



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**FORTALECIMIENTO DE LA
ACTIVIDAD COMERCIAL Y
EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA
DIGITALIZACIÓN: EL CASO DEL
PLAN SORIA**

Noelia Pérez Sanz

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 1 de febrero de 2021**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020 -2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**FORTALECIMIENTO DE LA
ACTIVIDAD COMERCIAL Y
EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA
DIGITALIZACIÓN: EL CASO DEL
PLAN SORIA**

Trabajo presentado por: Noelia Pérez Sanz

Tutor: Francisco Javier Gómez González

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 1 de febrero de 2021

Índice

1. Introducción.....	3
2. La política de desarrollo regional cómo herramienta para reducir los desequilibrios entre territorios.....	5
2.1. El papel de la política regional y local.....	7
2.2. Los instrumentos de la política regional y local.....	9
2.3. Los cambios institucionales: la descentralización de la administración como acicate del desarrollo regional.....	12
3. El Plan de dinamización de la provincia de Soria.....	13
3.1. Elaboración del Plan de dinamización de Soria.....	13
3.2. Estructura, objetivos, medidas y actuaciones del Plan de dinamización de la provincia de Soria.....	15
3.3. Presupuesto y previsión a futuro del Plan Soria.....	17
3.4. Alineamiento del Plan Soria.....	18
4. Fortalecimiento de la actividad comercial y empresarial a través de la digitalización.....	19
4.1. Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León & digitalización.....	22
4.2. El marketing digital: talleres formativos y diagnósticos a empresas.....	24
4.2.1. Talleres de marketing digital.....	25
4.2.2. Diagnósticos de marketing digital.....	26
4.2.3. Apoyo financiero al marketing al marketing digital.....	27
5. Análisis de la digitalización en las pymes.....	28
5.1. Datos generales sobre la digitalización en las empresas.....	29
5.2. Análisis de la provincia de Soria.....	36
5.2.1. Evolución del tejido empresarial.....	36
5.2.2. Las infraestructuras de telecomunicaciones: banda ancha.....	37
5.2.3. Datos DAFO provincia de Soria.....	38
6. Propuesta – Plan de actuación en materia de digitalización de las empresas.....	40

7. Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	49

Índice de tablas:

Tabla 1. Diferenciación de instrumentos por etapas.....	12
Tabla 2. Componentes del patrón de especialización de Castilla y León.	21
Tabla 3. Uso de las TIC en las que se ubica la sede social de la empresa.....	30
Tabla 4. Compras y Ventas mediante comercio electrónico en Castilla y León.	32
Tabla 5. Distribución del número de empresas de Soria & Castilla y León.....	36
Tabla 6. Banda Ancha en Castilla y León, por 100 habitantes, 2017-2018.....	37

1. Introducción.

El objeto de este trabajo consiste en argumentar cómo a través de la digitalización en las empresas se puede fortalecer el tejido empresarial y, por ende, contribuir a mejorar económica y demográficamente cualquier territorio. Concretamente, en este estudio se analizarán los efectos de la digitalización en la provincia de Soria.

Para desarrollar este trabajo, primero se explica en qué consiste la política de desarrollo regional, cuándo surge, qué instrumentos utiliza, cómo evoluciona para afrontar las crisis económicas y estructurales, para finalizar explicando la política de desarrollo local.

En segundo lugar, una vez contextualizado el tema se expone la estrategia definida por la Junta de Castilla y León para la provincia de Soria con el objetivo de impulsar económica y demográficamente dicho territorio. Con esta finalidad se ha desarrollado un *Plan de Dinamización Económica y Demográfica para la provincia de Soria* como política de desarrollo regional específica para esta zona.

La provincia de Soria, desde hace décadas, tiene una pérdida de población constante, consecuencia de la baja natalidad y de la emigración. También posee un elevado envejecimiento y una densidad de población similar a varias regiones del norte de Finlandia, Noruega y Suecia.

Además, esta dinámica demográfica redundante en la escasez de mano de obra y la falta de población mínima para que los negocios sean rentables, al tiempo que encarece la prestación de servicios públicos y privados esenciales para la población.

Para paliar esta situación, la Junta de Castilla y León promueve el Plan Soria que cuenta con una serie de actuaciones concretas que están en sintonía con muchos de los instrumentos que se utilizan en la política de desarrollo regional. Por ejemplo: la mejora de las infraestructuras, los incentivos regionales, la formación o los servicios a empresas.

Entre las acciones propuestas en el Plan Soria, únicamente vamos a analizar las actuaciones relativas al fortalecimiento del tejido empresarial mediante el impulso a la digitalización, actuación que desarrolla el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE), Entidad de referencia en la mejora de la competitividad de las empresas de la comunidad castellanoleonesa.

Por ello, el ICE va a ser el encargado de llevar a cabo las actuaciones relativas al fortalecimiento de las empresas en el Plan Soria y, dentro de ellas, las relacionadas con la digitalización, el fomento del marketing digital y la incorporación de las TICs en los negocios de las pymes.

Una vez desarrollado en qué consiste el Plan, en el tercer capítulo del presente trabajo se explicará, por un lado, cómo la digitalización está alineada con otras estrategias europeas, nacionales y regionales y, por otro, cómo ha influido la crisis sanitaria provocada por el Covid 19 en la economía y en la sociedad. El confinamiento ha puesto de manifiesto la falta de conectividad en muchos de los municipios de la provincia de Soria y las carencias digitales de su población.

Para finalizar este trabajo y en respuesta a la propuesta realizada en diciembre de 2020 por el Consejo de Gobierno de la Junta de Castilla y León, en el que insta a continuar trabajando en una estrategia que reduzca la brecha digital y en el que se implanten proyectos de digitalización y de nuevas tecnologías, se va a proponer una serie de actuaciones que se han puesto en práctica en otras administraciones regionales y europeas, para que sean analizadas y seleccionadas por el ICE, como ejecutor del plan y la Junta de Castilla y León, si lo consideran oportuno, con el fin de realizar un Plan de actuación en materia de digitalización para fortalecer el tejido empresarial y mejorar la competitividad de las empresas de la provincia de Soria.

2. La política de desarrollo regional cómo herramienta para reducir los desequilibrios entre territorios.

La política de desarrollo regional es una rama de la Economía Política Global que persigue reducir el carácter desigual del desarrollo económico a lo largo del espacio.

El término disparidades regionales se emplea comúnmente para designar las inequidades de bienestar o de desarrollo entre regiones. Además, son un hecho generalizado y cuentan con un importante número de indicadores de bienestar o de desarrollo económico, como la tasa de escolaridad, el número de camas de hospital por grupo de población, el grado de contaminación, la tasa de desempleo, aunque el principal indicador de referencia es la renta o la producción: el PIB por habitante.

La búsqueda de la igualdad o, al menos, de la reducción de las disparidades del ingreso per cápita es un objetivo político legítimo. Por el contrario, la igualación de la distribución espacial de las actividades económicas y de las poblaciones es completamente irrealizable (Lasuen, 1973). El problema se plantea, constituyendo uno de los mayores retos del análisis regional, cuando existe una interrelación entre ambos tipos de desigualdad espacial, los factores de producción y la evolución de los ingresos per cápita.

El deseo de corregir las disparidades de bienestar o de ingreso per cápita justifica la creación de políticas de redistribución de las actividades económicas.

Desde la Segunda Guerra Mundial, muchos autores han advertido sobre el carácter desigual del desarrollo económico a lo largo del espacio y han teorizado sobre cómo se resuelve. De hecho, existe un enfrentamiento ideológico que opone a los economistas de tendencia neoclásica y a los pensadores críticos (Modelo de Causalidad Acumulativa y las Nuevas Teorías del Crecimiento).

El Modelo de Crecimiento Neoclásico se desarrolla fundamentalmente por los estudios de Robert Solow, cuyas teorías se basan en la perfecta movilidad de factores, una flexibilidad de precios y una especialización según ventajas comparativas. Esta visión optimista le permitía demostrar que el funcionamiento del mercado conduce con el tiempo hacia la convergencia entre las diferencias de personas y regiones si se favorece la movilidad de factores y se impulsa la difusión tecnológica. Por ello, este modelo considera que la intervención como política económica no era necesaria.

En contraposición al modelo Neoclásico, hay dos corrientes principales que intentan superar las rigideces impuestas en este modelo incorporando factores que no se tenían en cuenta o a los que se daba poca importancia.

Estas corrientes parten de la premisa de que el desarrollo económico es acumulativo y amplía las disparidades: las economías de escala y la aglomeración generan concentración favoreciendo a unas regiones sobre otras. Otros factores como la tecnología, la I+D y la cualificación del capital humano son básicas para explicar el crecimiento. Por tanto, las regiones más desarrolladas mantienen una ventaja con respecto al resto. Por este motivo, los pensadores críticos recomiendan la intervención pública para corregir las disparidades.

La evidencia empírica sobre las desigualdades persistentes, ya sean regionales, internacionales, personales y funcionales, sirve como argumento que defienden la política económica y la intervención pública para mejorar la redistribución de la renta y la eficiencia económica.

Esta intervención asume como objetivos minorar el desempleo, la congestión o sobreutilización del capital fijo social, reducir los fallos de mercado en la asignación de los recursos (espaciales, de suelo, de capital físico y financiero) y garantizar unas condiciones generales (flexibilidad laboral, transparencia de los mercados financieros, competitividad de los mercados, homogeneidad de las reglas fiscales, etc.) que favorezcan la transformación y el desarrollo de los territorios.

En las últimas décadas se ha producido un cambio significativo en la intervención pública en materia de política económica regional.

La política redistributiva de los años cincuenta y sesenta actuaba en un entorno estable, en el que los indicadores de renta per cápita y la tasa de desempleo permitían identificar las ciudades y territorios con problemas e intervenir en las mismas. En los años setenta y ochenta el problema cambia, se acaba el ciclo de expansión económica y comienza una crisis del sistema productivo. Cierran empresas y el paro se eleva notablemente en las regiones más prósperas.

Por tanto, según Vázquez Barquero (1984), la dinámica territorial (los cambios económicos y espaciales) ya no se pueden explicar en función del concepto de disparidades regionales. La política redistributiva necesita un marco teórico y de análisis diferente al que reducía las posibles relaciones a modelos dicotómicos entre regiones ricas y regiones pobres o entre el centro y la periferia.

Este hecho provoca un cambio de paradigma, la redistribución espacial de la actividad económica y la reducción de las diferencias regionales de los niveles de renta per cápita pierden importancia a favor de un enfoque orientado al desarrollo económico de las ciudades y territorios.

Este cambio da lugar a dos grandes categorías de políticas económicas en materia regional: las políticas regionales propiamente dichas y las políticas de desarrollo regional o local que ayudan a promover el desarrollo de regiones concretas, potenciando la posición competitiva de las distintas empresas y el capital humano existentes en el territorio.

2.1. El papel de la política regional y local.

A lo largo de los años cincuenta, sesenta y primeros de los setenta del siglo XX, la política regional tenía como objetivo corregir los desequilibrios interregionales de renta y de actividad económica, apoyando desde fuera a las áreas menos desarrolladas para tratar de atraer recursos a las mismas y aumentar su crecimiento.

La crisis de los años setenta, cómo ya hemos explicado en el punto anterior, alteró muchos de aquellos planteamientos. Ante tales desequilibrios, la teoría del crecimiento económico se orientó, desde mediados de los ochenta, hacia unos modelos de desarrollo endógeno cuyo factor clave es la innovación de los procesos productivos y los productos (Galindo, 2012).

Este hecho motivó que la política regional tuviera que adaptarse dando un cambio de rumbo a partir de estas circunstancias, enriqueciendo su análisis y sus propuestas de actuación en base al desarrollo endógeno. El territorio pasa de ser considerado como un mero soporte o contenedor de la actividad económica a ser el protagonista del desarrollo económico (Gallego y Pitxer, 2010). Este enfoque pone el énfasis en el aprovechamiento de los recursos endógenos internos, más que en la atracción de recursos externos al mismo. La propia región debe de generar renta y riqueza, debe de ser eficiente. Así, podemos señalar que surge el desarrollo local o desarrollo <<desde dentro>> o <<desde abajo>>.

La hipótesis de partida es que todas las regiones tienen un conjunto de recursos, de diverso tipo, que constituyen su potencial de desarrollo. En el ámbito local, se detectan múltiples elementos sobre los que se articulan los procesos de crecimiento económico endógeno:

- Una estructura productiva y una tradición productiva local que determina la existencia de unos conocimientos y un saber hacer concretos, así como de una dotación de mano de obra cualificada, formada y con experiencia.
- Una determinada capacidad empresarial, emprendedora y organizativa.
- Una dotación de recursos naturales y medioambientales.
- Equipamientos colectivos y de infraestructuras.
- Recursos institucionales (administraciones locales, asociaciones de empresarios, etc.)

Vázquez Barquero (1988) identifica tres dimensiones del desarrollo endógeno: la económica (los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados), la sociocultural (los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo) y la dimensión político-administrativa (las políticas territoriales facilitan la creación de un entorno económico local favorable, protegiéndolo de interferencias externas).

La aplicación de estrategias de desarrollo endógeno para utilizar el potencial existente en un territorio y dar respuesta a los desafíos que se le plantean en un momento determinado suscitó mucho interés entre los estudiosos de la economía regional.

Analizando casos concretos, evidenciaron que en las regiones en las que se observa un mayor dinamismo económico existe un clima favorable a la cooperación y a la innovación. También se dieron cuenta de que el crecimiento económico no tenía por qué concentrarse en las grandes ciudades. El desarrollo económico puede surgir difuso si se utiliza, de forma eficiente, el potencial de expansión existente en el territorio.

A partir de estas premisas, se empiezan a perfilar nuevos conceptos relacionados con la concentración territorial de la actividad que da lugar a diversas corrientes de pensamientos como la Teoría del Distrito Industrial, el enfoque del Milieu (entorno) Innovador y la Teoría de los Clúster Regionales que son muy relevantes para impulsar el desarrollo local.

Por tanto, el desarrollo local es una política que surge para dar respuesta a los desafíos productivos concretos de cada territorio, a través de la implicación de la comunidad local, que conduce a una mejora en el nivel de empleo y en el bienestar de su población.

2.2. Los instrumentos de la política regional y local.

Las administraciones, para dar respuesta a los desafíos globales, intervienen en los territorios a través de un conjunto de acciones de carácter muy diverso con el objeto de reducir las disparidades territoriales de la renta y la actividad económica (años 50 hasta la crisis de los 70) y posteriormente para reactivar económicamente los territorios (crisis años 70 hasta la actualidad).

Los instrumentos empleados se detallan a continuación:

1. La inversión en infraestructuras sirve de base en los procesos de cambio estructural para mejorar el atractivo del territorio y convertirlo en un lugar adecuado para vivir y trabajar. Está demostrado que una buena dotación de infraestructuras regionales contribuye a mejorar la productividad de las empresas. Es decir, es una condición necesaria para un funcionamiento eficiente y competitivo de la economía regional. Ahora bien, es necesario comparar los crecimientos potenciales y reales de las regiones para determinar la política de infraestructuras más adecuada. Se trata de encontrar un equilibrio entre la construcción de nuevas infraestructuras y el mantenimiento de las existentes, ya sea de infraestructuras de transporte (carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos), de equipamientos colectivos (centros educativos y sanitarios) y de infraestructuras relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.

2. Localización de empresas de propiedad pública o bajo control estatal para dinamizar la economía de las regiones atrasadas utilizando el poder de arrastre que las grandes empresas públicas podían tener sobre la economía regional, compensando la carencia o la debilidad de la iniciativa privada. Esta medida tuvo mucho éxito en los años 50 pero actualmente es un instrumento que se ha dejado de utilizar en la política regional.

3. Descentralización y relocalización de oficinas y organismos gubernamentales en regiones atrasadas, para dinamizar la economía de dichas regiones.
4. Creación de sociedades regionales de promoción y financiación, entendidas como organismos de carácter público que facilitan asistencia técnica y recursos financieros a las empresas.
5. Desincentivos y controles que consisten en establecer gravámenes que actúan como instrumentos disuasorios de actividad. Por tanto, su objeto es desviar la inversión nueva y/o existente en regiones desarrolladas con una excesiva concentración de actividad hacia áreas más deprimidas. Normalmente, estas medidas iban acompañadas de una política de incentivos a las empresas que se desplazaban. Hoy en día han caído en desuso.
6. Los incentivos regionales se pueden definir como medidas de carácter financiero-fiscal (subvenciones de capital, subvenciones de intereses, bonificaciones fiscales, amortizaciones aceleradas y subvenciones al empleo) dirigidas a estimular la actividad empresarial en determinadas zonas para fomentar su desarrollo económico. Los incentivos regionales han sido, desde los años 70, un elemento clave de la política regional, actualmente sigue siendo uno de los instrumentos más utilizado aunque ha sufrido ciertas transformaciones en su diseño, aplicación y gestión. Los incentivos se han reducido como consecuencia de la pérdida de confianza en la capacidad que tienen para estimular la inversión y la actividad económica.

La evidencia empírica demuestra que las empresas consideran otros factores más atractivos para establecerse en una determinada localización, como puede ser la existencia de una buena formación y cualificación de la mano de obra, una dotación adecuada de servicios a empresas o la existencia de redes de información y formación.

Por último, destacan tres nuevos instrumentos de acción regional que persiguen la consecución de un desarrollo basado en una mejora de los niveles de eficiencia y competitividad: la promoción de los servicios a empresas, la innovación y desarrollo tecnológico y la formación y mejora de los recursos humanos.

7. Promoción de los Servicios a empresas que abarcan diversas actividades como los servicios informáticos, las actividades de I+D, consultoría y asesoramiento jurídico y contable, auditoría, control de calidad, arquitectura e ingeniería, promoción y apoyo a la exportación, ensayos análisis técnicos, publicidad y marketing....

Una buena dotación de este tipo de servicios en una región permite a sus empresas trabajar en mejores condiciones de eficiencia y competitividad. Por tanto, las

actuaciones regionales dirigidas a fomentar los servicios a empresas contribuyen a crear las condiciones estructurales necesarias para el crecimiento económico.

Las medidas dirigidas a mejorar la prestación de servicios a las empresas pueden enfocarse tanto a estimular la oferta como la demanda. En el caso de la oferta, las actuaciones pueden consistir en la oferta directa de estos servicios por organismos públicos o apoyando a la oferta privada de prestación de servicios a empresas a través de incentivos para que se instalen en la región, subvenciones a centros privados regionales de investigación o de asesoramiento, etc. Por el lado de la demanda, la administración y sus organismos pueden informar y apoyar a las empresas para dar a conocer estos servicios y fomentar su uso.

8. Innovación y Desarrollo tecnológico. Las innovaciones, tanto de procesos productivos como de productos, permiten aumentar los niveles de productividad y competitividad de las empresas. En el caso de los procesos productivos, porque permiten reducir costes y/o mejorar la calidad de producción y, en el de los productos, porque facilitan su adaptación a las exigencias de la demanda y la captación de nuevos mercados.

La innovación es, por tanto, un elemento clave para el crecimiento económico y un instrumento fundamental para la política regional actual. Las medidas y actuaciones en innovación pueden agruparse en dos categorías: la primera incluye la constitución y creación de infraestructuras científicas y técnicas (parques tecnológicos, centros de nuevas tecnologías, incubadoras o viveros de empresas de alta tecnología, institutos tecnológicos,...) todo ello enfocado a prestar servicios a las empresas. La segunda categoría integra las actuaciones destinadas en promover la financiación de las innovaciones mediante ayudas directas a la I+D. Todo ello contribuye a incentivar el desarrollo tecnológico regional.

9. La formación y mejora de los recursos humanos es uno de los principales determinantes de la productividad del trabajo porque permite a los individuos disfrutar de mayores conocimientos técnicos y disponer de una mayor habilidad para procesar información y tomar decisiones. Además, mejora su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que es indicativo de una interacción entre formación y progreso técnico.

La política regional no siempre ha utilizado todos estos instrumentos a la vez, siendo frecuente el uso de combinaciones de medidas para hacer frente a los desafíos económicos y estructurales. De hecho, se pueden diferenciar los instrumentos utilizados en dos etapas: la primera etapa de la política regional (desde los años 50

hasta la crisis de los años 70) y la segunda etapa de la política regional (desde la crisis de los años 70 hasta la actualidad).

Los instrumentos utilizados en cada etapa se describen en la siguiente tabla, en la cual se resaltan en tipografía negrita aquellos que por su eficacia han sido utilizados en ambas:

Tabla 1. Diferenciación de instrumentos por etapas.

Primera etapa de la política regional (años 50 - crisis de los 70)	Segunda etapa de la política regional (crisis de los 70 - actualidad)
1. Infraestructuras 2. Empresa Pública 3. Descentralización Estatal 4. Sociedades Regionales de promoción y financiación 5. Desincentivos y controles 6. Incentivos regionales	1. Infraestructuras 2. Capital social 3. I+D+i 4. Sociedades Regionales de promoción y financiación 5. Servicios a empresas 6. Incentivos regionales 7. Formación

Fuente: Elaborado a partir de Los instrumentos de la política regional.

2.3. Los cambios institucionales: la descentralización de la administración como acicate del desarrollo regional.

Para superar los desafíos territoriales provocados por la crisis de los años 70, las administraciones públicas tuvieron que desarrollar nuevas formas de regulación de las relaciones económicas y sociales. En los países de la Unión Europea se produce una respuesta estratégica de los actores locales que desean mejorar el posicionamiento de las ciudades y regiones en el nuevo sistema internacional y, por otro lado, se inician procesos de cambios en el marco de las organizaciones del Estado, descentralizando la administración y dando mayores competencias a las regiones y ciudades.

El desafío para los gobiernos locales era dar una respuesta efectiva a los problemas del ajuste agudizados por la internacionalización progresiva de la economía. Las respuestas se limitan a dos estrategias: una basada en la atracción de inversiones externas en la que se compete con otras ciudades (juego de suma cero), frente a una segunda que busca crear las condiciones para el surgimiento de iniciativas locales a partir de intentar dar soluciones a los problemas locales (juego de suma positiva).

Además, en este contexto las variables e indicadores que deciden sobre la reestructuración productiva y del crecimiento regional son la tasa de innovación regional, la cualificación de los recursos humanos, la capacidad tecnológica de las empresas, la flexibilidad de las organizaciones empresariales e instalaciones y la integración de las empresas, ciudades y regiones en redes competitivas e innovadoras.

En este sentido, las administraciones centrales del Estado presentan una reducida eficacia en el fomento de la difusión de las innovaciones y la creación de empleo y, por tanto, se abre un espacio para que los gobiernos locales y regionales regulen los procesos de ajuste y reestructuración productiva (Stöhr, 1990; Vázquez Barquero, 1992).

3. El Plan de dinamización de la provincia de Soria.

En el caso español, el traspaso de las competencias del Estado a las Comunidades Autónomas, aunque contribuyeron factores políticos, se fundamenta principalmente en motivaciones de carácter organizativo y de eficacia económica y, de hecho favoreció la estrategia de desarrollo local (Vázquez Barquero, 1987).

Coherentemente con la idea anterior, la Junta de Castilla y León ha desarrollado y promovido diferentes políticas regionales con el fin de reactivar económica y socialmente la comunidad. En este trabajo nos centraremos en analizar la política de desarrollo regional que se está llevando a cabo en la provincia de Soria con el objeto de abordar los problemas específicos de este territorio.

3.1. Elaboración del Plan de dinamización de la provincia de Soria.

La Ley 7/2015, de 30 de diciembre, de Medidas Tributarias, contempló la puesta en marcha de un Programa de Dinamización para las Zonas con Mayores Desafíos Demográficos de Castilla y León. En concreto, la Disposición Adicional Tercera de la citada Ley 7/2015 que establece:

“En el primer semestre de 2016, la Junta de Castilla y León remitirá a las Cortes de Castilla y León para su aprobación, por mayoría absoluta, un Programa de Dinamización para las Zonas con Mayores Desafíos Demográficos de Castilla y León, que deberá recoger, entre otros, los siguientes aspectos: incentivos a las empresas que se ubiquen en dichas zonas y prioridad en la concesión de las subvenciones, ayudas, préstamos y avales por la Administración de la Comunidad de Castilla y León para esas empresas.”

La provincia de Soria es una de las zonas con mayores desafíos demográficos de la Comunidad, como reflejan los principales indicadores poblacionales: decrecimiento poblacional (como consecuencia de la baja natalidad y de la emigración), elevada tasa de envejecimiento y muy baja densidad de población.

Además, esta dinámica demográfica conlleva escasez de mano de obra y la falta de una masa crítica adecuada para impulsar el dinamismo económico. Este hecho encarece la prestación de servicios esenciales para la población (especialmente los servicios públicos fundamentales: sanidad, educación y servicios sociales, pero también servicios privados, como por ejemplo los comerciales).

Por estos motivos, las Cortes de Castilla y León, en el Pleno celebrado el 17 de febrero de 2016, aprobaron por unanimidad la propuesta realizada por la Junta de Castilla y León por la que se insta a:

“Reconocer la situación de especial gravedad y singularidad de la provincia de Soria en el marco de regulación de los fondos europeos para la asignación de fondos, bien sea a través de una ITI (Inversión Territorial Integrada) u otros instrumentos de intervención en los programas operativos.

Elaborar una estrategia integrada para la solución de esta situación con acciones y proyectos concretos para la puesta en marcha de la misma en el año de 2016, y con una duración mínima de hasta 2020.

Dicha estrategia será diseñada y gestionada por la Junta de Castilla y León, las Administraciones locales sorianas y los agentes socioeconómicos de Soria.

Establecer una senda financiera de gasto para financiar la estrategia de, al menos, 40 millones de euros de fondos europeos, y la cofinanciación de los mismos por parte de la Junta de Castilla y León, siempre que hubiere proyectos que lo requieran.”

Para dar cumplimiento a lo señalado, se acuerda abordar la problemática de la provincia de Soria a través de un Plan de dinamización específico, como instrumento de intervención, dando lugar al *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria*.

Este Plan se plantea como un proceso participativo, tanto en su elaboración como en su ejecución y seguimiento:

- Para la elaboración del Plan, la Junta de Castilla y León contó con las aportaciones de CECALE (a través de FOES), CCOO, UGT, la Diputación Provincial de Soria y los grupos políticos representados en ella, la Universidad de Valladolid, Campus de Soria, la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Soria, ASAJA, los Grupos de Acción Local, así como algunas entidades financieras operativas en la provincia (en concreto, Caja Rural y CEISS).
- En la ejecución del Plan, al igual que para su elaboración, participan las distintas Administraciones Públicas implicadas (cada una desde su respectivo ámbito competencial), así como otras instituciones, organizaciones y agentes con estructuras y capacidades de actuación en el territorio soriano.
- Finalmente, para evaluar el desarrollo de la ejecución del Plan se creó un Comité de Seguimiento que reúne a las distintas instituciones y agentes implicados en su ejecución.

3.2. Estructura, objetivos, medidas y actuaciones del *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria*.

El *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria* se estructura en los siguientes apartados:

- En primer lugar, se describe la situación y evolución de la provincia de Soria desde el punto de vista demográfico, económico y laboral.
- En segundo lugar, se establecen los objetivos del Plan.
- En tercer lugar, se describen las distintas medidas que se pretende impulsar, estructurándolas en grandes áreas de actuación en las que se considera necesario incidir para la consecución de los objetivos planteados.
- Por último, se incluye un apartado relativo al seguimiento del Plan.

El objetivo del *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria* es la reactivación demográfica de la provincia mediante la incentivación de la actividad económica y la creación de empleo, estableciendo un entorno atractivo que facilite el desarrollo sostenible y equilibrado de este territorio y la mejora de las condiciones de vida de la población.

Las medidas y actuaciones del Plan para Soria se dirigirán específicamente a corregir las principales deficiencias detectadas en el ámbito territorial de esta provincia, y a desarrollar las actividades con mayor potencial de crecimiento, centrando la estrategia de dinamización en los recursos endógenos y las potencialidades de la provincia de Soria, que se tratarán de reforzar y poner en valor para su mejor aprovechamiento.

El Plan Soria ha incluido actuaciones de carácter sectorial y transversal, entre las que destacan el estímulo de las actividades primarias e industriales que utilizan como materia prima los recursos naturales existentes en el territorio soriano (en particular, los recursos forestales y agroalimentarios, con especial referencia a los micológicos) y la potenciación del sector turístico en sus distintas modalidades, favoreciendo el desarrollo de diversas actividades vinculadas (hostelería y restauración, cultura, deportes, etc.).

Todo ello en base al fomento del emprendimiento, la innovación y la extensión de la digitalización, con el fin de dar un impulso renovado a la transformación y diversificación del tejido productivo de la provincia de Soria a través del uso de las TIC para facilitar la cooperación e interacción entre agentes e instituciones que posibiliten nuevos modelos de negocio, así como la atracción de profesionales cuya actividad se pueda desarrollar mediante el teletrabajo.

También el Plan ha contemplado una serie de actuaciones específicas para dotar de infraestructuras y servicios (públicos y privados) a la provincia porque es un factor crucial y determinante para fijar población y para el asentamiento de empresas y trabajadores.

Por ello, en materia de infraestructuras y servicios (en especial los sanitarios, educativos y sociales, pero sin excluir otros) se plantearon actuaciones para garantizar la prestación equilibrada de los servicios públicos, contribuyendo a una mayor cohesión territorial y favoreciendo el desarrollo de servicios privados esenciales para la población y para las empresas.

Las distintas actuaciones que se consideraron necesarias para impulsar el *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria*, tanto de índole sectorial como transversal, se han basado en los siguientes principios de actuación:

- Posicionar y difundir la Marca Soria, como territorio verde, limpio, comprometido con el medio ambiente, sostenible y saludable, idóneo para el desarrollo de diversas actividades y proyectos, pero también para establecer la residencia.

- Impulso renovado a la diversificación de la actividad económica y el empleo, en particular apoyando el emprendimiento y aprovechando los recursos endógenos y potencialidades existentes en la provincia de Soria.
- Canalización de financiación de forma preferente a empresas y emprendedores que desarrollen proyectos de dinamización de la provincia de Soria.
- Los proyectos ubicados en el territorio soriano se han de tratar como prioritarios por ser una de las zonas con mayores desafíos demográficos y, por ello, reciben en los criterios de valoración de las convocatorias de ayudas una puntuación adicional de un 5% con respecto al conjunto de Castilla y León que se traduce en un mayor coste subvencionable.
- Apoyo de manera preferente a las pymes locales y familiares, así como a los sectores prioritarios identificados en la RIS3 con especial potencial en la provincia de Soria.
- Se establece que las iniciativas surgidas en el marco de las estrategias de desarrollo local (LEADER) tuvieran una especial consideración, haciendo partícipes a los Grupos de Acción Local operativos en Soria

En resumen, las distintas medidas previstas en el Plan se estructuraron en torno a las siguientes áreas de actuación:

1. Crecimiento del tejido empresarial (creación de empresas y fortalecimiento de las existentes).
2. Mejora del entorno.
3. Fortalecimiento de los sectores vinculados a los recursos endógenos.
4. Potenciación y difusión de la Marca SORIA.

3.3. Presupuesto y previsión a futuro del Plan Soria.

El presupuesto inicial previsto era de 40 millones de euros de fondos europeos (FEDER) y la cofinanciación de los mismos por parte de la Junta de Castilla y León. Sin embargo, a fecha fin de ejecución, primer semestre de 2020, la cifra de inversión inicialmente prevista para el *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria* ascendió en su conjunto a 104,8 millones de euros y ha impulsado instrumentos de financiación que han permitido una inversión inducida de 169,9 millones de euros.

Así mismo, el 3 de diciembre de 2020, se ha acordado en Consejo de Gobierno de la Junta de Castilla y León prorrogar el *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria* para el ejercicio 2021, con el objeto de finalizar las actuaciones en ejecución y que se han visto interrumpidas por el estado de alarma derivado de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

Durante el periodo de confinamiento, a causa de la crisis sanitaria, se han acusado una serie de carencias como la falta de conectividad y de conexiones de calidad a Internet, especialmente en algunos territorios, que ha propiciado que durante el ejercicio 2021 se trabaje en una estrategia para abordar la brecha digital y para acometer proyectos de digitalización y de implantación de nuevas tecnologías.

El presupuesto para dar continuidad al Plan Soria aún está por definir, ya que dependerá de las administraciones que participen.

3.4. Alineamiento del Plan Soria.

Una vez analizado *El Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria*, como propuesta específica de política de desarrollo regional para dinamizar económica y demográficamente este territorio, se evidencia que las medidas y actuaciones utilizadas están en total sintonía con los instrumentos de la política regional de la segunda etapa (a partir de la crisis de los 70 hasta la actualidad) definidos en el apartado 2.2 del presente trabajo.

Además, el Plan Soria tiene una estrecha relación con otros planes, programas y estrategias, de carácter sectorial o transversal. Entre ellos, merecen una mención específica la *Estrategia de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente de Castilla y León (RIS3)*, el *Plan de Desarrollo Rural*, la *Estrategia de Apoyo Integral al Sector Agroalimentario*, el *Plan de Producción Ecológica*, la *Estrategia de Comercio*, el *Plan Estratégico de Turismo*, la *II Estrategia Integrada de Empleo, Formación Profesional, Prevención de Riesgos Laborales e Igualdad y Conciliación en el Empleo*, el *IV Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León*, la *Estrategia de Emprendimiento, Innovación y Autónomos*, así como el *Plan Director de Promoción Industrial*. Y todo ello en el marco general del *Programa de Dinamización para las Zonas con Mayores Desafíos Demográficos de Castilla y León*, del que este Plan para Soria es una concreción particular.

Por otra parte, el marco europeo es esencial por su influencia sobre las prioridades nacionales y regionales que recogen la adaptación de las políticas europeas.

El contexto estratégico básico de actuación se corresponde con la *Estrategia Europa 2020* que determina el marco prioritario de acción de los países miembros para alcanzar un crecimiento inteligente, a través del desarrollo de los conocimientos y de la innovación, un crecimiento sostenible, basado en una economía más verde, más eficaz en la gestión de los recursos y más competitiva, y un crecimiento integrador, orientado a reforzar el empleo, la cohesión social y territorial.

Para alcanzar los objetivos de la Europa 2020, los estados miembros cuentan con unos Fondos Estructurales y de Inversión, que incluyen el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), al Fondo Social Europeo (FSE), al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), entre otros.

Todos ellos comparten dos finalidades: inversión en el crecimiento y el empleo (cohesión económica y social) y cooperación territorial.

4. Fortalecimiento de la actividad comercial y empresarial a través de la digitalización.

El *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria* cuenta con distintas medidas estructuradas en grandes áreas de actuación en las que se considera necesario incidir para la consecución de los objetivos planteados. En este trabajo nos vamos a centrar en el área de actuación primera: Fortalecimiento del tejido empresarial como estrategia de dinamización.

Aunque este área está compuesta por varias acciones como: apoyo al emprendimiento, captación de inversiones, impulso a la digitalización y la I+D+i, mejora de la distribución comercial, impulso a la internacionalización, programa de empresas tractoras e instrumentos de financiación a proyectos empresariales, en este estudio únicamente analizaremos el impulso a la digitalización de las empresas.

Para ahondar en este tema debemos comenzar explicando que la digitalización de las empresas es una de las siete iniciativas emblemáticas de la *Estrategia Europea 2020* que se verá reforzada por la política nacional y regional de los estados miembros.

A su vez, esta iniciativa se complementa con dos de las prioridades definidas por la Comisión: el mercado único digital (derribar barreras para aprovechar las posibilidades que ofrece internet) y una política comercial equilibrada y progresiva para encauzar la globalización (un comercio abierto). También es coherente con las inversiones de los Fondos Estructurales y de Inversión para mejorar el uso y la calidad de las tecnologías de la información y de la comunicación y el acceso a las mismas.

Además, los fondos comunitarios para el periodo 2021-2027 siguen manteniendo como prioridad de desarrollo regional el construir una Europa inteligente, mediante la innovación, la digitalización, la transformación económica y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas y una Europa más conectada, con un transporte estratégico y redes digitales.

Por tanto, y como no puede ser de otra manera, la digitalización contribuirá a determinar el contenido de los programas operativos nacionales, regionales y de las estrategias de especialización inteligente regionales (Estrategias de RIS3). De hecho, como parte de la política de cohesión en el período 2014-2020, la Comisión Europea propone convertir la especialización inteligente en una condición previa para respaldar las inversiones en dos objetivos clave de política: fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación y el aumento del acceso a TIC y su utilización.

En el marco nacional, alineado con las políticas digitales marcadas por la Comisión Europea para el nuevo periodo, se ha diseñado “*España Digital 2025*”. Las acciones de la Agenda están orientadas a promover un crecimiento más sostenible e inclusivo, impulsado por la transición digital y ecológica, que llegue al conjunto de la sociedad y concilie las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital con el respeto de los valores constitucionales y la protección de los derechos individuales y colectivos.

En concreto, uno de los objetivos de “*España Digital 2025*” es garantizar una conectividad digital adecuada para toda la población para que desaparezca la brecha digital entre zonas rurales y urbanas, reforzar las competencias digitales de los trabajadores, acelerar la digitalización de las empresas y elevar la contribución del comercio electrónico al volumen de negocio PYME.

A nivel regional y directamente vinculados con el *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria*, hay diversos programas y estrategias que entre sus objetivos, aunque sean transversales, incluyen el impulso a la digitalización. Destacan, por la influencia que ejercen sus acciones concretas en el Plan, el *Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2014-2020*, la *Estrategia de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente* y la *Estrategia de Emprendimiento, Innovación y Autónomos*.

La *Estrategia de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente de Castilla y León 2014-2020 (RIS3)*, sirve como instrumento para incrementar la competitividad de las actividades en las que Castilla y León, está especializada y, además, es un condicionante para el despliegue de los fondos FEDER.

La RIS3 incluye también la *Agenda Digital para Castilla y León*, que establece como objetivo específico favorecer el proceso de transformación digital para el crecimiento y la competitividad de las empresas y del impulso del comercio electrónico.

Con su estrategia RIS3 Castilla y León persigue:

1. Innovación empresarial. Reforzar un modelo económico más competitivo y sostenible.
2. Ciencia excelente y liderazgo tecnológico. Avanzar hacia el liderazgo científico y tecnológico en determinados campos de potencial especialización regional.
3. Internacionalización. Mejorar la internacionalización y la visión hacia el exterior del sistema de innovación regional.
4. Colaboración. Fomentar la colaboración multidisciplinar entre agentes generadores de conocimiento y la transferencia de conocimiento.
5. Sociedad innovadora. Fomentar la cultura de la innovación y la creatividad en todos los ámbitos sociales y económicos.
6. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Conseguir que las TIC se conviertan en herramientas facilitadoras de la innovación, la cohesión social y territorial, el crecimiento económico, el desarrollo del medio rural y la creación de empleo.

Tabla 2. Componentes del patrón de especialización de Castilla y León.

Patrón de especialización económica	Patrón de especialización científica	Patrón de especialización tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> · Agroalimentación · Automoción, Componentes y Equipos · Salud y Calidad de Vida · Turismo, Patrimonio y Lengua Española · Energía y Medio Ambiente Industrial · Hábitat 	<ul style="list-style-type: none"> · Medicina · Agricultura y Ciencias Biológicas y Veterinaria · Química y Ciencia de los Materiales · Ciencias de la Tierra y Ambientales · Ingeniería 	<ul style="list-style-type: none"> · Materiales Avanzados · TIC · Biotecnología · Fabricación y Procesos Avanzados

Fuente: Elaborado a partir de *Los Componentes del patrón de especialización de Castilla y León, RIS3 pág.40.*

La *Estrategia de Emprendimiento, Innovación y Autónomos de Castilla y León 2016-2020*, que se está desarrollando por el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León con la colaboración de diversas entidades e instituciones, contempla entre sus objetivos atraer y retener personas creativas e innovadoras, fomentar nuevos negocios más innovadores, acelerar la transformación tecnológica de las empresas y favorecer que todo el emprendimiento nazca vinculado a la innovación.

La estrategia se organiza en cuatro bloques:

1. Emprendimiento y autónomos.
2. Innovación y transferencia tecnológica.
3. Especialización sectorial.
4. Competitividad rural. Dentro de las dieciséis medidas del Bloque destinado a la competitividad rural se incluye la "Innovación en procesos de gestión y de comercialización digital".

4.1. Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León & digitalización.

El fortalecimiento empresarial es una acción dentro del Plan Soria que desarrolla el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE).

Como se explica a continuación, este ente u organismo desde su creación ha tenido un papel relevante como principal promotor de la actividad económica y del sistema productivo en Castilla y León.

Con la incorporación de España a la Unión Europea se agiliza la transferencia de las actuaciones de fomento industrial a las comunidades autónomas. La Comunidad de Castilla y León podía delegar en otro organismo parte de sus competencias en materia de desarrollo económico para que fuesen ejercidas de manera descentralizada y autónoma, con el objeto de mejorar el conocimiento sobre la realidad a incidir e impulsar programas y actuaciones coordinados. Por tanto, la creación del nuevo organismo situaría a la Comunidad de Castilla y León en iguales condiciones de competencia que un buen número de regiones europeas y gran parte de las Comunidades Autónomas españolas.

Además, la creación de este organismo se hacía necesaria para solicitar la intervención financiera de los Fondos Estructurales de la Unión Europea conocida como "Subvención Global". El Reglamento (UE) número 2052/88, en lo relativo al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, prevé que la gestión de subvenciones globales

se pueda confiar a intermediarios investidos de una misión de carácter público, incluido los organismos de desarrollo regional.

Por ello, en el *Pacto Industrial de Castilla y León*, firmado por los agentes económicos y sociales y el Gobierno de la Comunidad en 1993, se estableció como necesaria la creación de la Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León (Ley 21/1994, de 15 diciembre 1994), como un instrumento ágil que permitía promover políticas públicas para el desarrollo regional y fomentar iniciativas que no podrían ser llevadas a cabo desde la iniciativa privada ni tampoco desde la administración pública.

La superación por Castilla y León de la condición de Objetivo 1 y, además, la progresiva disminución de los Fondos Estructurales de la Unión Europea en el periodo 2007- 2013, junto con la crisis económica de 2008, hacen necesario la creación del *II Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de la región 2010-2013*.

Para afrontar los nuevos retos, la Junta de Castilla y León decide integrar varios organismos como ADE Financiación, ADE Europa y ADE internacional EXCAL en la Agencia de Desarrollo, constituyendo un nuevo ente que se denominaría la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización de Castilla y León (Decreto 67/2011, de 15 de diciembre).

Durante la ejecución del *III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León 2014-2020*, la Agencia integraría a ADE Parques Tecnológicos y Empresariales de Castilla y León pasando a denominarse Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, en adelante ICE (Disposición Final Vigésima de la Ley 2/2017, de 4 julio).

Los *Acuerdos Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León*, el *Plan Director de Promoción Industrial y la Estrategia de Emprendimiento, Innovación y Autónomos* se apoyan en el ICE como principal instrumento para desarrollar las líneas de actuación recogidas en dichos acuerdos.

El ICE está enmarcado dentro de la Consejería de Economía y Hacienda y tiene como finalidad promover la competitividad del sistema productivo de Castilla y León, para ello desarrolla actividades diversas desde cuatro áreas fundamentales de trabajo: Financiación, Internacionalización, Innovación y Emprendimiento y Suelo empresarial. Actividades como: gestión de subvenciones, servicios de apoyo a emprendedores y empresas, impulso de programas europeos y de internacionalización, creación de suelo industrial, desarrollo de instrumentos de financiación regional, y política sectorial alineada con las estrategias europea y nacional de clústeres.

El Departamento de Innovación y Emprendimiento tiene la función de promocionar las actuaciones de mejora y competitividad en la innovación en las pymes de Castilla y León, por tanto, contribuye con el desarrollo y puesta en práctica de acciones relativas al impulso de la digitalización de Castilla y León en general y en el Plan Soria en particular.

En la ejecución del Plan participan las distintas Administraciones Públicas implicadas, cada una desde su respectivo ámbito competencial; entre ellas el ICE dentro del Proyecto ADE Rural y la *Estrategia de Emprendimiento, Innovación y Autónomos de Castilla y León para el periodo 2016-2020*, en el eje dedicado a la innovación que incluye un “Programa de innovación y competitividad rural” se contempla una actuación específica en Innovación en procesos de gestión y de comercialización digital.

4.2. El marketing digital: talleres formativos y diagnósticos a empresas.

La irrupción de Internet en la sociedad ha supuesto un cambio en la forma de interaccionar de las empresas con los clientes. Esto es debido no sólo a los avances de la tecnología, sino también a los cambios radicales en el comportamiento de los consumidores, en su estilo de vida, donde los medios digitales son parte de su día a día (Kotler, 2007).

Philip Kotler, considerado como el padre del Marketing moderno, divide el marketing digital en tres eras:

El marketing 1.0 se destaca por llegar a la mente del cliente (...) las empresas 1.0 hacen un buen trabajo, ofrecen productos de calidad y generan ganancias.

En el marketing 2.0 se estudian las conductas y preferencias de los consumidores para darles el mejor servicio posible.

El marketing 3.0 parte de la convicción de que conocer al cliente es mucho más que encontrar una persona interesada en el producto, en este punto se quiere demostrar al consumidor que a las empresas les importa mejorar su situación.

En la actualidad, el marketing digital es cada vez más importante para las pequeñas y medianas empresas ya que posibilita la realización de campañas y estrategias personalizadas dirigidas a mercados objetivos muy segmentados y, a su vez, permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión (ROI), en comparación con otros canales tradicionales de marketing.

El marketing digital representa un cambio dramático en beneficio de las búsquedas y compras de bienes y servicios independientemente de la publicidad, campañas de marketing y mensajes. En él, los clientes toman decisiones bajo sus propios términos, apoyándose en las redes de confianza para formar opiniones, como el caso de las redes de amigos y familiares (Clark, 2012).

Las administraciones también son conocedoras de la importancia que supone la aplicación del marketing digital en los negocios para poder aportar un valor añadido que permita obtener una ventaja competitiva a las empresas sobre la competencia.

En este sentido, el ICE para mejorar la competitividad de las empresas de una determinada región o territorio, y dentro del marco del Plan Soria, ha puesto en marcha dos acciones concretas relativas al marketing digital: los talleres de marketing digital y los diagnósticos en marketing digital.

El uso de las TIC permite dar un mayor valor añadido a los negocios y ayuda a las empresas a ampliar sus mercados de referencia e incluso a entrar o consolidarse en el mercado exterior. La realización de estas actividades implicará, por tanto, beneficios a ejercicios futuros para las pymes, para el ICE como referente en el apoyo a la competitividad de las empresas de la comunidad y, en definitiva, para la sociedad castellanoleonesa.

Estas acciones están dirigidas a las empresas de Soria de los sectores más relevantes para la provincia, es decir, los sectores agroalimentario (gourmet) y turístico.

4.2.1. Talleres de marketing digital.

Los talleres de marketing digital constan de dos jornadas formativas de 8 horas de duración cada una. El primer taller se realizó en el Burgo de Osma en octubre de 2020 y está previsto que el segundo taller se realice a principios de 2021.

Cada taller tiene dos partes, ambas con una clara vocación práctica, de cuatro horas de duración cada una.

El contenido a desarrollar en los talleres de marketing digital en pymes comprenden los siguientes epígrafes:

Cómo comenzar con la promoción on-line de tu empresa. Beneficios de introducir tu negocio en internet. Cómo potenciar la presencia en internet. Qué estrategia seguir para destacar de la competencia y cómo impresionar a los clientes durante toda su experiencia de compra.

Localizadores en la web. Los buscadores, conocer su funcionamiento y cómo mejorar la visibilidad en ellos. El SEO y el SEM.

Captación de clientes para el negocio a través de internet. La estrategia local. Redes Sociales. Los teléfonos móviles. Cómo involucrar a tu público objetivo.

La publicidad. Campañas de marketing por correo electrónico. Anuncios gráficos y de búsqueda. La importancia de los vídeos.

Buenas prácticas y casos de éxito.

El taller finaliza con una mesa redonda/panel de discusión/taller práctico.

4.2.2. Diagnósticos de marketing digital.

Un diagnóstico en marketing digital es un servicio personalizado y gratuito que el ICE ofrece a las empresas. La información está recogida en la web Empresas de Castilla y León (empresas.jcyl.es), donde se publica la información mediante Convocatorias.

Los diagnósticos en marketing digital permiten identificar las necesidades de las empresas y definir un Plan de Actuación personalizado para que la pyme pueda incorporarse al mercado digital.

La consultora y la empresa deben de reunirse las veces necesarias para dar respuesta a una serie de cuestiones adaptadas a la dimensión y sector de cada empresa que versan sobre:

- La estructura de la empresa.
- La situación de la empresa en cuanto al marketing y la comercialización.
- La experiencia en marketing digital de la empresa.
- Análisis sobre el potencial de mejora de la empresa a través del marketing digital.
- Herramientas de integración y análisis de mercado.
- La logística de la empresa.
- Preguntas específicas sobre el nicho de mercado de la empresa.
- Análisis de los problemas derivados de la venta online y de la logística.
- Cuestiones para detectar posibles sinergias para la comercialización conjunta con otras empresas.

Posteriormente, la consultora analiza toda la información y concluye con un informe propuesta en marketing digital personalizado y, por tanto, adaptado a las necesidades que tenga cada empresa.

El asesoramiento especializado incluirá un diagnóstico de la situación de partida de la empresa, la detección de problemas que presenta y la elaboración de una hoja de ruta personalizada de implantación. Es decir, la consultora elaborará un informe con una serie de recomendaciones y un plan de actuación que identificará los conceptos y herramientas necesarios para la digitalización de la empresa, determinando plazos, recursos, inversión e identificación de posibles fuentes de financiación para que la pyme pueda incorporarse al mercado digital o, en el caso de estar ya, mejorar su presencia.

El coste máximo financiable por cada diagnóstico es de 2.500 € (IVA incluido) para costear los servicios prestados por la consultora especializada, con un máximo de 20 empresas para la provincia de Soria.

Las empresas pueden solicitar el diagnóstico a través de la página web empresas.jcyl cumplimentando un formulario y adjuntando una declaración responsable en la que debe de indicar entre otras cosas si es pyme y si ha recibido otras ayudas, subvenciones, ingresos o recursos que financien las actividades objeto de la ayuda y que pudieran afectar a la compatibilidad de las subvenciones contempladas en esta convocatoria.

Una vez realizada la inscripción por parte de la empresa, deberá guardar el resguardo de solicitud como justificante de la misma.

El ICE analizará si está completa la información requerida y si cumple con las condiciones necesarias para ser beneficiario de este servicio gratuito. Las peticiones se atienden por orden de prelación, tal y como establece el procedimiento administrativo.

4.2.3. Apoyo financiero al marketing digital.

Las actuaciones relativas al marketing digital se refuerzan gracias al apoyo financiero del ICE a través de las subvenciones, en concreto, de la línea 6, Incorporación de las TIC en las pymes. Esta línea subvenciona hasta el 65% del coste de la implementación de soluciones de negocio de aplicación comercial como, por ejemplo, un CRM para optimizar la relación con los clientes, un ECOMMERCE (webs de comercio electrónico que incorpore un sistema de pago seguro en sus posibles interacciones con los clientes) o soluciones específicas de marketing digital como el posicionamiento y/o la gestión de las redes sociales, entre otras.

También existen otras líneas como la 3, dirigida a fomentar la innovación en las pymes, o la 8, dirigida a la expansión internacional de las empresas. Asimismo, existen otros instrumentos financieros, como la lanzadera financiera, que ofrecen

asesoramiento financiero, avales y productos financieros en condiciones ventajosas, como los préstamos ADE rural y los microcréditos a emprendedores.

5. Análisis de la digitalización en las pymes.

El presente Trabajo de Fin de Grado asume como objeto de investigación el área de la Primera Actuación del Plan, *Fortalecimiento del tejido empresarial como estrategia de dinamización*, concretamente, la importancia de la digitalización empresarial como eje transversal para conseguir ese objetivo.

En el apartado cuatro, se ha explicado el papel que ha desempeñado el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE) en el Plan Soria para mejorar la competitividad de las empresas en materia de digitalización, con dos actuaciones concretas en marketing digital, además del apoyo financiero a través de líneas de ayudas específicas para la transformación digital de las empresas.

Sin embargo, a raíz de la decisión tomada en el Consejo de Gobierno del día 3 de diciembre de 2020 en el que se aprueba la prórroga para el ejercicio 2021 del *Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria*, surge una nueva oportunidad para que el ICE continúe con nuevas actuaciones en materia de digitalización en este territorio.

Durante el periodo de vigencia del Plan Soria, los datos ofrecidos indicaron una notable reducción de la tasa de paro, lo que significa que las políticas desarrolladas han sido eficaces y, por ello, la Junta de Castilla y León considera necesario mantener la apuesta inversora durante un ejercicio más.

Por otra parte, el periodo de confinamiento por el COVID 19 ha puesto de manifiesto ciertas debilidades, como la falta de conectividad y de conexiones a internet de calidad en algunos territorios. Por ello, el Consejo ha decidido continuar trabajando durante el ejercicio 2021 en una estrategia para abordar la brecha digital y acometer proyectos de digitalización y de implantación de nuevas tecnologías. Además, va a finalizar las actuaciones iniciadas en el 2020 y que aún están pendientes de ejecutar por la crisis sanitaria.

Por esta razón, en este estudio se va a continuar analizando la importancia de la digitalización en términos generales a través de la información ofrecida por distintas fuentes para finalizar con una propuesta de plan de acción específico para la provincia de Soria que pueda ejecutar el ICE.

5.1. Datos generales sobre la digitalización en las empresas.

Desde 2014, La Comisión Europea supervisa los avances digitales de los Estados miembros, en nuestro caso, España (2020), a través de *los informes del Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI)*.

La actual pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de los activos digitales y de las competencias digitales básicas y avanzadas para sustentar la economía y la sociedad. La digitalización permite, entre otros procesos, continuar con la actividad laboral, realizar un seguimiento de la propagación del virus y acelerar la búsqueda de medicamentos y vacunas.

En este contexto, el despliegue de redes de 5G y de muy alta capacidad (VHCN), las competencias digitales y la digitalización de las empresas y la administración pública son cruciales para una recuperación económica sólida.

España ocupa el puesto número 11 entre los 28 Estados miembros de la UE en la edición de 2020 del *índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI)*, sobre la base de datos previos a la pandemia. Es relevante la posición de España en materia de servicios públicos digitales, así como en conectividad. Sin embargo, casi la mitad de la población española carece todavía de competencias digitales básicas y un 8 % nunca ha utilizado internet.

Además, en España aunque tiene una puntuación que coincide con la media de la UE en la integración de las tecnologías digitales presenta evidencias de que sus pymes siguen sin aprovechar todo el potencial del comercio electrónico y tienen un rendimiento relativamente débil en la digitalización de las empresas.

Sin embargo, el 43 % de las empresas cuentan con un sistema electrónico de intercambio de información (frente a la media de la UE del 34%) y el 11% de las empresas españolas acceden a análisis de macrodatos (frente al 12%). El 16% de las empresas utilizan la nube (un 18% en la UE) y casi un tercio tienen, al menos, dos cuentas en redes sociales para promocionar sus productos y servicios. El 19% de las pymes venden en línea (frente al 18% de la UE), si bien solo el 7% de todas las pymes realizan ventas transfronterizas a otros países de la UE y el 9 % de su volumen de negocios procede de las ventas en línea.

Para intentar paliar esta situación, el gobierno ha elaborado una *Estrategia Nacional de Capacitación Digital* para garantizar que todos los ciudadanos alcancen el nivel requerido de competencias digitales necesarias para poder vivir y trabajar. También el gobierno está trabajando en materia de ciberseguridad y en el fomento de la adopción y expansión de la tecnología de computación en la nube.

Por otro lado, los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística el 20 de octubre de 2020, correspondientes al año 2019 y primer trimestre de 2020, revelan que los porcentajes de empresas con conexión a internet que disponen de sitio/página web y que compran servicios en la nube es de un 73.2 % en Castilla y León, por debajo de la media nacional con un 78,1 %.

Destaca el uso de la firma digital por parte de las empresas, con un 85.2 % frente al 84.3 % de la media nacional.

En el conjunto de España el 63 % de las empresas con conexión a internet usan medios sociales, frente al 61.3 % de Castilla y León.

En servicios en la nube, la Comunidad está 5,1 puntos por debajo de la media nacional y en Big Data 2,3.

De las nuevas tecnologías estudiadas, la más utilizada es el Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés). En concreto el 18,3 % de las empresas castellano leonesas lo utilizan, frente al 16,8 % de la media nacional.

En impresión 3D y robots, Castilla y León está prácticamente igual que la media nacional.

Tabla 3. Uso de las TIC en las que se ubica la sede social de la empresa.

Primer trimestre 2020	Internet y web ⁽¹⁾	Firma digital ⁽¹⁾	Medios Sociales ⁽¹⁾	Servicios en la nube ⁽¹⁾	Big Data	IoT	Impresión 3D	Robots
ESPAÑA	78,1	84,3	63	28,2	8,5	16,8	5	8,9
CASTILLA Y LEON	73,2	85,2	61,3	23,1	6,2	18,3	4,7	8,8

(1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet

Fuente: Elaborado a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística, publicado (20/10/2020)

En cuanto a los datos relativos al comercio electrónico a nivel nacional, el 34,9 % de las empresas de 10 o más empleados realizaron compras mediante comercio electrónico en 2019 y el 25,5% de estas empresas realizaron ventas mediante el mismo medio ese mismo año. Esta cifra representa el 19,3 % del total de ventas efectuadas por este segmento de empresas y se constata año tras año que tiene un crecimiento al alza.

Asimismo, el 9,5% de las empresas con menos de 10 empleados realizaron ventas y el 17,9% compras a través del comercio electrónico, todo ello durante el año 2019.

El informe e-Pyme también ofrece un análisis intersectorial de la implantación y uso de las TIC en las empresas de España que se resumen en los siguientes puntos:

1. Infraestructuras y conectividad:

En 2019, el 81% del total de las empresas en España utiliza ordenadores y el 77,6% dispone de conexión a internet.

2. Presencia y usos de internet:

En 2019, más de un tercio de la totalidad de las empresas con conexión a internet en España disponía de página web. El sector de hoteles y agencias de viaje y el de información y comunicación presentan las tasas más elevadas de empresas y el sector de transporte y almacenamiento las más bajas.

Cada vez es mayor el porcentaje de compañías en España con conexión a internet que utiliza medios sociales. Sin embargo, la penetración de los métodos de publicidad dirigida para anunciarse en internet entre las empresas es todavía muy baja (12,6%).

Es relevante en España el porcentaje de pymes y grandes empresas que trata con la administración pública por medios electrónicos.

3. Comercio electrónico:

Los datos sobre comercio electrónico que ofrece este informe correspondiente al año 2018 evidencian que ha habido un crecimiento con respecto a los datos de compras y ventas por internet del año 2019 y del primer trimestre de 2020.

Tabla 4. Compras y Ventas mediante comercio electrónico en Castilla y León.

	Compras por internet		Ventas por internet	
	Año 2018	Año 2019 y primer trimestre 2020	Año 2018	Año 2019 y primer trimestre 2020
Pymes y grandes compañías	33,9	34,9	20,4	25,5
Micropymes	17,5	17,9	5,8	9,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el INE

4. Uso de las tecnologías clave:

El cloud computing tiene aún un margen de mejora entre las empresas con internet, así como la analítica big data ya que es la tecnología clave menos utilizada.

El 92.8% de pymes y grandes compañías y el 57% de las microempresas en España utiliza alguna medida de seguridad TIC.

En 2019, el 10% de las empresas en España utiliza herramientas de gestión de negocio (ERP) y un 9.1% herramientas de gestión de información de clientes (CRM).

5. Talento digital:

Sólo el 17,4% de las pymes y grandes compañías y el 3% de las microempresas en España emplean especialistas en TIC en 2019.

En 2018, el 3,9% de las empresas de 0 a 9 empleados y el 22,4% de las de 10 o más ofrecieron actividades de formación en TIC a su personal.

Estos datos analizados, si los comparamos con el resto de la UE-27, permiten comprobar que España obtiene puntuaciones inferiores a la media en las dimensiones de comercio electrónico (España se ve superada por el resto de los países considerados, con la excepción de Estonia) y talento digital. Destaca en la dimensión de infraestructuras y conectividad aunque la banda ancha aún supone un hándicap en algunos territorios, como en Soria.

Indefectiblemente, el impacto de la pandemia del COVID-19 se ha convertido en un acelerador de tendencias y de la demanda de servicios tecnológicos. Además, ha permitido mostrar cómo la digitalización puede asegurar la continuidad de los procesos de negocio en entornos de crisis.

La tecnología ha permitido abordar las restricciones a la libertad de movimiento de mejor forma y permite dar continuidad a las relaciones con los clientes, a las relaciones entre empresas, así como facilitar la continuidad de los servicios y los procesos de producción. Esto ha provocado que durante el confinamiento derivado de la pandemia haya crecido el comercio electrónico.

Asimismo, la digitalización también desempeña un papel clave en la recuperación económica, ya que el Consejo Europeo y la Comisión se han comprometido a enmarcar el apoyo a la recuperación dentro de la doble transición hacia una transformación digital climáticamente neutra y resiliente.

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha cambiado por completo el escenario de la economía mundial que se enfrenta a una crisis sin precedentes. Como consecuencia de las medidas de contención de la pandemia, la economía europea entró en una profunda recesión en la primera mitad del año 2020, la mayor desde la Segunda Guerra Mundial.

En el caso de España, el impacto económico y social ha sido particularmente intenso desde mediados de marzo, debido a las medidas de contención adoptadas y al importante peso de los sectores más directamente afectados como el sector turismo.

Las previsiones de crecimiento prevén que la recuperación llegará a partir de finales de 2021, aunque existe una incertidumbre alta al respecto. De hecho, el impacto negativo de la pandemia ha agravado alguno de los importantes desequilibrios que lastran la economía española desde hace décadas: alto desempleo de carácter estructural, con especial incidencia en los jóvenes y una marcada precariedad laboral, que ahonda en las crecientes desigualdades sociales, un alto nivel de deuda unido a un problema estructural de déficit público, bajo nivel de inversión en innovación y formación continua, baja productividad de los factores productivos, menor atención a los efectos medioambientales de la actividad económica, un sector industrial y de servicios maduro poco adaptado a las nuevas tecnologías, un ecosistema de empresas de muy pequeño tamaño con dificultad para crecer y aprovechar todas las ventajas de la integración europea y grandes brechas de desigualdad interterritoriales.

La magnitud del desafío ha exigido una respuesta común a escala europea, el pasado 21 de julio se alcanzó un histórico acuerdo en el Consejo Europeo para movilizar en respuesta a esta situación excepcional 750.000 millones de euros, que junto a los 1,074 billones del *Marco Financiero Plurianual 2021-2027* permitirá abordar un volumen sin precedentes de inversiones en los próximos años.

El acuerdo permitirá a España una financiación de hasta 140.000 millones de euros en transferencias y créditos en los próximos seis años, un 11% del PIB de 2019, lo que a priori parece ser una oportunidad de transformación y cambio extraordinaria para nuestro país.

Para ello el *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* ha priorizado diez políticas palanca que contribuyen al crecimiento sostenible e inclusivo, potenciando la descarbonización de la economía y la digitalización. Dicho plan sirve para vertebrar la transformación del conjunto de la economía y para establecer la estrategia de política económica para la transformación digital.

La situación derivada del COVID 19 ha acelerado el proceso de digitalización en España, poniendo de relieve sus fortalezas y también sus carencias, por lo que se ha apostado por la necesidad de abordar la transición digital, garantizando la accesibilidad del conjunto de la sociedad e impulsando la digitalización de la empresa, especialmente pymes y startups y la industria, la I+D+i, y la capacidad digital de la población.

España se encuentra en una buena posición de salida ya que tiene un gran despliegue en fibra óptica. También la Comisión ha reconocido recientemente el esfuerzo de España en materia de digitalización en el índice DESI (Digital Economy and Society Index), por delante de grandes países europeos y destacando su posición para ofrecer servicios públicos digitales.

La importancia de la digitalización se refleja en sus efectos en la productividad, el crecimiento y la creación de empleo. Según un informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2018), en los países de la OCDE, un incremento del 1% en la intensidad de digitalización del país supone un aumento del PIB per cápita de un 0,14 %. En España, un estudio reciente realizado por la consultora Deloitte muestra que una mejora de 10 puntos en el índice DESI supondría un aumento promedio de un punto al PIB per cápita real de España¹.

La transformación digital de la sociedad y de la economía es el puente entre innovación, productividad y sostenibilidad, además de un ingrediente fundamental para lograr la implantación y desarrollo de los cambios que implica la transición ecológica, el desarrollo de las políticas y la implementación de la normativa medioambiental.

El Consejo Económico Social de Castilla y León, en el informe sobre *Recomendaciones de la Situación económica y social de Castilla y León* alude a la importancia de la digitalización en muchas ocasiones y en distintos ámbitos. En concreto en el marco económico en el punto 176 dice así: “El apoyo a la digitalización de la empresa de Castilla y León debe basarse en ayudar a la implantación de los últimos desarrollos que puedan mejorar los modelos empresariales de los diferentes sectores y empresas o grupos de empresas o, incluso, cambiar disruptivamente los mismos, prestar especial atención a la creación de nuevos modelos de negocio, tanto en la industria como en los servicios y, en especial, al desarrollo del software, las nuevas plataformas, los contenidos, los servicios digitales y la confianza en todos sus usos, así como la inteligencia artificial, el big data, el cloud computing y el internet de las cosas”.

¹. “El impacto de la digitalización en España: Contribución de las empresas de DigitalES a la economía española “. Deloitte 2019.

5.2. Análisis de la provincia de Soria.

Ante la dificultad de encontrar datos desagregados de Soria para analizar la situación económica y social de la provincia se ha recurrido a extraer los datos más relevantes del *Informe sobre la Situación económica y social de Castilla y León*, año 2019, publicado por el Consejo Económico y Social de la Comunidad que conciernen a este territorio, con la finalidad de poder extraer información relevante que posibilite realizar un plan de actuación en materia de digitalización lo más ceñido a las necesidades de la provincia de Soria.

5.2.1. Evolución del tejido empresarial.

La evolución del tejido empresarial, según los últimos datos del Directorio Central de Empresas del INE (DIRCE), muestra un ligero retroceso en el número de empresas existentes a 1 de enero de 2019 en Castilla y León, caída de un 6.8% frente al 1.7% nacional. Aunque no hay que obviar que la crisis sanitaria ha golpeado duramente al tejido empresarial por lo que los datos en el 2020 serán notablemente peores.

En la tabla 3 se muestran los resultados de la distribución de las empresas de Soria con respecto a Castilla y León a 1 de enero de 2019. En la provincia de Soria hay un descenso del número de empresas en términos interanuales de un 1%, (de 5.689 empresas en 2018 a 5.631 en 2019) frente al 0,4% de Castilla y León. La caída se acusa más si valoramos los resultados del periodo 2008-2019, en Soria se produce una pérdida de un 7.5% (de 6.087 empresas en 2008 a 5.631 en 2019) frente al 6.8% de la comunidad.

Tabla 5. Distribución del número de empresas de Soria & Castilla y León.

	2008		2018		2019		% variación 2018/2019	% variación 2008/2019
	Nº Empresas	% sobre el total	Nº Empresas	% sobre el total	Nº Empresas	% sobre el total		
Soria	6.087	3,5	5.689	3,5	5.631	3,5	-1	-7,5
Castilla y León	173.209	100,0	161.986	100,0	161.407	100,0	-0,4	-6,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE). INE

5.2.2. Las infraestructuras de telecomunicaciones: banda ancha

Las infraestructuras de telecomunicaciones en banda ancha, dato necesario para conocer la viabilidad de la digitalización en Soria, según los datos publicados en el último *Informe anual de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* para el periodo 2017-2018, indican que el índice de penetración de internet de banda ancha por municipios (entendido como número de líneas por cada 100 habitantes) superó en 2018 al registrado en 2017 en Castilla y León (31,3% frente a 29,8%), reduciendo la brecha con respecto a España.

Sin embargo, los datos de Soria no son nada halagüeños, sólo dos provincias descienden: Soria y Ávila. Soria con la mayor caída de toda Castilla y León (-1.6 puntos) y además con el menor porcentaje de banda ancha de toda la Comunidad.

Tabla 6. Banda Ancha en Castilla y León, por 100 habitantes, 2017-2018.

Provincia	2017	2018
Avila	27,8	26,8
Burgos	31,1	31,5
León	30	30,7
Palencia	29,7	31,3
Salamanca	32,4	33,7
Segovia	30	31,2
Soria	27,7	26,1
Valladolid	30	34,3
Zamora	24,5	26,7
Castilla y León	29,8	31,3
España	31,5	32,5

Fuente: Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León.

5.2.3. Datos DAFO provincia de Soria.

Un análisis DAFO permite obtener una visión rápida de aquellos aspectos que pueden alterar o favorecer el adecuado ritmo de ejecución y resultados de un determinado proyecto.

Las “debilidades” y “fortalezas” vienen referidas a los recursos y capacidades internas de la organización en su conjunto para alcanzar los objetivos planteados. Las “amenazas” y “oportunidades” pertenecen al ámbito externo de la organización y han de permitir a ésta superar las primeras y aprovechar las otras.

Para realizar el análisis DAFO de la provincia de Soria se va a extraer la información más relevante relativa a la situación económica y social del informe del *Consejo Económico y Social 2019* y del informe del *Mercado de Trabajo de Soria de 2019* (datos 2018), así como del documento de *Caracterización de la provincia de Soria* que encargó el ICE a la Fundación Santa María la Real, con el objeto de elaborar un plan de actuaciones en el ámbito de la digitalización de las empresas para abordar los retos presentes y futuros para mejorar la competitividad de las empresas.

Debilidades: son puntos débiles que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo del proyecto.

- Despoblación.
- Fuga de talentos.
- Masculinización en las áreas más rurales del territorio.
- Déficit en la red de comunicaciones terrestre, en los servicios de telecomunicaciones y disminución de los servicios públicos básicos.
- Desempleo.
- Limitada capacidad de atracción del territorio para el desarrollo de proyectos.
- Predominio del tejido empresarial de pequeño tamaño.
- Escasez de alianzas empresariales.
- Falta de oportunidades laborales para perfiles cualificados.
- Dificultad de relevo generacional especialmente en el sector agropecuario.
- Requerimientos de modernización en las actividades empresariales.
- Escaso dinamismo industrial.
- Declive de la actividad comercial.
- Escasa profesionalización del sector turístico.
- Población con carencias en el ámbito de la digitalización.

Fortalezas: son puntos fuertes (Ej.: capacidades y recursos) que bien aprovechados favorecen la consecución de los objetivos marcados.

- Cercanía a Madrid y a otros grandes núcleos urbanos.
- Buen posicionamiento en los mercados de grandes empresas locales.
- Existencia de programas orientados al fomento de la empleabilidad.
- Disponibilidad de suelo industrial.
- Productos alimenticios reconocidos.
- Liderazgo de agentes clave en el desarrollo industrial de la provincia.
- Liderazgo de Soria en el Reto de la Despoblación.
- Incremento de las pernoctaciones y número de viajeros.
- Liderazgo ejercido por la Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas en la red de Áreas.
- Existencia de proyectos orientados a la atracción de nuevos pobladores al medio rural.
- Creciente participación activa de las mujeres en la sociedad.
- Sector juvenil participativo y dinámico en municipios con importante base industrial.
- Proyectos de aplicación de las TIC a necesidades sociales.
- Sentimiento de arraigo de la población con el territorio.
- Existencia de servicios públicos de calidad en Soria capital y en los centros funcionales.
- Mejora de la conexión de Soria capital: Autovía A-15.

Amenazas: aspectos del entorno que pueden dificultar la ejecución del proyecto o reducir sus resultados.

- Tendencia global hacia la vida en las grandes urbes.
- Servicios y actividades concentrados en grandes núcleos de población.
- Ralentización del despliegue en la provincia de la conexión a internet de calidad.
- Existencia de prejuicios entre lo rural y lo urbano.
- Desaparición de profesionales y actividades tradicionales ante el nuevo paradigma laboral y la tecnificación de la actividad económica.
- Incremento de la inseguridad como consecuencia de la despoblación y la reducción de efectivos de fuerzas del orden.
- Estructura administrativa compleja para emprender.

Oportunidades: aspectos o situaciones del entorno que coyuntural o estructuralmente pueden favorecer la ejecución del proyecto y mejorar sus resultados.

- Aplicación del Plan de Dinamización Económica y Demográfico de Soria.
- Creación del Comisionado para el Reto Demográfico y compromiso del gobierno para su asimilación a la política del Estado.
- Transferencia de experiencias exitosas en territorios europeos en torno a la lucha contra la despoblación.
- Desarrollo de iniciativas para frenar la despoblación.
- Apuesta del sector empresarial por la contratación femenina como medida para fijar población en el medio rural.
- Aplicación del Plan Estatal de Banda Ancha.
- Desarrollo de Territorios Rurales Inteligentes.
- Economía Digital.
- Línea descendente de la tasa de desempleo.
- Buen nivel formativo de la población.
- Incremento de la demanda de profesionales en las empresas con competencias digitales.

6. Propuesta – Plan de actuación en materia de digitalización de las empresas.

En este apartado, se va a presentar una recopilación de iniciativas sobre la digitalización empresarial que han sido puestas en marcha en otras regiones, tanto nacionales como europeas, que puedan servir de guía o ejemplo al ICE (como organismo ejecutor del plan de acción) una vez consensuado con la Junta de Castilla y León.

El plan de actuación en materia de digitalización para las empresas busca reducir la brecha digital y mejorar la competitividad de las empresas de Soria, tal y como estableció el Consejo de Gobierno de la Junta de Castilla y León de fecha 2 de diciembre de 2020, con la finalidad de mejorar económica y demográficamente esta provincia.

La metodología a seguir para diseñar el plan de actuación, debe de considerar el estudio realizado (capítulo quinto) sobre la repercusión de la digitalización en las empresas como motor de desarrollo económico y demográfico de la provincia de Soria, el análisis DAFO y los alineamientos del Plan Soria con el resto de políticas que han sido mencionadas en el presente trabajo, ya sean de la UE, nacionales o regionales.

El plan de actuación tendrá unos objetivos definidos que son los que se pretenden alcanzar. Para conseguirlo, se marcarán unos ejes con unas actuaciones concretas que ayudarán a obtener los objetivos fijados.

El plan definido tendrá que indicar el presupuesto necesario para su desarrollo, un cronograma temporal y unos indicadores cuantificables que permitan medir la efectividad del plan.

Para poder poner en práctica un plan de acción para impulsar la transformación digital de las empresas de Soria, la Junta de Castilla y León valorará las propuestas de que a continuación se detallan, clasificadas en cuatro bloques.

El análisis de las propuestas se realizará por un comité de expertos compuesto por miembros del ICE² como organismo ejecutor del plan y otros miembros de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León.

^{2.} El ICE en el Plan Soria se encarga de las acciones del área de Fortalecimiento del tejido empresarial mediante la digitalización de las empresas.

Compendio de propuestas de actuaciones³: digitalización de las empresas.

Acciones de información, asesoramiento e implementación:

1. Programa de asesoramiento especializado y personalizado en la implementación de software as a service (SaaS) y soluciones cloud.
2. Desarrollo de robótica aplicada a las actividades agropecuarias.
3. Acciones de sensibilización hacia actividades tradicionales para adaptarlas a la digitalización: uso del teletrabajo.
4. Acciones de coordinación entre los diferentes organismos y administraciones que se ocupen de la formación en materia de digitalización para evitar duplicidades.
5. Desarrollo de las TIC en las actividades de agroturismo y turismo para teléfonos móviles, optimización de las redes sociales, central de reservas, whatsapp business.
6. Desarrollo del internet de las cosas (IoT) en el entorno rural.
7. Aplicación de las TIC a la trazabilidad de los productos alimentarios (blockchain).
8. Servicio de vigilancia tecnológica para conocer las tendencias en digitalización y con ello poder ayudar a las empresas en la toma de decisiones.
9. Realización de foros, jornadas y eventos empresariales sobre la transformación digital en las empresas que permitan la generación de sinergias.
10. Sensibilización sobre la incorporación de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes en los modelos de negocio para potenciar la capacidad de innovación de las pymes.
11. Creación de una herramienta que centralice la información sobre las ayudas.
12. Implantación de la oficina sin papel mediante el gestor documental y la firma digital para sustituir a la firma manuscrita.

³. La propuesta de actuaciones es un compendio de prácticas llevadas a cabo por alguna de las Agencias de Desarrollo Regional de España y de estrategias regionales y europeas.

14. Difusión de las líneas de actuación apoyadas por el ICE para la digitalización de las empresas.

15. Crear nuevas líneas de ayuda que subvencionen la inversión de las pymes en digitalización.

16. Apoyo financiero a las empresas para acometer su proceso de transformación digital.

Acciones de formación e intermediación digital:

1. Formación de capital humano en el marco de la digitalización y las TIC:

- Formación de oferta en competencias genéricas y específicas, y adaptación de contenidos curriculares en la enseñanza reglada, asociada a la actividad de la digitalización.
- Cursos específicos presenciales y online de alfabetización digital y de digitalización avanzada para trabajadores y empresarios.
- Formación digital a través del sistema MOOC (Massive Online Open Courses) para trabajadores y empresarios que tengan problemas para desplazarse o de disponibilidad horaria.

2. Realización de estudios relacionados con el empleo vinculado a la digitalización:

- Realización de prospección de nuevos yacimientos de empleo relacionados con el sector.
- Estudio de riesgos emergentes derivados de los nuevos empleos y ocupaciones del sector.

3. Creación de una plataforma online para realizar intermediación laboral, traspaso de negocios familiares, búsqueda de socios, creación de cooperativas y desarrollo de acciones de networking entre empresas y otros agentes para el desarrollo de nuevas oportunidades y nichos de empleo. En esta plataforma se podría abrir un chat colaborativo entre empresas para compartir experiencias en materia de digitalización. A través del chat la administración podría analizar las carencias e inquietudes de las empresas y adaptar el contenido de las formaciones a cubrir las necesidades que hayan manifestado.

4. Consultar a las empresas cuáles son sus necesidades en materia de digitalización para adaptar los contenidos formativos que ofrecen las administraciones públicas.
5. Formaciones cortas con demostración sobre diferentes herramientas para digitalizar los negocios: ERP, CRM, E-COMMERCE, TPV...
6. Formación específica a las empresas en gestores documentales: facturas electrónicas, albaranes, instrucciones técnicas, procedimientos, etc. con la finalidad de optimizar tiempos, eficiencia económica: reducir consumo de papel y de espacios físicos de almacenaje.

Promoción y venta a través de medios digitales:

1. Creación de una plataforma online para promocionar, vender y distribuir los productos locales o de cercanía.
2. Organizar ferias virtuales para que las empresas puedan mostrar sus productos a otras empresas con el objeto de crear sinergias, colaboraciones o nuevos clientes. Una consultora podría realizar un matcheo de datos para encontrar intereses comunes entre empresas.

Transferencia de conocimiento:

1. Generar sinergias entre los centros tecnológicos, las universidades y las empresas. Desarrollar un programa de transferencia de conocimientos en materia de digitalización, demostraciones "in situ" de experiencias digitales (aplicación IoT, big data).
2. Difusión de los servicios ofrecidos por CESEFOR como Digital Innovation Hub (Centro de Innovación Digital en los sectores ganadero, ambiental, agrícola y forestal) entre las empresas sorianas de esos sectores: sensibilización y diagnósticos.
3. Creación de núcleos digitales rurales que proporcionen acceso a las nuevas tecnologías con banda ancha y fiable para poder realizar teletrabajo.

Estos centros ofrecen un espacio físico moderno y profesional para la población rural que se complementan con otros servicios de asesoramiento a empresas en materia de comercialización y distribución de sus productos. También son espacios colaborativos que permiten realizar formaciones y celebrar videoconferencias y otros usos profesionales.

4. Implicación del sector público en el desarrollo de experiencias piloto digitales como las smart city, plataformas de atención sanitaria, etc.
5. Captación de empresas que desarrollan un elevado volumen de computación en la nube para que instalen sus servidores de datos en Soria debido a la ventaja competitiva, en cuanto al ahorro de energía, que les proporciona el clima.
6. Acciones de investigación y aplicación para el desarrollo de las TIC en todos los campos y actividades en el medio rural.

El comité de expertos nombrado para seleccionar las acciones más adecuadas de esta propuesta, aplicará criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto para evaluar y priorizar las actuaciones.

Una vez elegidas las acciones a acometer, se establecerá un espacio de tiempo para conseguir los objetivos, así como el método de seguimiento y evaluación del plan.

Las acciones a ejecutar deben ser realizadas de manera coordinada con las diferentes administraciones públicas en el desarrollo de las infraestructuras de acceso a internet (banda ancha) y cobertura de telecomunicaciones en el medio rural.

Para finalizar, se considera necesario precisar dos puntos, primero, que las acciones seleccionadas están principalmente dirigidas a pymes y emprendedores del medio rural de la provincia de Soria y, segundo, que el plan de digitalización busca conseguir la conectividad generalizada en todo el territorio soriano, para revitalizar las zonas más afectadas por la despoblación, creando las condiciones necesarias para impulsar el emprendimiento, mejorar la competitividad de las empresas y generar empleo, así como para aprovechar la potencialidad de la teleasistencia educativa, sanitaria, social y de entretenimiento, contribuyendo así a la movilidad en todo el territorio y a reducir la brecha geográfica de oportunidades, revirtiendo los procesos de salida de los grupos de edad claves para el futuro demográfico, especialmente acusada en el caso de las mujeres jóvenes.

7. Conclusiones.

El Plan de dinamización económica y demográfica de la provincia de Soria es un ejemplo de política de desarrollo económico regional. La Junta de Castilla y León interviene elaborando y poniendo en práctica una serie de medidas y actuaciones dirigidas a corregir las principales deficiencias, pérdidas de población y de tejido empresarial, detectadas en este territorio y que son acusadas año tras año, desde hace décadas.

Los instrumentos que se han utilizado en la ejecución del Plan Soria como: el fortalecimiento del tejido empresarial, la mejora de las infraestructuras, los incentivos fiscales, las subvenciones, entre otros, han sido combinados para hacer frente a los desafíos económicos y estructurales, desde la crisis de los años 70 hasta la actualidad.

De las actuaciones propuestas en el Plan Soria, en este trabajo se ha analizado el instrumento *Servicios a Empresas*. Es decir, el fortalecimiento empresarial y comercial a través de la digitalización, para conseguir optimizar los procesos de trabajo, reducir los costes, incrementar las ventas, mejorar la atención y la experiencia de los clientes, así como controlar, analizar y mejorar los datos del negocio. Por ello, la digitalización se considera como un instrumento esencial para mejorar la competitividad empresarial y la calidad de vida de los habitantes, contribuyendo a fijar población, en este caso concreto, de la región de Soria.

Para garantizar el éxito del Plan de dinamización económica y demográfica de la provincia de Soria se necesita alentar e involucrar a la sociedad en general y al tejido empresarial en particular, no es suficiente con la implicación de las distintas administraciones públicas, los sindicatos, la Universidad (campus de Soria), la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Soria, ASAJA y los Grupos de Acción Local.

Conseguir que se reactiven los grupos de trabajo creados favorecerá la participación activa de los sorianos en este proyecto. Para ello, es necesario e imprescindible que los grupos de trabajo integren sus intereses individuales con los intereses colectivos para conseguir revitalizar la provincia de Soria.

Como se ha explicado en el trabajo, tanto el Plan Soria cómo la digitalización están alineados con múltiples políticas de la UE, nacionales y regionales. Esto supone una interrelación que induce a un riesgo de solapamiento de objetivos, que aunque es común en la ejecución de las políticas por el carácter transversal de la digitalización y las TICs, sería conveniente que mejorase la comunicación entre las instituciones intervinientes para evitar o reducir duplicidades y ser más eficientes y eficaces en las actuaciones.

Los datos analizados en el trabajo sobre la provincia de Soria arrojan malos resultados en general y por tanto, también en lo relativo a su actividad económica: pérdida constante de tejido empresarial y escasa inversión en infraestructuras de banda ancha (el peor dato de toda Castilla y León), frente al auge y desarrollo del comercio electrónico y de actividades telemáticas, impulsados por el COVID. Esto evidencia la necesidad de invertir en digitalización para reducir la brecha digital y mejorar la competitividad de las empresas.

Para conseguir digitalizar las empresas es condición *sine qua non* que la administración pública dote de una red de infraestructura y conectividad adecuada para dar respuesta a las necesidades de comunicación en las zonas afectadas por fallos del mercado. Sólo de esta forma se podrán conseguir los objetivos de crecimiento inteligente, sostenible e integrador que persigue la *Agenda Digital para Europa*.

Por último, y como cierre a este capítulo de conclusiones, me gustaría hacer unas consideraciones para que fuesen valoradas en la propuesta de plan de actuación para mejorar la digitalización comercial y empresarial de las pymes de la provincia de Soria.

En mi opinión, basada en los hechos constatados y argumentados en este estudio y en mi experiencia laboral como técnico en la Unidad de Competitividad Rural (Departamento de Innovación y Emprendimiento) del ICE, es necesario tener en consideración dos propuestas y siempre atendiendo a la teoría de Pareto:

En primer lugar, ampliaría el número de sectores beneficiarios de los talleres y diagnósticos de marketing digital, incorporando a nuevos sectores relevantes económicamente en la provincia de Soria, como por ejemplo el sector maderero, dado que los talleres y diagnósticos en marketing digital, que está desarrollando el ICE, únicamente están dirigidos a los sectores agroalimentario y turismo.

En segundo lugar, centraría los recursos, principalmente, en información, asesoramiento, implementación y formación básica en digitalización comercial y empresarial, con la intención de paliar el bajo nivel que en estos aspectos presentan las empresas en Soria.

Por ende, para conseguir el Objetivo: *digitalización y uso de las TIC de forma transversal en el conjunto de las empresas sorianas*, como un elemento vertebrador de la cohesión territorial y social que contribuye a fortalecer la actividad comercial y empresarial, yo propondría las siguientes líneas de actuación:

- L.1. Sensibilización de las empresas en materia de digitalización y TICs.
- L.2. Formación básica en manejo y utilidades de los gestores documentales, factura electrónica, ECOMMERCE y marketing digital.
- L.3. Creación de un market place de productos de Soria diferenciados por categorías.
- L.4. Plataforma de intermediación empresarial, formación online en digitalización y TICs y un gestor centralizado de las ayudas existentes, a las que puedan acceder las pymes de Soria.
- L.5. Espacios digitales rurales para paliar las carencias en infraestructuras de comunicaciones y que puedan generar sinergias y transferencia de conocimientos entre las empresas.

Cada línea de actuación conlleva una serie de acciones, un cronograma temporal y una estimación de los costes y recursos para su implementación. Información necesaria para que los órganos competentes valoren su puesta en marcha.

La reactivación económica de la provincia de Soria, así como los problemas que presenta de despoblación no se solucionan exclusivamente con el apoyo público, pero parece claro que un buen uso de las herramientas de política de desarrollo regional puede ser fundamental para revertir las tendencias históricas al decrecimiento de esta zona y de otros muchos territorios españoles. En este sentido, la incorporación de la digitalización en las pymes y el apoyo a las empresas en los procesos de carácter comercial pueden ser claves para impulsar a comarcas y provincias, como es el caso de Soria, que parecen haber perdido el tren del desarrollo.

Bibliografía:

CAMAGNI, R. (2005): *Economía urbana*, Antoni Bosch, Barcelona.

GALLEGO, J.R y PITXER, J.V (2010): “La política regional”, por A. García Reche y A. Sánchez Andrés, *Política económica estructural y de competitividad*, Tirant lo Blanch, Valencia.

KOTLER, P y ARMSTRONG, G. (2017): *Fundamentos de marketing*, 13ª edición. Pearson. Madrid.

MELLA MARQUEZ, J.M (1998): *Economía y Política Regional en España ante la Europa del Siglo XXI*. Akal. Madrid.

POLÈSE, M y RUBIERA MOROLLON, F. (2009): *Economía urbana y regional. Introducción a la geografía económica*, Civitas -Thomson Reuters, Pamplona.

VAZQUEZ BARQUERO, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación*. Ed. Ariel. Madrid.

European Network for Rural Development. (2017) “Re imaginar las oportunidades de negocio que ofrece el mundo rural”. *Revista Rural de la UE*, Nº 24.

JORDÁN, J., ANTUÑANO, I. & FUENTES, V. (2013): “Desarrollo endógeno y política anti-crisis”. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm.78, agosto, 2013, pp.245-263.

OSORIO, R et al. (2016) “Marketing Digital: Una mirada al pasado, presente y futuro”. *Marketing Visionario*, Vol 5, Nº 1, Mayo-Octubre.

SALAZAR-CORRALES et al. (2017). “El marketing digital y su influencia en la administración empresarial”. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, Vol.3, núm.4, esp .julio 2017, pp.1161-1171.

VÁZQUEZ VARQUERO, A Desarrollo endógeno. “Teorías y políticas de desarrollo territorial”. *Investigaciones Regionales*.11- pp.183-210. Sección Panorama y Debates.

VÁZQUEZ VARQUERO, A. “Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea”. *Revista eure* (Vol.XXII, Nº65), Santiago de Chile, junio 1996, pp.101-114.

VITERI, F et al. (2018). “Importancia de las Técnicas del Marketing Digital”. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. Vol.2 núm.1, febrero, pp.764-783.

Normativa:

Acuerdo 15/2017, de 30 de marzo, de la Junta de Castilla y León. Publicado en: « *BOCYL* » núm.64, de 3 de abril de 2017.

La Ley 7/2015, de 30 de diciembre, de Medidas Tributarias. Publicado en: « *BOCYL* » núm.251, de 31 de diciembre de 2015.

Ley 21/1994, de 15 diciembre 1994, Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León.

Otras publicaciones institucionales:

Consejo Económico y Social de Castilla y León. *Situación económica y social de Castilla y León 2019*. (Abril 2020).

Consejo Económico y Social de Castilla y León. *Recomendaciones. Situación económica y social de Castilla y León 2019*. (Abril 2020).

European Commission. *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2020*, España.

Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas Año 2019 - Primer trimestre de 2020*, Publicada el 20 de octubre de 2020.

Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León. Fundación Santa María la Real. *Estudio de Caracterización de la provincia de Soria*. (2018).

Junta de Castilla y León. *RIS3: Estrategia Regional de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente.2014-2020*.

Junta de Castilla y León y el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León *Estrategia de emprendimiento, innovación y autónomos de Castilla y León 2016-2020*.

Junta de Castilla y León. *I, II y III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León, El Plan Director de Promoción Industrial de Castilla y León 2017-2020*, Consejería de Empleo e Industria de la Junta de Castilla y León.

Junta de Castilla y León. Consejo de Gobierno de la Junta de Castilla y León, 3 de diciembre de 2020. *La Junta aprueba la prórroga del Plan de Dinamización Económica y Demográfica de la provincia de Soria 2017-2020 para el ejercicio 2021*. Comunicación Junta de Castilla y León.

Junta de Extremadura. Consejería de Medio Ambiente y Rural. *Plan Estratégico de apoyo al medio rural en Extremadura 2016-2020*.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. *España Digital 2025*.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI (ONTSI). *Informe E-PYME 2019. Edición 2020. Análisis Sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas. Resumen ejecutivo*.

Ministerio de Hacienda, Dirección General de Fondos Europeos. *Fondos Comunitarios: Periodo 2021-2027*.

Ministerio de Ciencia e Innovación. *Europa 2020*.

Ministerio de trabajo, Migraciones y Seguridad Social. Observatorio de las ocupaciones (SEPE). *Informe del Mercado de Trabajo de Soria. Datos 2018 (2019)*.

Periódicos digitales:

El Mirón de Soria. *Cesefor, socio fundador para transformación digital*. Viernes, 23/10/ 2020, 17:46. <https://elmirondesoria.es/soria/cesefor-socio-fundador-para-transformacion-digital>

El Heraldo de Aragón. *El comercio de Teruel se embarca en un proyecto europeo para la digitalización*. Noticia publicada 09/11/2020, 19:59. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel/2020/11/09/el-comercio-de-teruel-se-embarca-en-un-proyecto-europeo-para-la-digitalizacion-1404412.html>

Páginas web de Agencias de Desarrollo nacionales consultadas:

[\(https://www.ader.es/\)](https://www.ader.es/).

[\(https://www.aragonempresa.com/\)](https://www.aragonempresa.com/).

[\(https://www.idepa.es/\)](https://www.idepa.es/).

[\(https://www.institutofomentomurcia.es/\)](https://www.institutofomentomurcia.es/).

[\(https://www.ivace.es/\)](https://www.ivace.es/).

[\(https://www.spri.eus/es/\)](https://www.spri.eus/es/).

[\(http://www.navarra.es/\)](http://www.navarra.es/).

[\(https://www.sodecan.es/\)](https://www.sodecan.es/).

[\(https://empresas.jcyl.es/web/es/empresas-castilla-leon.html/\)](https://empresas.jcyl.es/web/es/empresas-castilla-leon.html/).