Establecer objetivos comunes.
- Crear estructuras de coordinación como grupos de trabajo por proyecto.
- Compartir información.
- Establecer protocolos de comunicación
- Capacitar al equipo.

Actuación 2.2.1. Agilización de tramitaciones administrativas

La agilización de los trámites administrativos es otro elemento de interés para facilitar la implantación de nuevos proyectos de inversión y mejorar la competitividad de Castilla-La Mancha como destino de inversión. Contar con **instrumentos jurídicos** que reduzcan tiempos y **simplifiquen procedimientos** contribuye a generar confianza y facilitar la toma de decisiones por parte de los inversores.

En este marco, el IPEX difundirá entre los inversores las herramientas legales de facilitación disponibles, promoviendo su conocimiento y utilización cuando aporte valor en el desarrollo de los proyectos.

Entre las principales líneas de actuación se encuentra el dar a conocer instrumentos como la declaración de **Proyecto de Singular Interés** o la **Ley de Acompañamiento a proyectos prioritarios y de Inversiones Estratégicas**, que permiten agilizar procedimientos y reducir cargas administrativas.

Actuación 2.2.2. Creación de grupos de trabajo “ad hoc” para proyectos que así lo requieran

La coordinación entre administraciones requiere mecanismos que permitan articular respuestas conjuntas en aquellos proyectos de inversión que necesitan una gestión más estructurada y una interlocución continuada entre los organismos implicados. En este contexto, los grupos de trabajo “ad hoc” constituyen una herramienta eficaz para facilitar la cooperación operativa y agilizar los procesos asociados a la implantación de proyectos específicos.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- La **creación de grupos de trabajo “ad hoc”,** constituidos en función de las características del proyecto y reunidos tantas veces como sea necesario para facilitar su implantación y desarrollo.
- La **colaboración activa entre administraciones**, garantizando una actuación conjunta bajo el marco del Consejo de Captación de Inversión Extranjera de Castilla-La Mancha.

OBJETIVO 3. Impulsar las reinversiones de las empresas ya establecidas

Línea 3.1. Fomentar y consolidar las relaciones con empresas de capital extranjero ya presentes en Castilla-La Mancha

Las reinversiones son un componente esencial de la atracción de inversión extranjera directa, ya que consolidan el tejido empresarial ya implantado y generan nuevas oportunidades de crecimiento, empleo y valor añadido para la región. Fomentar que las empresas ya establecidas amplíen su presencia en Castilla-La Mancha requiere un acompañamiento continuo, servicios de **post-inversión** de **calidad** y un **entorno institucional** que facilite sus decisiones de expansión.

Las acciones de aftercare o post-inversión comprenden el conjunto de servicios que el Gobierno regional de Castilla-La Mancha, a través del Instituto de Promoción Exterior (IPEX), pone a disposición de los inversores ya establecidos en la región. Estos servicios están diseñados para facilitar el desarrollo, consolidación y expansión de las filiales extranjeras, con el objetivo de maximizar su contribución al desarrollo económico regional.

En definitiva, se trata de convertir a Castilla-La Mancha no solo en un destino de inversión inicial, sino en un lugar donde las empresas desean permanecer y crecer a largo plazo.

Actuación 3.1.1. Programa Reinvierte CLM

El fortalecimiento de la relación con las empresas de capital extranjero ya implantadas en la región es fundamental para consolidar su **permanencia** y fomentar nuevas reinversiones. La experiencia demuestra que un acompañamiento cercano y continuado facilita la identificación temprana de necesidades y barreras, contribuyendo a generar un entorno favorable para la expansión de las compañías establecidas en Castilla-La Mancha.

En este marco, el programa Reinvierte CLM reforzará y consolidará las **relaciones con las empresas extranjeras**, articulando un conjunto de acciones orientadas a promover su

crecimiento y apoyar sus decisiones de ampliación o diversificación de actividades en la región.

Entre las principales líneas de actuación se incluyen:

- **Seguimiento personalizado y comunicación continua**, mediante un sistema regular de contacto que permita identificar necesidades, retos y oportunidades, facilitando un entorno que favorezca la expansión y el desarrollo de los proyectos empresariales.
- **Fortalecimiento del Foro de Empresas de Capital Extranjero**, potenciándolo como espacio de diálogo institucional, ampliando su alcance y promoviendo su utilización como instrumento de escucha activa y relación estable con el inversor extranjero.
- **Nuevas herramientas de apoyo y dinamización**, tales como:
  - **Base de datos estratégica de empresas extranjeras**, para disponer de un registro actualizado y priorizado que permita segmentar acciones según el perfil y potencial de cada empresa.
  - **Mesas redondas y seminarios sectoriales**, centrados en fiscalidad, talento, innovación, sostenibilidad u otros temas de interés para el inversor extranjero.
  - **Iniciativas de networking**, a través de encuentros presenciales o virtuales entre directivos de empresas extranjeras, con el fin de generar sinergias, colaboración y sentimiento de comunidad.
- **Difusión proactiva de oportunidades**, mediante la comunicación periódica de planes, ayudas e incentivos relevantes para apoyar las decisiones de inversión de las empresas ya establecidas en Castilla-La Mancha.
- **Detección temprana** de posibles **riesgos** de deslocalización y activar mecanismos de apoyo institucional.

Actuación 3.1.2. Poner en valor herramientas y ayudas que faciliten las reinversiones

Contar con un conocimiento claro y actualizado de las ayudas disponibles contribuye a mejorar la toma de decisiones y a reforzar la **confianza del inversor** en el entorno institucional de la región. En este marco, el IPEX impulsará la puesta en valor de las herramientas y ayudas que facilitan las reinversiones, manteniendo canales de comunicación abiertos y promoviendo un contacto regular con las empresas para informarles de forma ágil y accesible.

Entre las principales líneas de actuación se encuentran:

- **Dar a conocer los instrumentos de apoyo diferenciadores**, incluyendo ayudas a la reinversión, incentivos a la I+D y programas vinculados al empleo, reforzando su visibilidad entre las empresas ya implantadas en la región.
- **Mantener la realización anual del Barómetro sobre el Clima de Negocios en Castilla-La Mancha**, como herramienta para conocer de primera mano las inquietudes, prioridades y expectativas de las empresas participantes.

OBJETIVO 4. Reforzar la colaboración con el resto de agentes involucrados en la gestión de proyectos de inversión

Línea 4.1. Capacitación técnica a los Ayuntamientos

El papel de los **ayuntamientos** es muchas veces clave en la atracción de inversiones, ya que son la **primera referencia territorial** para los inversores y los responsables de gran parte de la información operativa necesaria para evaluar implantaciones. Contar con municipios preparados, con **información estructurada** y con **capacidad técnica** para promover sus recursos, contribuye a fortalecer la competitividad regional y a mejorar la respuesta institucional ante nuevas oportunidades de inversión.

El IPEX brindará apoyo para que los municipios puedan generar y mantener información de valor, en formatos estandarizados y alineados con los objetivos de atracción de inversión. Se trabajará con los ayuntamientos para identificar, clasificar y promocionar nuevas **parcelas** y o **naves industriales disponibles**, mejorando su visibilidad en la plataforma regional.

Actuación 4.1.1. Curso básico de formación en IED

Un conocimiento básico de los conceptos clave de la IED contribuye a alinear el trabajo local con los objetivos regionales de atracción de inversiones. En este marco, el IPEX organizará un curso introductorio dirigido a los municipios, centrado en los **conceptos fundamentales** de la **IED** y en la **importancia** de disponer de **información** clara, estructurada y actualizada sobre el **territorio**.

Entre los contenidos básicos se incluirán:

- Conceptos esenciales de la inversión extranjera directa.
- Relevancia del conocimiento previo del terreno y de la presentación precisa de la información territorial.

Actuación 4.1.2. Preparación de fichas básicas de información

La disponibilidad de **información estandarizada** y accesible es un elemento clave para facilitar la evaluación de proyectos por parte de los inversores y para mejorar la visibilidad de los activos locales dentro de la oferta regional. La elaboración de fichas básicas uniformes contribuye a homogeneizar la información y a reforzar la profesionalización de los municipios en la promoción de sus recursos.

En este marco, se elaborarán fichas básicas en español e inglés que ofrezcan información sobre los siguientes aspectos:

- Descripción actualizada del activo (parcela o nave).
- Infraestructuras, servicios y dotaciones disponibles.
- Restricciones, condicionantes o requisitos relevantes para la implantación.

Línea 4.2. Mejora continua de la herramienta de gestión de proyectos, para mejorar la calidad y agilidad de la información.

La disponibilidad de información precisa, actualizada y accesible es un factor esencial para agilizar la implantación de **proyectos de inversión** y mejorar la **coordinación** entre el **IPEX** y los **ayuntamientos**. Para lograrlo, resulta necesario mantener y reforzar la

herramienta de gestión de proyectos utilizada para centralizar datos municipales, evitar duplicidades y **facilitar** la toma de **decisiones empresariales** en plazos adecuados.

En este marco se establecerán mecanismos para asegurar que la **información** proporcionada por los **ayuntamientos** sea precisa, homogénea, esté actualizada y pueda consultarse con rapidez, asegurando así una gestión eficaz de los proyectos que dependen de la colaboración entre administraciones y de la calidad de la información territorial disponible.

Actuación 4.2.1. Actualización continua de la herramienta de gestión de proyectos con Ayuntamientos

La eficacia en la gestión de proyectos de inversión depende también de que la **herramienta** utilizada para coordinar la información municipal se mantenga **actualizada** y adaptada a las necesidades del entorno tecnológico y operativo.

En este marco, se garantizará la actualización continua de la herramienta de gestión de proyectos, incorporando mejoras funcionales, técnicas y de contenido que refuercen su utilidad como instrumento central de coordinación entre el IPEX y los ayuntamientos.

Línea 4.3. Revisión y actualización del funcionamiento del Consejo para mejorar su operatividad y representatividad

El Consejo de Captación de Inversiones desempeña un papel central en la **gobernanza** de la atracción de inversión extranjera en Castilla-La Mancha, actuando como espacio de coordinación, diálogo institucional y toma de decisiones estratégicas. Para asegurar que este órgano responda eficazmente a los **retos actuales y futuros** de la IED, resulta necesario revisar su funcionamiento y adaptar su estructura a un contexto económico y geopolítico en constante transformación.

Con el fin de reforzar su papel estratégico en la atracción y gestión de inversiones, se llevará a cabo una **revisión integral** del funcionamiento del Consejo de Captación de Inversiones.

Actuación 4.3.1. Revisión de la estructura interna y procesos de trabajo del Consejo

La evolución del contexto económico y geopolítico, a nivel nacional e internacional, exige adaptar los mecanismos de apoyo a la inversión extranjera. En este marco y de acuerdo con lo previsto en el **Decreto 50/2021** —norma que regula la composición, funciones y pautas de funcionamiento del Consejo de Captación de Inversiones— se revisará su estructura interna y sus procesos de trabajo, con el fin de **mejorar** su **operatividad** y adecuarlo a las necesidades actuales de coordinación y gobernanza.

Actuación 4.3.2. Creación de grupos de trabajo temáticos o sectoriales

De acuerdo con el Decreto 50/2021, se promoverá la creación de grupos de trabajo temáticos o sectoriales que permitan abordar ámbitos específicos relacionados con la atracción y gestión de inversiones. Estos grupos se constituirán según las **prioridades identificadas** y se reunirán cuando sea necesario para facilitar la coordinación interadministrativa y el análisis especializado.

OBJETIVO 5. Creación de la Agencia de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha

Línea 5.1. Creación de la Agencia de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha

La creación de la Agencia de Captación de Inversiones de Castilla-La Mancha constituye un paso estratégico para reforzar la capacidad regional de **atraer proyectos** empresariales y consolidar un **modelo** de **gobernanza especializado** en **inversión extranjera directa**. Este nuevo organismo permitirá disponer de una estructura profesionalizada, ágil y orientada a resultados, capaz de ofrecer un servicio integral al inversor y de proyectar de forma coherente la imagen de la región como destino competitivo y abierto a los negocios. Su puesta en marcha responde a la necesidad, recogida en el Plan Estratégico 2026-2030, de fortalecer los instrumentos institucionales dedicados a la atracción y gestión de inversiones.

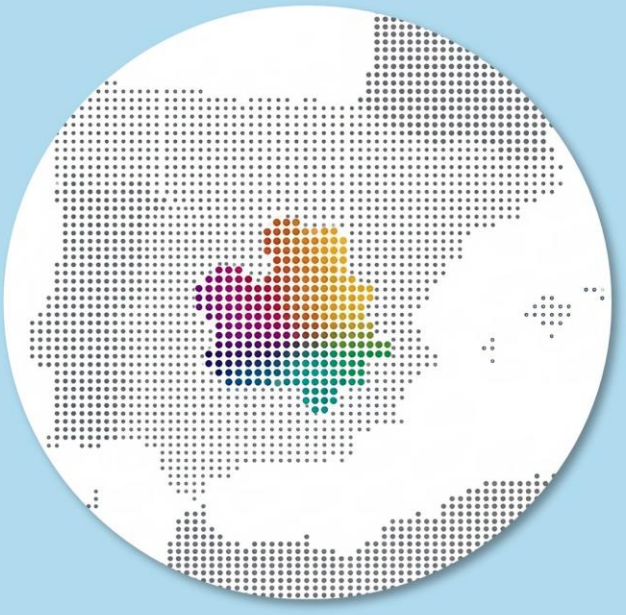
Actuación 5.1.1. Creación y puesta en marcha de la estructura organizativa.

La Agencia tendrá como **misión** principal **posicionar** a **Castilla-La Mancha** en el **mapa global de inversiones** mediante un servicio de **acompañamiento 360°** que abarque desde la fase inicial de prospección hasta la implantación efectiva de los proyectos. Para ello contará con un equipo profesional especializado, capaz de interactuar con múltiples actores institucionales y empresariales y de gestionar los proyectos de forma ágil, transparente y orientada a resultados. Su estructura incorporará mecanismos que permitan coordinarse eficazmente con el ecosistema regional de promoción y facilitar el apoyo a las empresas en todas las fases del proceso inversor.

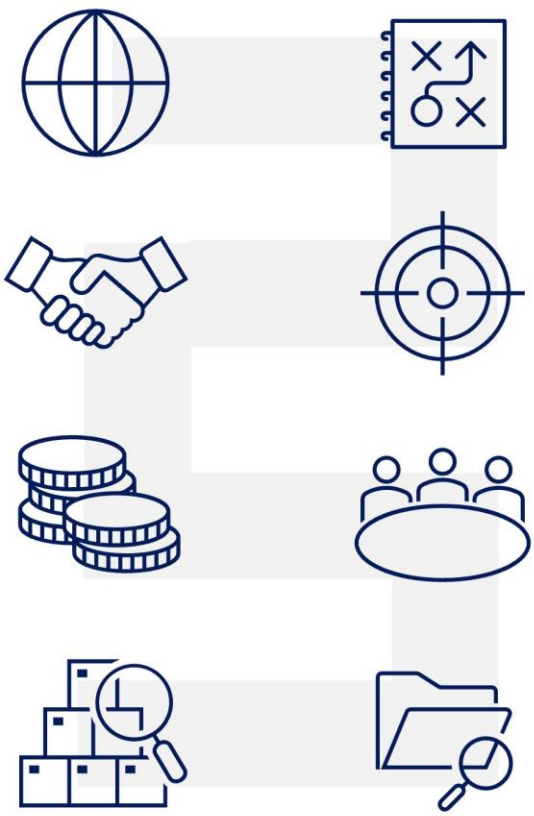
Asimismo, se desarrollará una **identidad corporativa** sólida que refuerce la visibilidad de Castilla-La Mancha y destaque sus ventajas competitivas —infraestructuras, suelo industrial, capital humano cualificado y un entorno administrativo favorable— contribuyendo a proyectar una imagen clara y diferenciada de la región ante los inversores internacionales. La Agencia será, por tanto, un instrumento esencial para atraer inversión extranjera directa, fomentar la diversificación económica y fortalecer el tejido empresarial regional, en línea con la visión estratégica recogida en el plan.

Actuación 5.1.2. Implantación del plan estratégico de captación de inversiones

Como entidad responsable de la ejecución de las políticas regionales de atracción de inversiones, la nueva Agencia tomará el **Plan Estratégico 2026-2030** como **marco rector** de su actuación. Este documento definirá sus objetivos, prioridades y líneas de trabajo, garantizando que la actividad de la Agencia se alinee con la visión regional en materia de captación de inversiones y contribuya a una implementación coherente, coordinada y orientada a resultados del conjunto de la estrategia.



VIII. GOBERNANZA Y SEGUIMIENTO



01. GOBERNANZA DEL PLAN

La gobernanza del Plan Estratégico 2026-2030 integra de forma conjunta las dos grandes áreas de actuación —internacionalización y captación de inversiones— y se articula en torno al **liderazgo operativo** del **IPEX**, que ejerce el papel de organismo técnico de referencia para impulsar la **competitividad exterior** de **Castilla-La Mancha**.

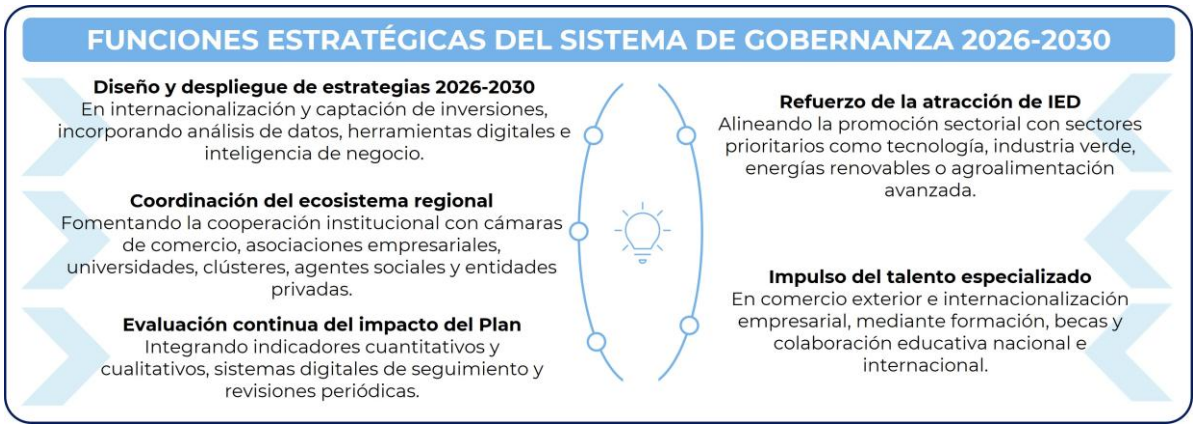
En un contexto internacional marcado por la digitalización, la transformación de los mercados, la sostenibilidad y los cambios geopolíticos, el IPEX refuerza su misión como entidad responsable de coordinar los esfuerzos regionales dirigidos tanto a la internacionalización de las empresas como a la atracción y consolidación de inversión extranjera directa. Esta función se apoya en la experiencia acumulada por el organismo durante los últimos años, en los que ha sabido adaptarse a coyunturas críticas —como la pandemia de la COVID-19, que aceleró la implantación de misiones virtuales— y a acontecimientos geoeconómicos relevantes, como la imposición de aranceles por parte de EE.UU.

En este periodo, el IPEX ha creado **herramientas clave** como el **Observatorio Regional de Impacto de Aranceles (ORIA)**, que permite hacer seguimiento de los efectos de nuevas medidas comerciales y anticipar la apertura de mercados. Del mismo modo, ha impulsado **misiones** presenciales e híbridas, **prospecciones** de mercados emergentes, programas de apoyo adaptados al grado de internacionalización de cada empresa y servicios de **acompañamiento** al inversor a lo largo del ciclo completo del proyecto.

Funciones estratégicas del sistema de gobernanza 2026-2030

El IPEX asume un conjunto de **funciones estratégicas** comunes a las dos áreas del Plan, que se detallan en la Imagen 25.

Imagen 25. Funciones estratégicas del sistema de gobernanza de las dos áreas del Plan 2026-2030.



Servicios y programas reforzados para 2026-2030

El sistema de gobernanza se apoya en un conjunto de **servicios** que operan como herramientas de apoyo para empresas e inversores, que se muestran en la Imagen 26.

Imagen 176. Servicios del sistema de gobernanza que apoyan a empresas e inversores del Plan.



Marco institucional de la gobernanza

La ejecución y supervisión del Plan se articula a través de los **órganos** descritos en la Imagen 27.

Imagen 27. Órganos que componen el marco institucional del sistema de gobernanza del Plan.



Consejo Asesor y Consejo de Administración del IPEX, que supervisan la estrategia y acción del IPEX.

Consejo de Captación de Inversiones, creado por el Decreto 50/2021, como órgano específico para la gobernanza de la atracción de inversiones .

Futura Agencia de Captación de Inversiones, que asumirá funciones operativas en promoción, targeting y facilitación.

Planes Operativos

El Plan 2026-2030 se desarrollará a través de **Planes Operativos Anuales**, elaborados de forma coordinada con todos los agentes regionales con competencias en internacionalización e inversión, y alineados con las necesidades del tejido empresarial.

02. SEGUIMIENTO DEL PLAN

El seguimiento del Plan Estratégico 2026-2030 se desarrollará de forma integrada para ambas áreas que lo componen —internacionalización y captación de inversiones—, garantizando una visión coordinada del avance global de la estrategia. El **IPEX** asumirá la **coordinación técnica** del sistema, elaborando **informes anuales de seguimiento** que recogerán el grado de ejecución de los Planes Operativos, la evolución de los indicadores de impacto y de ejecución y las recomendaciones de mejora necesarias para orientar las decisiones del siguiente ejercicio.

2.1. Sistema de Indicadores para el seguimiento

El sistema de indicadores del Plan Estratégico 2026-2030 constituye la **herramienta** central para **evaluar** de manera rigurosa y homogénea el **avance de las dos estrategias** que lo integran: la Estrategia de **Internacionalización** y la Estrategia de **Captación de Inversiones**. Este sistema permite medir tanto los cambios estructurales que se persiguen en la economía regional como el grado de ejecución de las actuaciones previstas, garantizando así un seguimiento integral del Plan.

El modelo combina **indicadores de impacto** —orientados a medir los resultados finales del Plan, como la evolución de las exportaciones, la diversificación geográfica, el fortalecimiento del tejido exportador o la captación de nuevos proyectos empresariales— e **indicadores de ejecución**, que permiten valorar el avance operativo de las líneas de actuación desarrolladas cada año a través de los Planes Operativos. Estos indicadores incorporan métricas cuantitativas y cualitativas, asegurando una visión completa del desempeño del sistema regional de internacionalización y captación de inversiones.

El diseño del sistema responde a criterios de coherencia, alineando los indicadores con los objetivos estratégicos de cada bloque; de comparabilidad, mediante la utilización de datos base y metas a 2030 que permiten medir la evolución en el tiempo; y de mejora continua, facilitando ajustes y reorientaciones cuando los resultados o el contexto internacional así lo requieran.

El IPEX asume la coordinación técnica del sistema de seguimiento y elaborará informes anuales que recogerán la evolución de los indicadores, el grado de ejecución de los Planes Operativos y recomendaciones para la mejora del desempeño. Estos informes serán presentados a los órganos de gobernanza correspondientes, asegurando una supervisión transparente, participativa y orientada a resultados.

2.2 Indicadores del plan de internacionalización

Los indicadores de la Estrategia de Internacionalización miden tanto los avances estructurales del proceso —exportaciones, base exportadora, diversificación, competitividad y talento— como la ejecución de las líneas de actuación previstas en los cinco objetivos estratégicos del Plan. Este sistema permite evaluar el **progreso** real de la

región en su **posicionamiento exterior** y ajustar las actuaciones anuales de acuerdo con la evolución del entorno internacional y las necesidades del tejido empresarial.

A continuación, se presentan los indicadores de impacto y de ejecución asociados a la Estrategia de Internacionalización.

Indicadores de impacto de Internacionalización

Los indicadores de **impacto** seleccionados están directamente alineados con los **objetivos estratégicos** de la Estrategia de Internacionalización. Por ello, permiten medir el avance estructural de Castilla-La Mancha en todos los ámbitos clave del proceso.

Imagen 28. Indicadores de impacto del Plan de Internacionalización.

Internacionalización	
Indicadores de impacto	**Meta a 2030**
Aumento de las exportaciones totales de Castilla-La Mancha a todo el mundo en millones de €	Incremento del 10% para el final del periodo sobre los datos de 2025.
Aumento de las exportaciones de Castilla-La Mancha a países no miembros de la UE-27 en millones de €	Incremento del 15% para el final del periodo sobre los datos de 2025
Incremento del número de empresas exportadoras (las que exportan al menos una vez al año)	Conseguir un % de crecimiento igual o superior a la media nacional
Incremento del número de empresas exportadoras regulares (las que exportan cuatro años de manera consecutiva)	Conseguir un % de crecimiento igual o superior a la media nacional

Indicadores de ejecución de Internacionalización

Las Tablas 26, 27, 28, 29 y 30 muestran los indicadores que se proponen en el Plan de Internacionalización para medir el grado de **ejecución** de las **iniciativas**.

Tabla 25. Indicadores de ejecución de Internacionalización del Objetivo 1: Potenciar la internacionalización de la economía de Castilla-La Mancha.

LÍNEA	ACTIVIDAD	INDICADOR
INCREMENTO DE LA BASE EXPORTADORA	Asesoramiento en planes de internacionalización	Nº de planes
INCREMENTO DE LA BASE EXPORTADORA	Programa de Iniciación a la Exportación	Nº diagnósticos
INCREMENTO DE LA BASE EXPORTADORA	Servicio de evaluación del potencial exportador	Nº empresas evaluadas
INCREMENTO DE EXPORTACIONES Y EXPORTADORAS REGULARES	Acciones agrupadas de promoción internacional	Nº acciones agrupadas
INCREMENTO DE EXPORTACIONES Y EXPORTADORAS REGULARES	Planes individuales de promoción	Nº empresas participantes
INCREMENTO DE EXPORTACIONES Y EXPORTADORAS REGULARES	Programa de consolidación de exportación	Nº empresas beneficiarias
FOMENTO DE LA IMAGEN CLM	Asesoramiento en marketing internacional	Nº empresas asesoradas
FOMENTO DE LA IMAGEN CLM	Programa de marca y diferenciación	Nº empresas participantes
FOMENTO DE LA IMAGEN CLM	Promoción internacional Marca CLM	Nº acciones realizadas

LÍNEA	ACTIVIDAD	INDICADOR
APOYO SECTORIAL	Planes sector	Nº de planes sector
APOYO SECTORIAL	Detección de nuevos sectores	Nº sectores nuevos
APOYO SECTORIAL	Internacionalización de startups	Nº startups apoyadas
REFUERZO INDUSTRIAL	Cooperación empresarial industrial	Nº acciones industriales

Tabla 26. Indicadores de ejecución de Internacionalización del Objetivo 2: Fortalecer el posicionamiento y la competitividad internacional de las empresas regionales.

LÍNEA	ACTIVIDAD	INDICADOR
FOMENTO COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Actividades de networking	Nº de eventos
FOMENTO COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Asesoramiento para alianzas	Nº empresas asesoradas
FOMENTO COOPERACIÓN EMPRESARIAL	Colaboración con clústeres y centros tecnológicos	Nº actuaciones conjuntas
PROYECTOS EN EL EXTERIOR	Difusión financiación exterior	Nº acciones difusión
PROYECTOS EN EL EXTERIOR	Asesoramiento licitaciones / programas europeos	Nº empresas asesoradas
ASESORAMIENTO Y SERVICIOS	Fomento IA y herramientas digitales	Nº empresas asistidas en IA
ASESORAMIENTO Y SERVICIOS	Red Exterior – servicios personalizados	Nº empresas asesoradas

Tabla 27. Indicadores de ejecución de Internacionalización del Objetivo 3: Diversificar mercados y reducir la dependencia geográfica.

LÍNEA	ACTIVIDAD	INDICADOR
ESTRATEGIAS PAÍS	Prospección y promoción nuevos mercados	Nº misiones/acciones
ESTRATEGIAS PAÍS	Promoción en mercados prioritarios	Nº acciones realizadas
VIGILANCIA DE MERCADOS	Tendencias y oportunidades	Nº informes emitidos
VIGILANCIA DE MERCADOS	Seguimiento regulatorio ORIA	Nº alertas emitidas
VIGILANCIA DE MERCADOS	Servicios de acceso a mercados	Nº consultas atendidas

Tabla 28. Indicadores de ejecución de Internacionalización del Objetivo 4: Desarrollar y atraer talento especializado e incrementar las capacidades para la internacionalización.

LÍNEA	ACTIVIDAD	INDICADOR
CAPACITACIÓN PROFESIONAL	Actividades formativas	Nº acciones formativas
CAPACITACIÓN PROFESIONAL	Prácticas y carrera internacional	Nº participantes
COLABORACIÓN EDUCATIVA	UCLM – estudios internacionalización	Nº estudiantes/prácticas

Tabla 29. Indicadores de ejecución de Internacionalización del Objetivo 5: Gobernanza de la estrategia de apoyo a la internacionalización.

LÍNEA	ACTIVIDAD	INDICADOR
COORDINACIÓN ORGANISMOS	Coordinación de la estrategia	Nº foros y reuniones
COORDINACIÓN ORGANISMOS	Planes Operativos	Nº planes operativos
COORDINACIÓN ORGANISMOS	Convenios	Nº convenios firmados
COLABORACIÓN REGIONAL/NACIONAL	Coordinación Redes Exterior	Nº reuniones institucionales
COLABORACIÓN REGIONAL/NACIONAL	Relaciones con entidades extranjeras	Nº reuniones externas
COLABORACIÓN REGIONAL/NACIONAL	Consejo Interterritorial Internacionalización	Nº reuniones CII

2.3 Indicadores del Plan de Captación de Inversiones

Los indicadores de la Estrategia de Captación de Inversiones permiten medir el **impacto** real de las actuaciones dirigidas a atraer nuevos proyectos, facilitar su implantación y promover las reinversiones de las empresas ya establecidas, así como el desempeño operativo de las líneas de actuación vinculadas a la promoción, el targeting, la facilitación, el aftercare y la gobernanza. Este sistema proporciona una visión clara y homogénea del **avance** de **Castilla-La Mancha** como **destino de inversión**.

A continuación, se presentan los indicadores de impacto y de ejecución asociados a la Estrategia de Captación de Inversiones.

Indicadores de Impacto de Captación de Inversiones

Los indicadores de impacto seleccionados están directamente alineados con los objetivos estratégicos del Plan de Captación de inversiones y permiten medir el avance estructural de Castilla-La Mancha durante el proceso.

Imagen 29. Indicadores de impacto del Plan de Captación de Inversiones.

Captación de inversiones	
Indicadores de impacto	**Meta a 2030**
Consolidación en el número de proyectos de inversión Greenfield anunciados	Alcanzar 25 nuevos proyectos de media al año (el promedio en los últimos 10 años es de 21)
Aumento de los empleos locales generados (o mantenidos) por la IED	Incremento del 10% para el final del periodo sobre los datos de 2024 (75.750 empleos)
Incremento en los flujos medios anuales de IED	Incremento del 10% sobre los datos de la última década (204 millones/año de media 2015-2024)
Aumento del stock e Inmovilizado material	Alcanzar 10.000 millones de euros de stock de inmovilizado material (9.031 millones en 2024)
Incremento del número de empresas extranjeras	Alcanzar las 450 filiales de empresas extranjeras (+12,5%)

Indicadores de ejecución de Captación de inversiones

Las Tablas 31, 32, 33, 34 y 35 muestran los indicadores que se proponen en el Plan de Captación de inversiones para medir el grado de ejecución de las iniciativas.

Tabla 30. Indicadores de ejecución de Captación de inversiones del Objetivo 1: Fortalecer el posicionamiento de Castilla-La Mancha como destino receptor de inversiones.

LÍNEA	INICIATIVA	INDICADOR
INCREMENTO DE PROMOCIÓN COMO DESTINO DE INVERSIÓN EN SECTORES ESTRATÉGICOS	Actualización de la propuesta de valor y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha	Nº revisiones de la propuesta de valor
INCREMENTO DE PROMOCIÓN COMO DESTINO DE INVERSIÓN EN SECTORES ESTRATÉGICOS	Desarrollo de propuestas de valor específicas para cada sector estratégico	Nº estudios, informes o cuadernos de venta elaborados sobre oportunidades de inversión
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL ATRACTIVO DE CLM COMO DESTINO PARA LA IED	Difusión de las oportunidades de inversión en Castilla-La Mancha	Nº campañas realizadas Nº impactos entre el colectivo objetivo
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL ATRACTIVO DE CLM COMO DESTINO PARA LA IED	Participación y organización de eventos para promocionar Castilla-La Mancha	Nº participaciones en eventos Nº empresas contactadas
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL ATRACTIVO DE CLM COMO DESTINO PARA LA IED	Participación y visita a ferias relevantes	Nº ferias visitadas Nº leads generados
PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL ATRACTIVO DE CASTILLA-LA MANCHA COMO DESTINO PARA LA IED	Fortalecimiento de la marca Invest in CLM como agente clave en la atracción de inversiones	Actualización de la página web, vídeo y presentación corporativa Nº presentaciones de CLM como destino de inversiones
GENERACIÓN ACTIVA DE NEGOCIO	Inteligencia de mercado	Nº campañas realizadas Nº impactos entre el colectivo objetivo
GENERACIÓN ACTIVA DE NEGOCIO	Investor targeting	Nº de contactos realizados

Tabla 30. Indicadores de ejecución de Captación de inversiones del Objetivo 2: Facilitar el proceso de implantación de nuevas empresas.

LÍNEA	INICIATIVA	INDICADOR
ASESORAMIENTO, INFORMACIÓN Y FACILITACIÓN DE LAS INVERSIONES	Elaboración de propuestas a medida para proyectos de inversión y asesoramiento sobre implantación	Nº demandas de información atendidas Nº propuestas elaboradas y enviadas a inversores cualificados Nº decisiones de inversión tomadas
ASESORAMIENTO, INFORMACIÓN Y FACILITACIÓN DE LAS INVERSIONES	Apoyo logístico durante visitas de inversores a posibles localizaciones	Nº visitas al IPEX/Castilla-La Mancha de inversores cualificados Nº contactos/reuniones organizadas con agentes locales

LÍNEA	INICIATIVA	INDICADOR
COORDINACIÓN CON EL RESTO DE LAS ADMINISTRACIONES	Agilización de tramitaciones administrativas	Tiempo medio de resolución de consultas N° tramitaciones agilizadas Tiempo medio en completar el ciclo de inversión de un proyecto
COORDINACIÓN CON EL RESTO DE LAS ADMINISTRACIONES	Creación de grupos de trabajo "ad hoc" para proyectos que así lo requieran	N° grupos de trabajo creados N° reuniones mantenidas por los mismos

Tabla 31. Indicadores de ejecución de Captación de inversiones del Objetivo 3: Impulsar las reinversiones de las empresas ya establecidas.

LÍNEA	INICIATIVA	INDICADOR
FOMENTAR Y CONSOLIDAR LAS RELACIONES CON EMPRESAS DE CAPITAL EXTRANJERO YA PRESENTES EN CLM	Programa "Reiniverte CLM"	N° visitas/reuniones con inversores ya establecidos Nuevos proyectos de reinversión realizados
FOMENTAR Y CONSOLIDAR LAS RELACIONES CON EMPRESAS DE CAPITAL EXTRANJERO YA PRESENTES EN CLM	Poner en valor herramientas y ayudas que faciliten las reinversiones	Elaboración anual del Barómetro del clima de negocios en Castilla-La Mancha Celebración anual del Foro de Empresas

Tabla 32. Indicadores de ejecución de Captación de inversiones del Objetivo 4: Reforzar la colaboración con el resto de agentes involucrados en la gestión de proyectos de inversión.

LÍNEA	INICIATIVA	INDICADOR
CAPACITACIÓN TÉCNICA A LOS AYUNTAMIENTOS	Curso básico de formación en IED	N° cursos realizados N° Ayuntamientos que participan
CAPACITACIÓN TÉCNICA A LOS AYUNTAMIENTOS	Preparación de fichas básicas de información	N° fichas realizadas
MEJORA CONTINUA DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	Actualización continua de la herramienta de gestión de proyectos con Ayuntamientos	N° Ayuntamientos registrados en la plataforma
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO PARA MEJORAR SU OPERATIVIDAD Y REPRESENTATIVIDAD	Revisión de la estructura interna y procesos de trabajo del Consejo	Redefinición de los objetivos del Consejo N° Consejos realizados
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO PARA MEJORAR SU OPERATIVIDAD Y REPRESENTATIVIDAD	Creación de grupos de trabajo temáticos o sectoriales	N° grupos de trabajo creados

Tabla 33. Indicadores de ejecución de Captación de inversiones del Objetivo 5: Creación de la agencia de captación de inversiones de Castilla-La Mancha.

LÍNEA	INICIATIVA	INDICADOR
CREACIÓN DE LA AGENCIA DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES DE CLM	Creación y puesta en marcha de la estructura organizativa	Creación y puesta en marcha efectiva de la Agencia
CREACIÓN DE LA AGENCIA DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES DE CLM	Implementación del Plan Estratégico de Captación de Inversiones	Seguimiento anual del cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan

2.4. Informes de seguimiento y órganos implicados

Los informes anuales elaborados por el IPEX recogerán los **avances logrados**, los **resultados** obtenidos y las **recomendaciones** de mejora. En el ámbito de la internacionalización, dichos informes serán presentados al Consejo Asesor y al Consejo de Administración del IPEX; en el ámbito de la captación de inversiones, se presentarán al Consejo de Captación de Inversiones regulado por el Decreto 50/2021. Esta presentación garantiza una **supervisión transparente, participativa** y alineada con los órganos responsables de cada área del Plan.

La **evaluación intermedia** prevista para 2028 se integra en el ciclo de seguimiento anual, permitiendo revisar prioridades y adaptar la planificación en función de los resultados y del contexto internacional.

03. CRONOGRAMA DE ACTUACIONES

Con el fin de facilitar una implantación ordenada y progresiva del Plan Estratégico de Internacionalización y Captación de Inversiones 2026-2030, se establece una planificación temporal de las actuaciones previstas durante su periodo de vigencia. Esta planificación identifica el año de puesta en marcha de cada actuación. Cabe destacar que determinadas actuaciones tienen carácter recurrente y se desarrollarán de forma continuada durante todo el periodo de ejecución del Plan, mientras que otras se activarán de manera progresiva conforme a las prioridades y necesidades de desarrollo identificadas.

3.1. Planificación de la Estrategia de Internacionalización

Imagen 30. Planificación del Plan Estratégico de Internacionalización 2026-2030.

		PLANIFICACIÓN				
LINEA	ACTUACIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
Incremento de la base exportadora	Asesoramiento en planes de internacionalización					
Incremento de la base exportadora	Programa de Iniciación a la Exportación					
Incremento de la base exportadora	Servicio de evaluación del potencial exportador					
Incremento de exportaciones y exportadoras regulares	Acciones agrupadas de promoción internacional					
Incremento de exportaciones y exportadoras regulares	Planes individuales de promoción					
Incremento de exportaciones y exportadoras regulares	Programa de consolidación de exportación					
Fomento de la imagen CLM	Asesoramiento en marketing internacional					
Fomento de la imagen CLM	Programa de marca y diferenciación					
Fomento de la imagen CLM	Promoción internacional Marca CLM					
Apoyo sectorial	Planes sector					
Apoyo sectorial	Detección de nuevos sectores					
Apoyo sectorial	Internacionalización de startups					

Refuerzo industrial	Cooperación empresarial industrial					
Fomento cooperación empresarial	Actividades de networking					
Fomento cooperación empresarial	Asesoramiento para alianzas					
Fomento cooperación empresarial	Colaboración con clústeres y centros tecnológicos					
Proyectos en el exterior	Difusión financiación exterior					
Proyectos en el exterior	Asesoramiento licitaciones / programas europeos					
Asesoramiento y servicios	Fomento IA y herramientas digitales					
Asesoramiento y servicios	Red Exterior – servicios personalizados					
Estrategias país	Prospección y promoción nuevos mercados					
Estrategias país	Promoción en mercados prioritarios					
Vigilancia de mercados	Tendencias y oportunidades					
Vigilancia de mercados	Seguimiento regulatorio ORIA					
Vigilancia de mercados	Servicios de acceso a mercados					
Capacitación profesional	Actividades formativas					
Capacitación profesional	Prácticas y carrera internacional					
Colaboración educativa	UCLM – estudios internacionalización					
Coordinación organismos	Coordinación de la estrategia					
Coordinación organismos	Planes Operativos					
Coordinación organismos	Convenios					
Colaboración regional/nacional	Coordinación Redes Exterior					
Colaboración regional/nacional	Relaciones con entidades extranjeras					
Colaboración regional/nacional	Consejo Interterritorial Internacionalización					

3.1. Planificación de la Estrategia de Captación de inversiones

Imagen 31. Planificación del Plan Estratégico de Captación de Inversiones 2026-2030.

		PLANIFICACIÓN				
LINEA	ACTUACIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
Incremento de promoción como destino de inversión en sectores estratégicos	Actualización de la propuesta de valor y ventajas competitivas de Castilla-La Mancha					
Incremento de promoción como destino de inversión en sectores estratégicos	Desarrollo de propuestas de valor específicas para cada sector estratégico					
Promoción y difusión del atractivo de CLM como destino para la IED	Difusión de las oportunidades de inversión en Castilla-La Mancha					
Promoción y difusión del atractivo de CLM como destino para la IED	Participación y organización de eventos para promocionar Castilla-La Mancha					
Promoción y difusión del atractivo de CLM como destino para la IED	Participación y visita a ferias relevantes					
Promoción y difusión del atractivo de CLM como destino para la IED	Fortalecimiento de la marca Invest in CLM como agente clave en la atracción de inversiones					
Generación activa de negocio	Inteligencia de mercado					
Generación activa de negocio	Investor targeting					
Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones	Elaboración de propuestas a medida para proyectos de inversión y asesoramiento sobre implantación					
Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones	Apoyo logístico durante visitas de inversores a posibles localizaciones					
Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones	Servicios avanzados de facilitación					
Asesoramiento, información y facilitación de las inversiones	Procesos y herramientas para la gestión de proyectos					
Coordinación con el resto de las Administraciones	Agilización de tramitaciones administrativas					
Coordinación con el resto de las Administraciones	Creación de grupos “ad hoc” para proyectos que así lo requieran					
Fomentar y consolidar las relaciones con empresas de capital extranjero ya presentes en CLM	Programa “Reiniverte CLM”					

Fomentar y consolidar las relaciones con empresas de capital extranjero ya presentes en CLM	Poner en valor herramientas y ayudas que faciliten las reinversiones					
Capacitación técnica a los Ayuntamientos	Curso básico de formación en IED					
Capacitación técnica a los Ayuntamientos	Preparación de fichas básicas de información					
Mejora continua de la herramienta de gestión de proyectos	Actualización continua de la herramienta de gestión de proyectos con Ayuntamientos					
Revisión y actualización del funcionamiento del Consejo para mejorar su operatividad y representatividad	Revisión de la estructura interna y procesos de trabajo del Consejo					
Revisión y actualización del funcionamiento del Consejo para mejorar su operatividad y representatividad	Creación de grupos de trabajo temáticos o sectoriales					
Creación de la Agencia de Captación de inversiones de CLM	Creación y puesta en marcha de la estructura organizativa					
Creación de la Agencia de Captación de inversiones de CLM	Implementación del Plan Estratégico de Captación de Inversiones					



Plan de Internacionalización y Captación de inversiones de Castilla-La Mancha

2026-2030

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

Consejería de Economía, Empresas y Empleo

Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha

C. de Dinamarca, 2,
45005 Toledo
Telf: 925 25 91 00
Email: consultas@ipex.es

Castilla-La Mancha

IPEX