



COMERCIO
de ANDALUCÍA

Estudio sobre la digitalización en el sector comercial andaluz

Dirección General de Comercio

Versión 16/10/2025

Asistencia Técnica



www.saetconsultores.es

Servicio de Análisis en Economía y Estrategia Territorial

Estudio sobre la digitalización en el sector comercial andaluz

Edita:

Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo

Coordinación de la edición:

Dirección General de Comercio

Documento elaborado por:

Servicio de Análisis en Economía y Estrategia Territorial S.L.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Contexto socioeconómico del sector comercial en Andalucía	7
2.1. Evolución del sector comercial andaluz	7
2.2. Caracterización del sector comercial andaluz	10
3. El proceso de transformación digital en las pymes comerciales de Andalucía	14
3.1. La Década Digital para 2030	14
3.1.1. La contribución de las empresas andaluzas hacia las metas de transformación digital 2030	15
3.2. Aproximación al estado de transformación digital de las empresas del comercio andaluz	18
3.3. Síntesis sobre el estado de transformación digital en las empresas comerciales andaluzas	32
4. Transformación digital: una línea estratégica establecida en la planificación regional del comercio interior de Andalucía	34
4.1. Contexto estratégico de las ayudas a la transformación digital del comercio andaluz	34
4.2. Análisis de la Orden de 7 de mayo de 2020	36
4.2.1. Descripción del instrumento de ayudas	36
4.2.2. Alcance de las ayudas concedidas	38
4.3. Análisis de la Orden de 27 de diciembre de 2022	49
4.3.1. Contextualización de la Orden en el marco del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia	49
4.3.2. Descripción del instrumento de ayudas	51
4.3.3. Alcance de las ayudas concedidas	53
4.4. Valoraciones y aprendizajes desde una perspectiva macro del programa de ayudas a la digitalización del comercio	67
5. Evaluación de eficacia de las ayudas a la transformación digital reguladas en la Orden de 27 de diciembre de 2022	70
5.1. Finalidad del proceso de consulta	70
5.2. Ficha Técnica de la encuesta	70
5.3. Caracterización de la muestra	71
5.4. Grado de digitalización de los beneficiarios de la muestra	73
5.5. Valoraciones sobre el programa de ayudas y su eficacia	79
5.6. Consideraciones finales	84
6. La digitalización del comercio andaluz frente a los retos tecnológicos actuales	88
6.1. Casos de estudio sobre la digitalización del comercio andaluz	90
7. Reflexiones finales	108

Anexo.....	111
Anexo I. Actuaciones y conceptos subvencionables de la Orden de 7 de mayo de 2020 (Modalidad A).	112
Anexo II. Actuaciones y conceptos subvencionables de la Orden de 27 de diciembre de 2022 (Línea 1)	113
Anexo III. Orden de 3 de octubre de 2024: Diseño del instrumento de ayudas.....	116
Referencias	120
Índice de Ilustraciones.....	122
Índice de Tablas	125

1. Introducción

El 27 de noviembre de 2023 se aprobó el **VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2023-2026** (en adelante, VII Plan), concebido como el principal instrumento de planificación para la modernización del comercio andaluz. Este plan plantea un doble objetivo, por un lado, impulsar el crecimiento y la puesta en valor del sector; y, por otro, reforzar su competitividad a través de una transición digital y verde que permita situar al comercio andaluz en un escenario de mayor resiliencia y capacidad de adaptación. Estos fines se concretan en metas estratégicas que se despliegan mediante líneas de intervención, medidas y actuaciones específicas.

Las tecnologías digitales están transformando de manera acelerada el ecosistema comercial, favoreciendo la diversificación de los canales de comunicación y venta, así como la aparición de nuevos patrones de consumo. En este contexto más competitivo e hiperconectado, resulta imprescindible que empresas y profesionales dispongan de herramientas y estructuras capaces de responder a un paradigma marcado por la innovación y la digitalización.

El diagnóstico incluido en el VII Plan destaca la necesidad de que el sector tome conciencia de las ventajas y oportunidades de esta transición y, al mismo tiempo, reconozca los retos que deben afrontarse para alcanzar niveles de competitividad acordes con la nueva realidad. Evaluar el grado de digitalización de los comercios andaluces se convierte, por tanto, en un ejercicio clave para identificar sus necesidades específicas y orientar la implantación de soluciones tecnológicas con mayor impacto en los procesos de negocio.

En este marco, el VII Plan incorpora de manera explícita la actuación 2.2.2.4: **“Estudio sobre la situación de la digitalización en el sector comercial andaluz”**, un instrumento que se muestra a continuación y que persigue analizar el estado de digitalización de los comercios y valorar el efecto de las ayudas públicas concedidas en este ámbito.

El presente estudio, impulsado por la Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía y encargado a saet consultores, se ha desarrollado con un **enfoque aplicado y una base metodológica que combina diversas fuentes de información**: planificaciones estratégicas, estadísticas oficiales, normativa reguladora de subvenciones, registros administrativos de beneficiarios, encuestas y entrevistas a empresas del sector.

La investigación se estructura en distintas fases. En primer lugar, se describe el **contexto socioeconómico del sector comercial andaluz durante el periodo 2019-2024**, lo que permite comprender los factores que condicionan las decisiones de inversión del tejido empresarial [capítulo 2]. A continuación, se presenta un **diagnóstico del estado de digitalización de las empresas comerciales**, basado en la explotación de la encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico elaborada por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Este análisis se sustenta en un conjunto de indicadores que permiten evaluar el progreso alcanzado e identificar los principales desafíos en la transición hacia una economía digital más competitiva [capítulo 3].

Tras esta radiografía inicial, el estudio se centra en las **ayudas concedidas por la Dirección General de Comercio desde 2020 para impulsar la digitalización del sector**. Se describen los

instrumentos puestos en marcha y, a partir de la explotación de datos administrativos, se analiza el alcance y la tipología de las actuaciones subvencionadas [capítulo 4]. Posteriormente, se evalúa la eficacia de dichas ayudas, en particular las reguladas por la Orden de 27 de diciembre de 2022¹, a través de una encuesta dirigida a las empresas beneficiarias. Este ejercicio permite medir, entre otros aspectos, el nivel de satisfacción con el programa, el grado de implantación de las soluciones tecnológicas y su contribución a los objetivos empresariales [capítulo 5].

De forma complementaria, el documento incorpora **cinco casos prácticos** basados en entrevistas a responsables de comercios beneficiarios de las ayudas, que ilustran con experiencias reales cómo la digitalización está transformando sus negocios y generando nuevas oportunidades de crecimiento [capítulo 6].

Finalmente, se presentan un conjunto de **reflexiones estratégicas** orientadas a guiar el diseño de los próximos instrumentos de apoyo a la digitalización del comercio en Andalucía [capítulo 7]. El documento se completa con un anexo que amplía información relevante sobre las actuaciones analizadas y los conceptos subvencionables.

¹ Orden de 27 de diciembre de 2022, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a actualizar e impulsar el sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías, dentro del Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico, en el Marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia -Financiado por la Unión Europea- Next Generation EU-, y se procede a su convocatoria para el año 2022.

2. Contexto socioeconómico del sector comercial en Andalucía

2.1. Evolución del sector comercial andaluz

Durante el periodo **2019-2024**, la **economía andaluza** ha atravesado distintas fases condicionadas, en gran medida, por factores que derivan del contexto internacional y que han incidido en su ritmo de crecimiento.

Considerando el ejercicio **2019** como año base del análisis, el PIB real de la región aumentó un 2,1%, manteniéndose en una senda positiva, aunque evidenciando ya una **moderación en el ritmo de crecimiento** respecto a ejercicios precedentes.

La crisis sanitaria provocada por la **COVID-19** supuso en el año 2020 un punto de inflexión. Las restricciones a la movilidad y la paralización de la actividad económica en amplios sectores productivos, con especial incidencia en el segundo trimestre, derivaron en una **contracción del PIB del -10,4%**. No obstante, la economía andaluza mostró una notable **capacidad de recuperación en 2021**, alcanzando una tasa de crecimiento por encima del 7%.

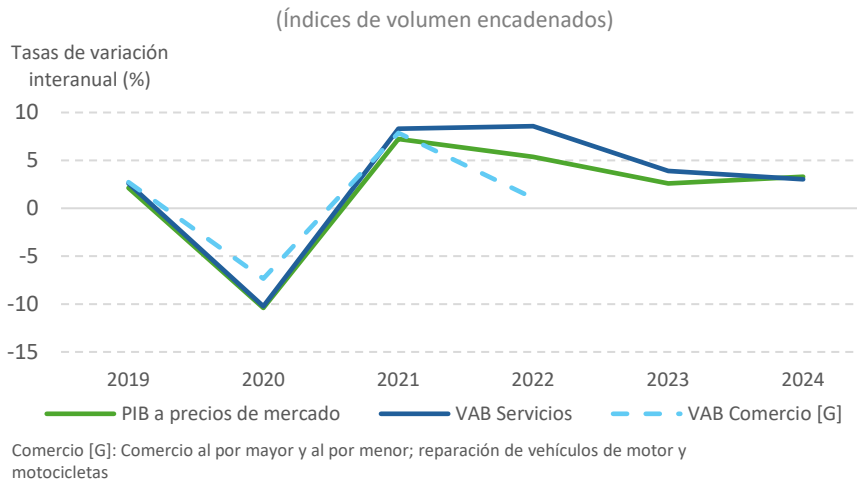
A partir de **2022**, la coyuntura económica estuvo marcada por un **proceso de desaceleración**, afectado principalmente por el **encarecimiento de los precios energéticos**, las **tensiones geopolíticas internacionales** y la fase de **endurecimiento de los tipos de interés** establecida por la autoridad monetaria europea para el control de la inflación. Este contexto de desaceleración se intensificó en 2023, moderándose el crecimiento económico en Andalucía hasta el 2,6% interanual.

La evolución más reciente señala en **2024 un repunte en el ritmo de crecimiento** de la economía andaluza, alcanzando una tasa de variación interanual del **3,3%**.

A nivel sectorial, la rama terciaria mostró un comportamiento expansivo tras la recuperación de la crisis sanitaria. Durante el periodo 2021-2022, los **servicios** crecieron a un ritmo medio del 8,4% anual, suavizándose hasta un **3,5% promedio en el horizonte 2023-2024**. Dentro de este ámbito, destacaron especialmente las actividades de información y comunicación y las actividades profesionales, con tasas de crecimiento superiores a la media del conjunto de servicios.

En lo que respecta al **comercio andaluz**, tras la significativa recuperación registrada en 2021, con un crecimiento interanual del 7,9%, el dinamismo de esta rama se moderó significativamente en **2022**, ejercicio en el que la tasa de variación se situó en el **1,1%**, según los últimos datos disponibles de la Contabilidad Regional Anual de Andalucía publicada por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (en adelante IECA).

Figura 1. Evolución interanual del PIB y VAB (p.m.) por rama de actividad en Andalucía

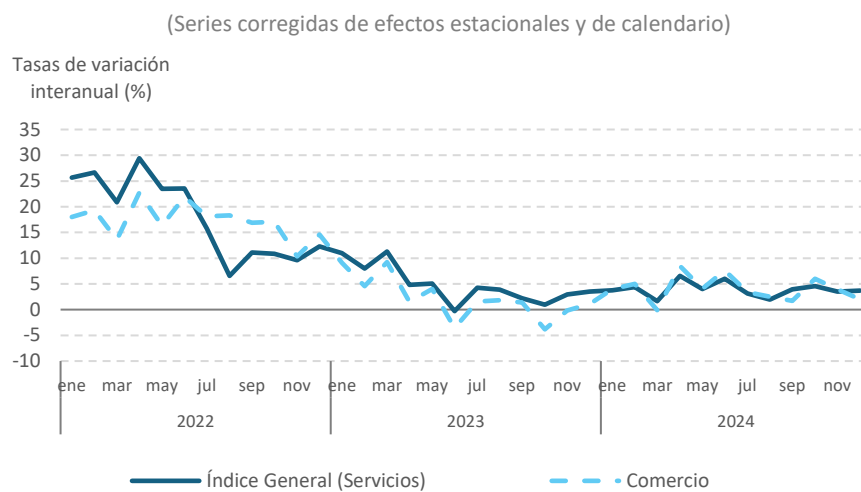


Fuente: Contabilidad Regional Anual de Andalucía. Revisión estadística 2024. IECA

El **sector comercial andaluz** estaba integrado en 2023 por **138.484 empresas**, que desarrollaban su actividad en **159.415 establecimientos comerciales**, según los datos de la **Estadística Estructural de Empresas**.

Una radiografía más actualizada sobre la **actividad comercial en Andalucía** se obtiene a través de los indicadores de actividad del sector servicios que también explora el IECA. En este sentido, el **índice de cifra negocios** viene reflejando en líneas generales una senda de **desaceleración** en el sector del comercio en los dos últimos ejercicios, con variaciones interanuales del 1,1 y 2,0% al cierre del **año 2023 y 2024**, respectivamente, tasas que se sitúan en niveles moderados respecto al incremento interanual del 14,5% que se alcanzaba en el mes de diciembre de 2022.

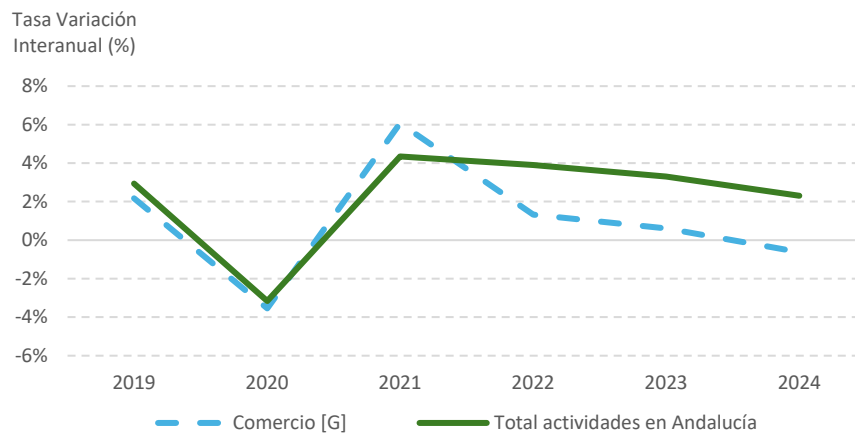
Figura 2. Evolución del Índice Cifra de Negocio del sector comercial en Andalucía



Fuente: IECA. Explotación de Indicadores de actividad del sector servicios del INE

En el ámbito laboral, los datos de la **Encuesta de Población Activa** explotados por el IECA reflejan una **desaceleración progresiva en la evolución del empleo del sector comercial andaluz** desde 2021, llegando a registrarse en 2024 una **reducción interanual** que sitúa la ocupación en **540,5 miles de personas**, lo que equivale al **15,6 % del empleo total en la región**.

Figura 3. Evolución de la ocupación laboral en el comercio andaluz
 (Total de personas ocupadas)



Fuente: IECA. Explotación de la Encuesta de Población Activa del INE

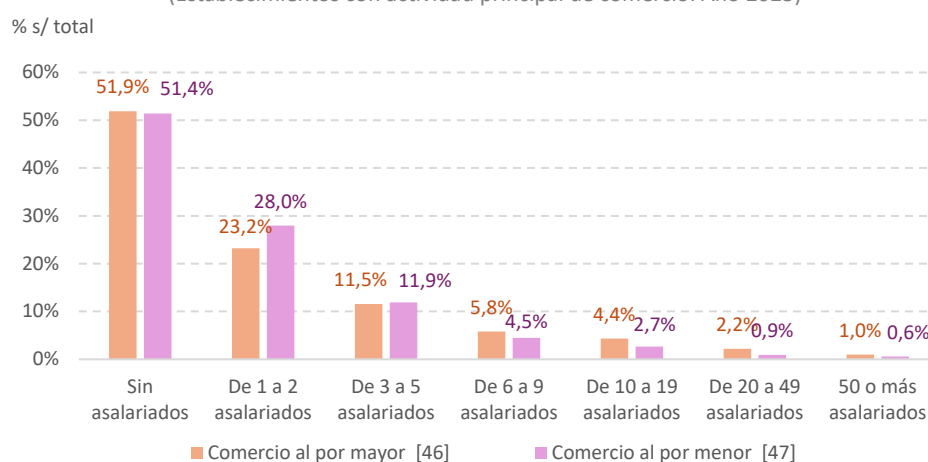
2.2. Caracterización del sector comercial andaluz

El **sector del comercio² en Andalucía** está conformado por una estructura fundamentalmente de **microempresas**, donde 9 de cada 10 establecimientos emplean a menos de 10 personas trabajadoras (datos para el año 2023). Según el Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía del IECA, entre el 51% y el 52% de los establecimientos de comercio al por mayor y al por menor no tienen personal asalariado, siendo gestionados directamente por la propiedad del negocio.

En otro orden, las empresas de mayor dimensión se concentran en las actividades mayoristas, donde se registran 51 establecimientos con un empleo igual o superior a 250 asalariados, frente a los 36 establecimientos que con estas dimensiones se especializan en el comercio al por menor.

Figura 4. Establecimientos comerciales según estratos de asalariados

(Establecimientos con actividad principal de comercio. Año 2023)



Fuente: IECA. Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía

Atendiendo a la forma jurídica predominante en el sector, se hace necesario diferenciar por ramas de actividad:

- En el **comercio al por mayor**, el **57,6% de los establecimientos son dirigidos por sociedades limitadas**, descendiendo la participación de las sociedades anónimas al 5,1%. Por su parte, las personas físicas representan 1 de cada 3 establecimientos mayoristas.
- El **comercio al por menor** se caracteriza por una estructura empresarial de menor capitalización, donde el **63,8% de los establecimientos son promovidos por personas por cuenta propia**, representando las sociedades limitadas el 29,6% de los establecimientos. La participación de sociedades anónimas se reduce al 3,5%.

² El análisis sectorial desarrollado en esta sección se circunscribe a las actividades comprendidas en los grupos 46 y 47 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), correspondientes respectivamente al “Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas” y al “Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas”.

Figura 5. Distribución de los establecimientos empresariales por forma jurídica. Comercio al por mayor
[CNAE-09_46]. Año 2023

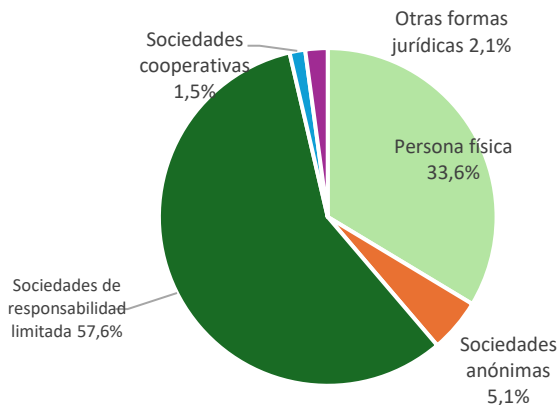
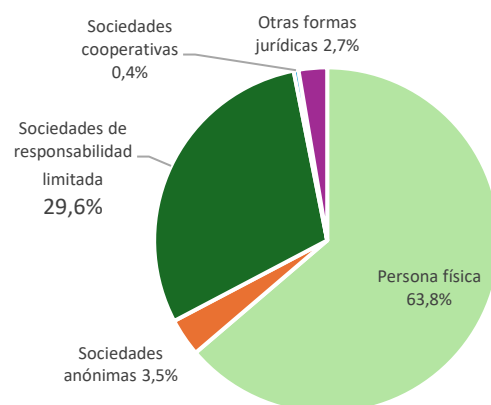


Figura 6. Distribución de los establecimientos empresariales por forma jurídica. Comercio al por menor
[CNAE-09_47]. Año 2023



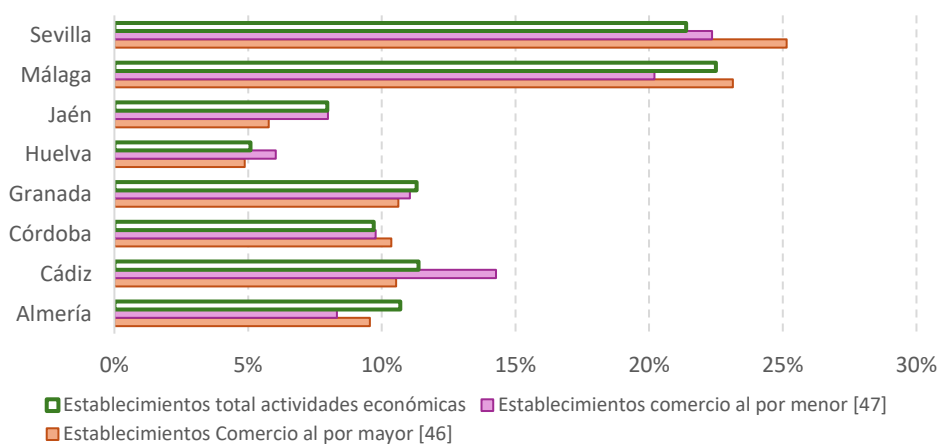
Fuente: Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica en Andalucía

Fuente: Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica en Andalucía

A nivel provincial, la actividad comercial presenta una significativa **concentración en Sevilla y Málaga**, que en conjunto reúnen el **44,1% de los establecimientos** (23,1% en Sevilla y 21% en Málaga). Les siguen **Cádiz (13,3%), Granada (10,9%) y Córdoba (9,9%)**. Además, **Sevilla y Cádiz** muestran un **elevado grado de especialización**, con una participación en el sector **superior en dos puntos** a su peso relativo en el conjunto de la economía regional.

- La provincia de **Cádiz** presenta una especialización en el **comercio minorista**, con el **14,3% de los establecimientos**, lo que supone una diferencia positiva de **2,9 puntos porcentuales** respecto a su peso en la economía regional.
- La provincia de **Sevilla** lidera el **comercio mayorista**, concentrando el **25,1% de los establecimientos** de esta rama en Andalucía.

Figura 7. Distribución provincial de los establecimientos comerciales en Andalucía
(Año 2023)

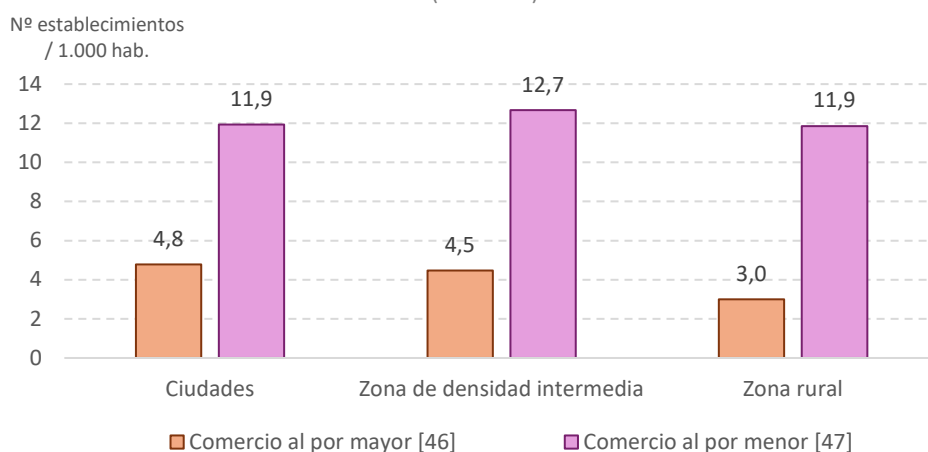


Fuente: IECA. Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía

Profundizando en el protagonismo de la actividad comercial en el territorio andaluz, la **densidad comercial** se situaba en **2023 en 19,7 establecimientos por cada mil habitantes**, de los cuales **12,2 correspondían al comercio minorista**. No obstante, esta media regional presenta variaciones significativas cuando se analizan los distintos territorios según su grado de urbanización.

- En el **comercio minorista**, la densidad comercial oscila entre **12,7 establecimientos por cada mil habitantes** en las zonas de densidad intermedia y **11,9 en las áreas rurales**, proporción esta última similar a la registrada en las ciudades.
- Por el contrario, en el **comercio mayorista**, la densidad en **ciudades y zonas intermedias** se sitúa entre **4,5 y 4,8 establecimientos por cada mil habitantes**, una cobertura sensiblemente superior a la observada en las zonas rurales.

Figura 8. Densidad comercial según grado de urbanización del territorio
 (Año 2023)



Fuente: Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica en Andalucía; Explotación del Padrón municipal de habitantes del INE (IECA)

Finalmente, el análisis de la especialización productiva del comercio en Andalucía pone de manifiesto que **tres de cada cuatro establecimientos comerciales se orientan al comercio al por menor**. Dentro de este segmento, destaca la rama de **"Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados"**, que concentra el **23,5%** del total de establecimientos comerciales.

Le siguen, en orden de relevancia, las actividades de **"Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados"** y **"Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados"**, ambas con una participación superior al 10% sobre el total del comercio interior andaluz en 2023.

En cuanto al comercio al por mayor, la mayor concentración de establecimientos se registra en las actividades de **"Intermediarios del comercio"** (7,3%) y **"Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco"** (7,0%).

Tabla 1. Distribución especializada del comercio interior de Andalucía (Año 2023)

Rama de actividad	Tasa de participación
46 - Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	26,7%
461 - Intermediarios del comercio	7,3%
462 - Comercio al por mayor de materias primas agrarias y de animales vivos	1,2%
463 - Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco	7,0%
464 - Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico	4,2%
465 - Comercio al por mayor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones	0,4%
466 - Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros	1,9%
467 - Otro comercio al por mayor especializado	3,8%
469 - Comercio al por mayor no especializado	0,9%
47 - Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	73,3%
471 - Comercio al por menor en establecimientos no especializados	9,4%
472 - Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	14,4%
473 - Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	1,5%
474 - Comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones en establecimientos especializados	1,5%
475 - Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados	11,8%
476 - Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados	3,9%
477 - Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados	23,5%
478 - Comercio al por menor en puestos de venta y en mercadillos	5,7%
479 - Comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos	1,6%
Total comercio (46+47)	100,0%

Fuente: IECA. Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía

3. El proceso de transformación digital en las pymes comerciales de Andalucía

La **transformación digital** es un proceso fundamental para garantizar la competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial, particularmente en el caso de las pymes y personas trabajadoras autónomas, que representan tanto en Andalucía como en España la base estructural del sistema productivo. Esta transformación supone no solo la **integración de herramientas tecnológicas**, sino también la **reconfiguración de los modelos de negocio**, la **reorganización de procesos internos** y la **adopción de una cultura de innovación**.

La digitalización de las pymes se ha acelerado de manera significativa en los últimos años, especialmente como consecuencia del impacto de la pandemia de la COVID-19, que puso de manifiesto el potencial de las tecnologías digitales para mantener la continuidad de los negocios, diversificar canales de venta y acceder a nuevos mercados a través del comercio electrónico.

Sin embargo, el avance de la digitalización sigue encontrando obstáculos que impiden un desarrollo equilibrado en el conjunto del tejido productivo. Las dificultades en el acceso a la financiación, la limitada capacitación digital o el escaso conocimiento sobre las oportunidades que ofrece el mercado son factores que continúan condicionando este proceso. En este sentido, una **proporción significativa de las pymes andaluzas en 2024 aún no había alcanzado un nivel básico de intensidad digital**, lo que limita su capacidad para generar valor añadido y acceder a nuevos mercados.

3.1. La Década Digital para 2030

El programa estratégico de la Década Digital para 2030 fue aprobado por el Parlamento Europeo y el Consejo en diciembre de 2022³ y supone la actualización de la estrategia digital de la Unión Europea (UE), una **hoja de ruta que persigue guiar la transformación digital de los Estados miembros de la Unión** a través del cumplimiento de una serie de objetivos generales y metas específicas⁴.

Las metas digitales recogidas en el programa están conformadas por **cuatro puntos cardinales** considerados esenciales para la transformación digital de la Unión Europea, esto es: (i) capacidades digitales, (ii) infraestructuras digitales, (iii) digitalización de las empresas y (iv) digitalización de los servicios públicos. En particular, en el ámbito de la **transformación digital de las empresas**, la Comisión Europea y los Estados Miembros proponen cooperar al objeto de alcanzar hasta 2030 los siguientes resultados:

³ DECISIÓN (UE) 2022/2481 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 14 de diciembre de 2022 por la que se establece el programa estratégico de la Década Digital para 2030.

⁴ El programa estratégico de la Década Digital se apoya en la comunicación de la Comisión Europea de 9 de marzo de 2021, titulada «Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para la Década Digital», y en la propuesta posterior del 25 de marzo de 2021 que el Consejo Europeo realiza a la Comisión para que ampliase el conjunto de herramientas estratégicas de la Unión dirigida a apoyar la transformación digital de la Unión Europea y de todos los Estados miembros.

- Que al menos el 75% de las empresas adopten tecnologías clave: como la computación en la nube, los macrodatos y/o la inteligencia artificial.
- Que más del 90% de las pymes de la Unión hayan alcanzado al menos un nivel básico de intensidad digital.
- Que se duplique el número de empresas *unicornio*⁵.

Seguimiento en el logro de las metas digitales

El programa estratégico de la Década Digital establece que la Comisión realizará el **seguimiento de los avances** hacia los objetivos generales y las metas digitales de la Unión y sus Estados Miembros a través de la observación de un panel de indicadores clave de rendimiento, estructurado en torno al **Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI)**⁶.

Sobre la base de los resultados de los indicadores, la Comisión elabora anualmente el **informe sobre el estado de la Década Digital**, que permite evaluar el progreso de la Unión en su conjunto, así como el desarrollo de las hojas de ruta estratégicas nacionales en la consecución de los objetivos y metas acordados para la transformación digital en beneficio de las personas, las empresas y el medio ambiente⁷. De manera específica, el informe de Estado de la Década Digital 2024 establece entre sus **recomendaciones para España** “*continuar los esfuerzos para apoyar la digitalización de las empresas, en particular para fomentar la adopción de tecnologías avanzadas*”.

3.1.1. La contribución de las empresas andaluzas hacia las metas de transformación digital 2030

El índice de intensidad digital

El índice de intensidad digital (Digital Intensity Index, DII) es un indicador compuesto elaborado a partir de la información que proporciona la encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas y que publica la oficina estadística de la Unión Europea (Eurostat). Desde 2023, el DII se incorpora al Informe sobre el Estado de la Década Digital, como parte del sistema de seguimiento de la Comisión Europea para evaluar el grado de digitalización empresarial en los Estados miembros.

⁵ Por “unicornio”, se entiende bien una empresa fundada después del 31 de diciembre de 1990 que haya tenido una oferta pública inicial o una venta por un valor superior a 1.000 millones de dólares, bien una empresa que haya sido valorada en más de 1.000 millones de dólares en su última ronda de financiación privada. Según los últimos datos de Indicadores de Digitalización y Sociedad Digital publicados por el IECA, Andalucía en el año 2023 no contaba con empresas “unicornio”.

⁶ Índice de la Economía y la Sociedad Digitales o DESI» es el conjunto anual de indicadores de análisis y medición a partir de los cuales la Comisión hace un seguimiento del rendimiento digital global de la Unión y los Estados miembros, incluidos sus avances hacia las metas digitales, a través de cuatro dimensiones: capital humano, conectividad, integración de la tecnología digital, servicios públicos digitales.

⁷ Nótese que desde el programa estratégico de la Década Digital se promueve entre los objetivos generales garantizar que las infraestructuras y tecnologías digitales, incluidas sus cadenas de suministro, sean más sostenibles, resilientes y eficientes desde el punto de vista energético y de los recursos, minimizando su impacto ambiental y social, contribuyendo economías y sociedades sostenibles, circulares y climáticamente neutras en consonancia con el Pacto Verde Europeo.

Este índice mide anualmente la **adopción de tecnologías digitales por parte del tejido empresarial**, clasificando el nivel de intensidad digital de las empresas en función del número de tecnologías⁸ utilizadas: muy baja (0 a 3 tecnologías), baja (4 a 6), alta (7 a 9) y muy alta (10 a 12). De esta forma, se considera que una empresa presenta al menos un **nivel básico de intensidad digital** si alcanza una clasificación baja, alta o muy alta, es decir, el porcentaje de empresas con al menos un nivel básico se obtiene como suma de estos tres niveles superiores.

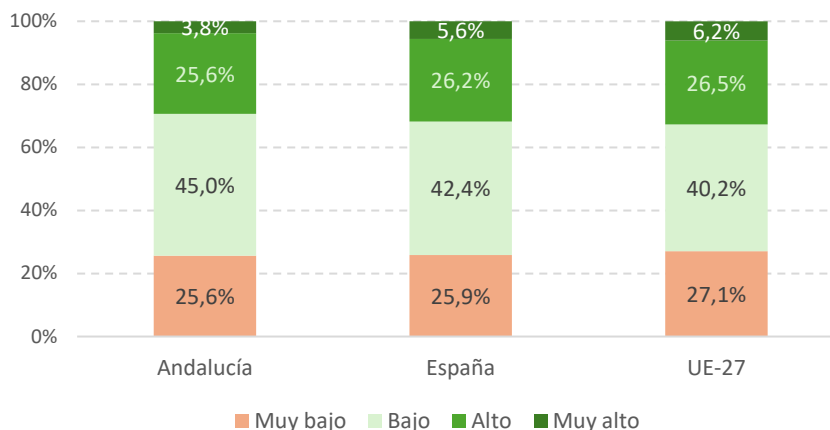
Según los datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) para 2024, el **74,7% de las pymes andaluzas (con 10 o más empleados) cuenta con un nivel básico de intensidad digital**, una tasa de participación prácticamente equivalente a la media nacional (74,8%) y ligeramente superior al promedio de la Unión Europea (72,9%).

Así, **la brecha respecto a la meta digital** establecida para 2030 (lograr que más del 90 % de las pymes dispongan de un nivel básico de intensidad digital) se sitúa en **15,6 puntos porcentuales** en el caso de Andalucía, aumentando a 15,9 puntos en el compromiso establecido a nivel nacional.

En términos de intensidad digital avanzada, el 25,6% de las pymes andaluzas alcanza un nivel alto, ligeramente por debajo de las tasas observadas en el contexto de referencia. Por su parte, solo el 3,8% de las pymes andaluzas presenta un nivel muy alto de intensidad digital, lo que representa una diferencia de 1,8 y 2,4 puntos porcentuales respecto a los promedios nacional y europeo, respectivamente.

Figura 9. Índice de intensidad digital de las pymes según territorio

(Indicadores de Digitalización y Sociedad Digital. Año 2024)



Fuente: Explotación de la encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. IECA

⁸ El principal inconveniente de este indicador es que no permite una comparación temporal debido a que las 12 tecnologías consideradas cada año suelen variar en línea con las preguntas de la *Encuesta sobre el Uso de TIC y Comercio Electrónico en las Empresas*, que es la fuente de datos de este indicador. Para el año 2024 (DII_v4), se incluyen las doce tecnologías o criterios siguientes en las empresas: (i) más del 50 % de las personas empleadas utilizaban ordenadores con acceso a internet con fines empresariales; (ii) banda ancha fija de al menos 30 Mb/s; (iii) ventas por comercio electrónico de al menos un 1%; (iv) ventas web representan más del 1 % de la facturación total y las ventas web B2C más del 10 % de las ventas web; (v) tiene documentos sobre medidas, prácticas o procedimientos de seguridad de las TIC; (vi) hacen que sus empleados conozcan sus obligaciones en materia de seguridad TIC; (vii) utilizan al menos 3 medidas de seguridad TIC; (viii) proporcionan actividades formativas para desarrollar conocimientos sobre las TIC de su personal; (ix) emplean especialistas TIC; (x) utilizan cualquier tecnología de Inteligencia Artificial; (xi) proporcionan a sus empleados acceso remoto al sistema de correo electrónico, documentos o aplicaciones de la empresa; (xii) realizan reuniones remotas a través de internet.

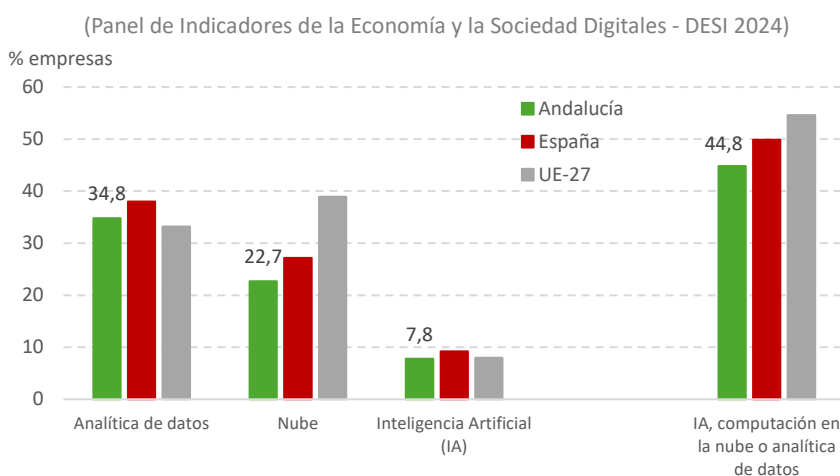
Tecnologías digitales para empresas

Como se ha señalado anteriormente, el programa estratégico de la Década Digital fija como una de sus metas para 2030 que al menos el 75% de las empresas de la Unión Europea hayan adoptado una o varias tecnologías digitales avanzadas, en concreto: (i) servicios de computación en la nube, (ii) analítica de datos y/o (iii) inteligencia artificial. Estas herramientas contribuyen a reforzar la competitividad del tejido empresarial al facilitar una gestión más eficiente de la información, automatizar tareas que puedan resultar repetitivas o implementar mejoras tanto en los productos y servicios, como en la experiencia del cliente.

De acuerdo con los últimos datos del panel disponible del Indicador de la Economía y la Sociedad Digital (DESI 2024) publicados por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), se observan los siguientes resultados:

- **Servicios de computación en la nube:** El 22,7% de las empresas andaluzas ha incorporado este tipo de soluciones, posición similar a la media nacional, si bien este nivel es significativamente inferior al promedio europeo (38,9%).
- **Analítica de datos:** El 34,8% del tejido empresarial andaluz emplea herramientas de análisis de datos, superando en 1,6 puntos porcentuales la media de la UE-27, aunque permanece por debajo del nivel nacional (38 %).
- **Inteligencia artificial:** La adopción de esta tecnología es aún incipiente, con una tasa de penetración del 7,8% en Andalucía, equivalente al promedio de la UE-27. En España, la tasa se eleva al 9,2%.
- **Adopción combinada de tecnologías clave:** De forma agregada⁹, el 44,8% de las empresas andaluzas ha implementado una o más de las tecnologías señaladas. Esta proporción se encuentra aproximadamente 30 puntos porcentuales (en adelante p.p.) por debajo del objetivo fijado para 2030 (75%). En España y la UE-27 el uso agregado de estas tecnologías representa el 49,9 y 54,6%, respectivamente, del tejido empresarial.

Figura 10. Tecnologías digitales para empresas



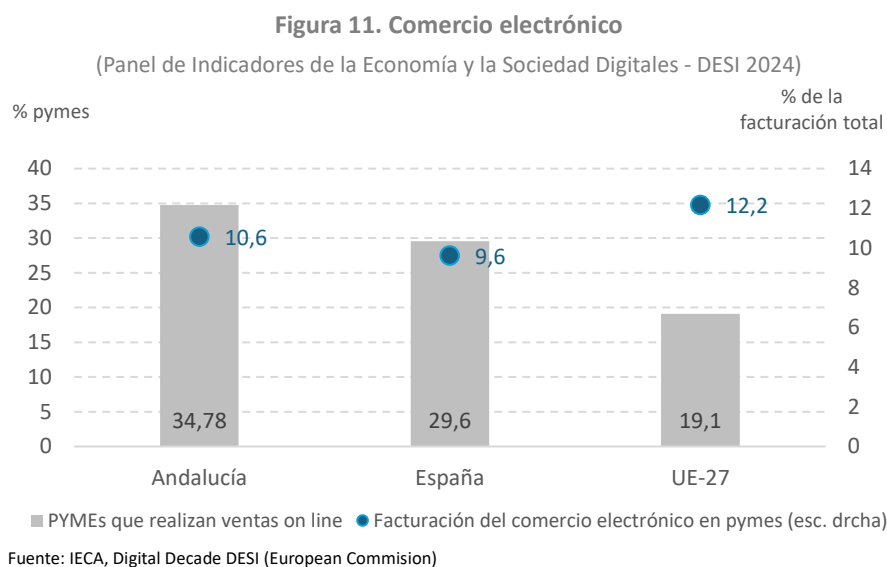
Fuente: IECA, Digital Decade DESI (European Commission)

⁹ Tal y como se señala en el Informe sobre el Estado de la Década Digital 2024, por definición, el número de empresas que cumplen los criterios de este indicador agregado es mayor que el de aquellas que lo hacen en cada uno de los indicadores individuales de adopción de tecnologías digitales.

Otros indicadores que pulsán el estado de transformación digital en las empresas

La contribución del comercio electrónico es otra de las dimensiones de interés que permite evaluar el grado de transformación digital en las empresas. Según los datos publicados por el IECA correspondientes al Indicador DESI 2024, aproximadamente el **35% de las pymes andaluzas incorporan la venta online en sus procesos de comercialización**, un nivel que refleja un avance destacable respecto a su entorno de referencia, en especial sobre el conjunto de la Unión Europea (19,1%).

En cuanto al impacto económico del modelo de comercialización on line, la **facturación derivada del comercio electrónico representa el 10,6% del volumen total de ventas de las pymes andaluzas**. Esta proporción se sitúa un punto porcentual por encima de la media nacional, si bien permanece por debajo del promedio europeo, que alcanza el 12,2%.



3.2. Aproximación al estado de transformación digital de las empresas del comercio andaluz

La digitalización de las empresas puede ser entendida como el uso de tecnologías que permiten cambiar los modelos de negocio y proporcionar nuevas oportunidades de generar ingresos y valor añadido¹⁰. Para que este proceso sea efectivo, los cambios que se implementen hacia la transformación digital deben responder a una visión organizada y progresiva.

Si bien no existe un patrón único que defina el modelo de transformación digital requerido por una empresa, pues este dependerá de las necesidades específicas del propio proceso de negocio, resulta útil establecer una estructura de referencia que permita diagnosticar el nivel de madurez digital de una empresa y facilitar, en consecuencia, las claves para la elaboración de una hoja de

¹⁰ Definición adaptada del enfoque ofrecido en el informe "Digitalización de las pymes españolas". Banco Europeo de Inversiones (2022).

ruta alineada con sus objetivos estratégicos y el análisis coste-beneficio de las inversiones necesarias.

En este contexto, el modelo de la pirámide de la digitalización propuesto por Lorente, J., Vizcaino, J., & Lucas, J. P. (2023)¹¹ muestra de manera ilustrativa las “capas o niveles” que caracteriza de forma general el proceso de transformación digital de las pymes. Este enfoque enfatiza la necesidad de establecer una base tecnológica robusta, sobre la cual se pueda escalar de forma ordenada hacia estadios más avanzados de digitalización.

Conviene señalar que entre los elementos prioritarios se encuentra la **conectividad**, al ser el pilar esencial sobre el que se sustenta cualquier infraestructura digital. Otro componente clave es la **infraestructura basada en la nube**, que proporciona una vía eficiente para acceder a capacidades avanzadas, optimizar recursos y adoptar con agilidad nuevas soluciones tecnológicas sin necesidad de inversiones intensivas. A su vez, la **ciberseguridad** adquiere un rol estratégico en un entorno tecnológico que hace especialmente vulnerable a las pequeñas empresas por su dificultad para mantenerse actualizada en las soluciones técnicas de protección frente al riesgo de ciberataques.

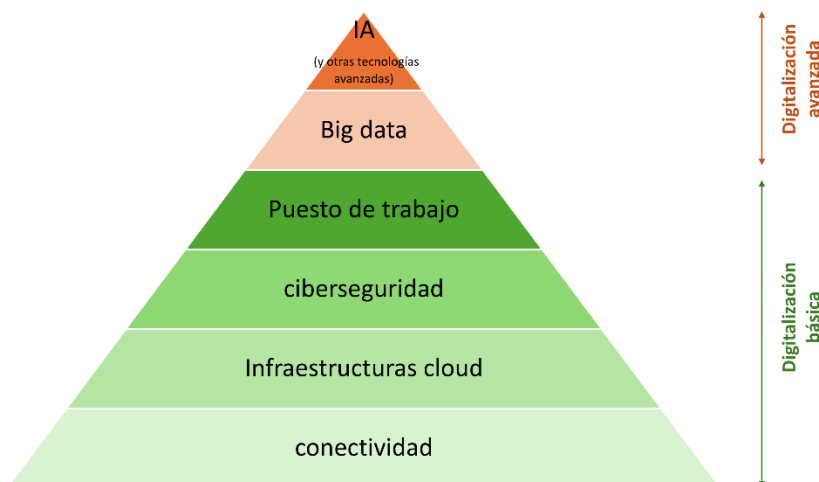
La integración de estos elementos facilita la creación de **entornos laborales plenamente digitales**, donde el puesto de trabajo se configura como un sistema integrado de hardware, software y aplicaciones sectoriales que permite a los empleados operar en un ecosistema interconectado elevando significativamente su productividad.

En fases más avanzadas del proceso de digitalización empresarial, el despliegue estratégico de tecnologías como el Big Data y la inteligencia artificial (IA) se convierte en un factor diferenciador. El **análisis masivo de datos** permite a las organizaciones profundizar en el conocimiento de sus procesos, clientes y mercados, favoreciendo la toma de decisiones más precisa basada en evidencias. Por su parte, la implementación de **soluciones de IA**, como la automatización robótica de procesos (RPA), el aprendizaje automático o los sistemas predictivos, requiere una base sólida de datos estructurados y deberá estar alineada con el grado de madurez digital alcanzado por cada organización.

La figura a continuación sintetiza el modelo de escalabilidad propuesto por los autores, a través de los distintos niveles de la pirámide de digitalización aplicable a las pymes.

¹¹ Marco, J. N., Morales, D. V., Lorente, J., Vizcaino, J., & Lucas, J. P. (2023). Economía digital en la Unión Europea: Apoyando a las PYMES (Vol. 3). Editorial Sanz Y Torres SL.

Figura 12. La pirámide de la digitalización de las pymes



Fuente: Lorente, J., Vizcaino, J., & Lucas, J. P. (2023). *I Economía digital en la Unión Europea: Apoyando a las PYMES* (Vol. 3). Editorial Sanz Y Torres SL.

La articulación coherente de estos niveles no solo define el grado de madurez digital de una organización, sino que también condiciona la capacidad de las empresas para integrar innovaciones futuras, adaptarse a entornos cambiantes y competir en mercados cada vez más digitalizados. En este marco, resulta de especial interés estudiar la **situación concreta del sector del comercio andaluz**, tomando para ello como fuente de información los datos procedentes de la explotación de la encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas que realiza el IECA. Esta explotación permite profundizar en la caracterización del estado de transformación digital del comercio en Andalucía en 2024, ofreciendo un conjunto de indicadores estratégicos que facilitan la evaluación del grado de avance y la identificación de retos específicos del sector en su tránsito hacia una economía digital más competitiva.

No obstante, es necesario señalar ciertas limitaciones metodológicas en la interpretación de los resultados. En primer lugar, la **encuesta proporciona datos referidos exclusivamente a empresas con 10 o más trabajadores**, lo cual introduce un sesgo significativo en su representatividad, dado que, tal como se ha expuesto en capítulos anteriores, el 90% del tejido empresarial comercial andaluz está conformado por microempresas con menos de 10 empleados. En segundo lugar, la clasificación sectorial utilizada por la encuesta agrupa todas las actividades comprendidas en los códigos 45 a 47 de la CNAE-09, esto es, "Venta y reparación de vehículos de motor", "Comercio al por mayor" y "Comercio al por menor", lo que impide desagregar los resultados para cada una de las ramas específicas del comercio.

Bajo estas premisas, los resultados presentados a continuación deben interpretarse como una aproximación al estado de digitalización de las empresas comerciales andaluzas de mayor dimensión, incluyendo pequeñas (10-49 trabajadores), medianas (50-249 trabajadores) y grandes empresas (250 o más trabajadores).

En cuanto a la presentación de los datos, el análisis desarrollado permite observar la posición relativa de las empresas comerciales andaluzas, en relación con el conjunto del tejido productivo andaluz y la situación en las empresas comerciales a nivel nacional.

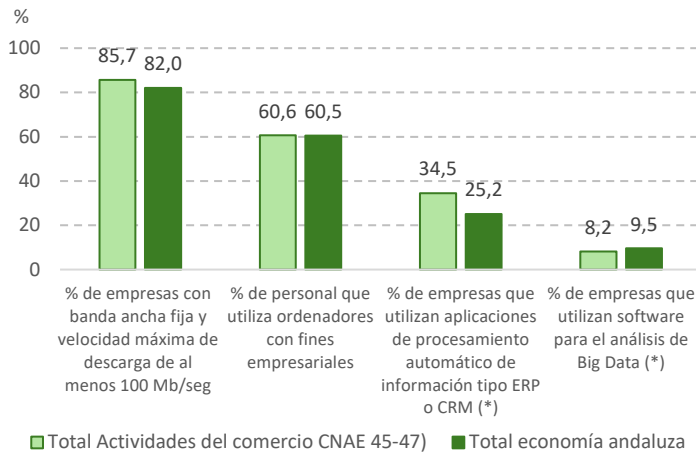


Conectividad, uso de ordenadores y otras tecnologías

- El aumento exponencial del tráfico de datos, la necesidad de interacción continua entre los distintos agentes económicos y la adopción de servicios y tecnologías digitales avanzadas posicionan a la conectividad y al incremento del ancho de banda como elementos estructurales imprescindibles en la transformación digital del tejido productivo.
- En el sector del comercio de Andalucía, el **85,7% de las empresas** dispone de conexión a internet **mediante banda ancha fija con una velocidad de descarga igual o superior a 100 Mbps**. Este porcentaje se sitúa por encima del promedio que se registra en el conjunto del tejido empresarial andaluz (82%), lo que refleja un posicionamiento adecuado en términos de infraestructura digital básica.
- En lo que respecta al **equipamiento TIC**, en **6 de cada 10 empresas comerciales en Andalucía el personal utiliza ordenadores con fines empresariales**. Este nivel de digitalización funcional es similar al observado en el conjunto de la economía regional, si bien las empresas comerciales en el ámbito nacional elevan su intensidad al 73,7%.
- En relación con el uso de **software de código abierto para la gestión empresarial**, el **34,5% de las empresas comerciales andaluzas** emplea aplicaciones ERP (Enterprise Resource Planning) o CRM (Customer Relationship Management). Esta proporción se incrementa significativamente con el tamaño empresarial, alcanzando el **50,7% en las grandes empresas**. Además, este nivel de adopción supera el promedio registrado en el conjunto de actividades productivas de Andalucía, que se sitúa en el **25,2%**.
- En cuanto a tecnologías avanzadas, el **8,2% de las empresas comerciales andaluzas** utiliza software para el **análisis de Big Data**, una tasa que está condicionada por la elevada presencia de pequeñas empresas en la muestra. En este sentido, el porcentaje aumenta al **17,6% en las empresas medianas** y al **31,2% en las grandes empresas comerciales**. Hay que señalar que la utilización de software para el análisis de datos en el sector comercial andaluz es inferior a la registrada en el promedio sectorial en España, ámbito donde se alcanza el **11,4%**.

Figura 13. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Conectividad, uso de ordenadores y otras tecnologías

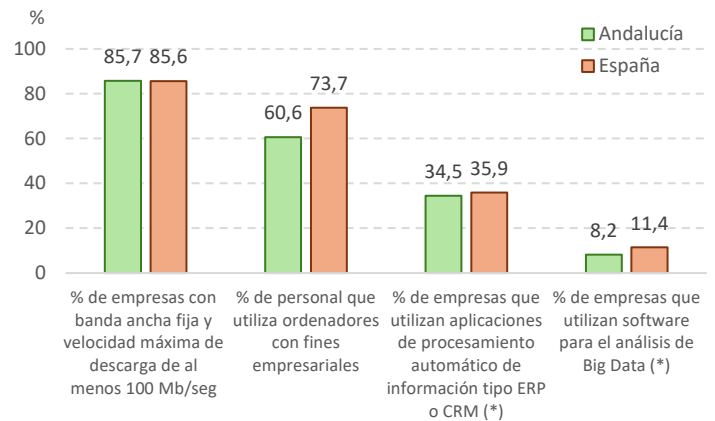
Empresas con 10 o más empleados. Año 2024



(*) % sobre el total de empresas que utilizan alguna tipología de software de código abierto
Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE

Figura 14. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Conectividad, uso de ordenadores y otras tecnologías

[CNAE 45-47]. Año 2024

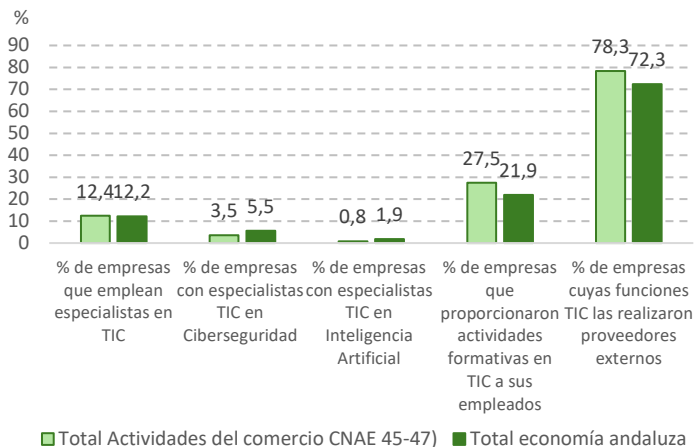


Especialistas en TIC

- Relacionado con el **capital humano**, uno de los indicadores relevantes recogidos en la encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico es la **presencia de especialistas en tecnologías de la información** dentro de las plantillas empresariales. En 2024, el **12,4 % de las empresas comerciales andaluzas** contaba con este tipo de perfil profesional, una proporción que asciende al **28,9 % en las empresas medianas** y al **57,6 % en las grandes**.
- Sin embargo, en áreas técnicas más especializadas como **ciberseguridad** o **inteligencia artificial**, la presencia de personal cualificado es considerablemente más reducida: solo el **3,5% de las empresas comerciales** disponen de especialistas TIC en materia de seguridad, y apenas el **0,8%** cuentan con expertos en inteligencia artificial. A nivel nacional, estos porcentajes son ligeramente superiores, alcanzando el **5,3% y el 1,1%**, respectivamente.
- En relación con la **formación tecnológica**, el **27,5% de las empresas comerciales andaluzas** proporcionaron en 2024 actividades formativas en TIC a su personal, una tasa que supera en más de **5 puntos porcentuales (p.p.)** la media del conjunto de la economía regional. No obstante, pese a este esfuerzo formativo, el modelo predominante en el sector continúa siendo la **externalización** de las funciones TIC. En concreto, el **78,3% de las empresas comerciales andaluzas** subcontratan estos servicios a proveedores especializados, un planteamiento más extendido que el que se observa en el conjunto de la economía andaluza (superior en 6 p.p.).

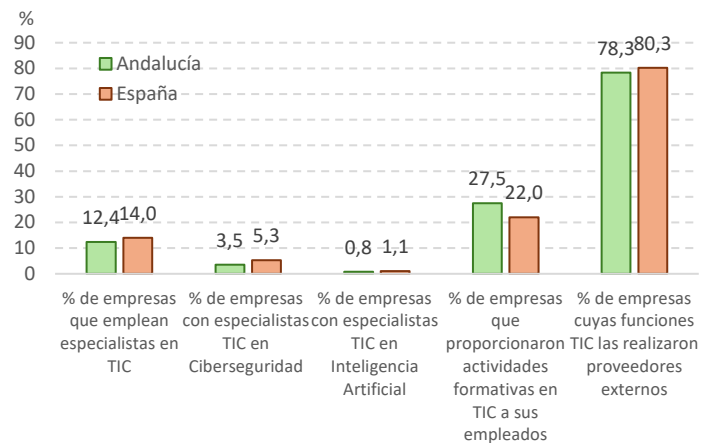
**Figura 15. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas:
Especialistas en TIC**

Empresas con 10 o más empleados. Año 2024



**Figura 16. Análisis de las TIC en las empresas comerciales:
Especialistas en TIC**

[CNAE 45-47]. Año 2024



Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE



Página web

- En el año 2024 aproximadamente **8 de cada 10 empresas comerciales andaluzas** disponía de un **portal web y conexión a internet**, una proporción ligeramente inferior a la registrada en el ámbito nacional (**82,4%**). El **servicio más habitual prestado desde el portal web** es el **acceso al catálogo de productos**, ofreciendo una mayor visibilidad a la oferta comercial.
- En cuanto a funcionalidades más avanzadas, el **34,9% de las empresas comerciales andaluzas** integran servicios de **recepción de pedidos o reservas en línea**, una proporción algo menor que la observada a nivel nacional (**37,6%**). Por su parte, el **seguimiento online de pedidos** es ofrecido por apenas el **24,3%** de los comercios andaluces con presencia web, lo que limita la experiencia digital del cliente.
- Un factor de interés para la proyección internacional del negocio es la traducción del contenido web **en varios idiomas**. Sobre este aspecto, únicamente el **30,7% de las empresas comerciales andaluzas** ofrece contenidos **en al menos dos idiomas**, frente al **38,8% a nivel nacional**. Esta funcionalidad es más común en las **empresas de mayor tamaño**, estando disponible en el **59,3%** de las grandes empresas del sector en Andalucía.

Figura 17. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas:
Página web

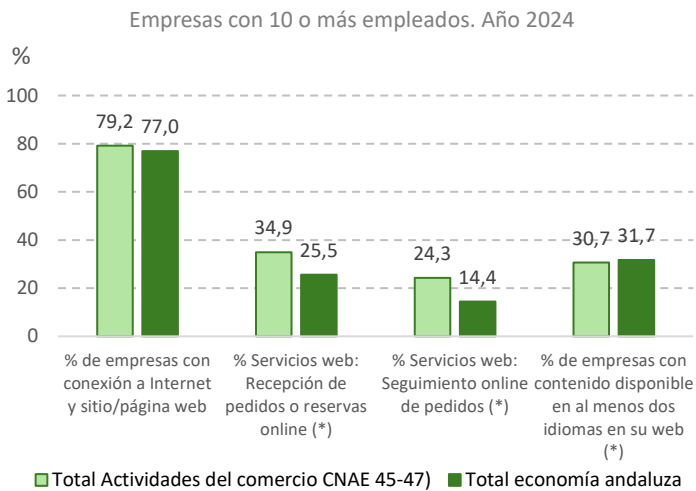
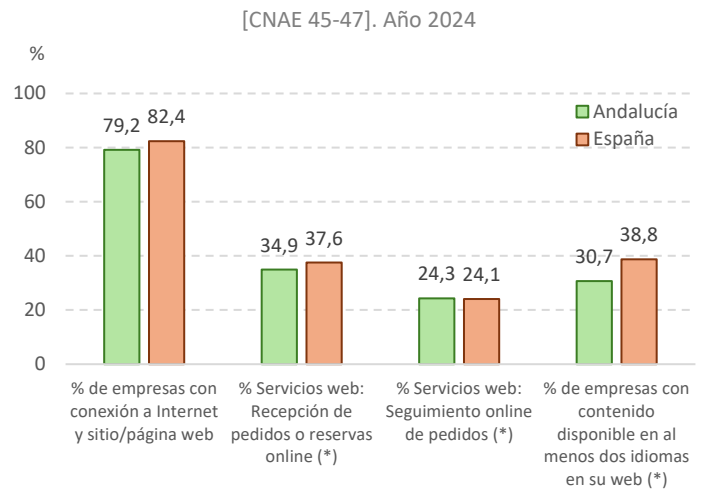


Figura 18. Análisis de las TIC en las empresas comerciales:
Página web



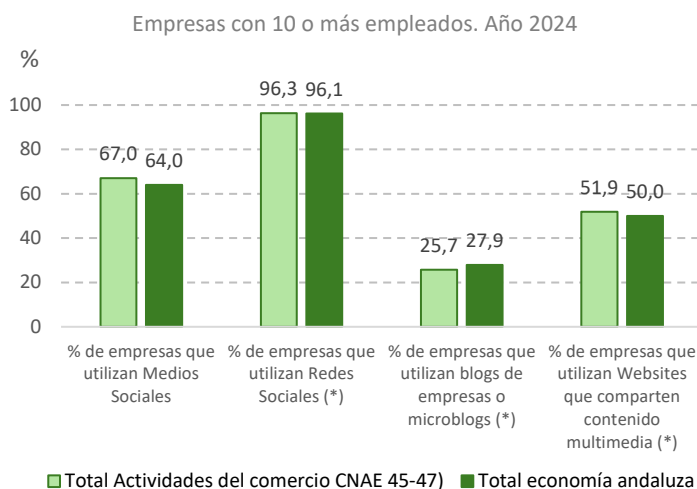
(*) % sobre el total de empresas con conexión a Internet y página web
Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE



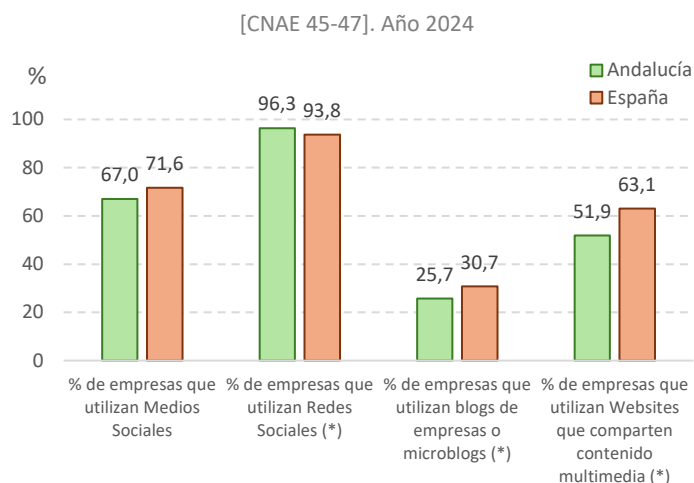
Medios sociales

- Los **medios sociales son empleados como herramienta de comunicación** por el **67% de las empresas comerciales andaluzas con conexión a internet**, una proporción superior a la observada en el conjunto del tejido empresarial regional (64%). Esta tasa se encuentra de nuevo correlacionada con la dimensión empresarial, situándose entre el **80% y el 90%** en el caso de las **empresas medianas y grandes**. A nivel nacional, el porcentaje de empresas comerciales conectadas que utilizan medios sociales asciende al **71,6%**.
- En términos de uso específico, **el 96,3% de las empresas comerciales andaluzas** que emplean medios sociales lo hacen a través de **una o varias redes sociales**, mientras que el **uso de otras herramientas como el blog corporativo resulta** una práctica menos extendida (**25,7%**), fundamentalmente entre las pequeñas empresas, dado que se encuentra implementada en el **62,8%** las grandes compañías del sector.
- **En otro orden, el 51,9% de las empresas comerciales andaluzas que utilizan medios sociales disponen de websites con contenido multimedia compartido** (imágenes, vídeos, presentaciones, etc.). Esta funcionalidad está más implantada a nivel nacional, donde alcanza el 63,1%. A escala regional, se observan diferencias significativas en función del tamaño del comercio: mientras que el 48,1% de las pequeñas empresas comparten contenido multimedia a través de sus páginas web, esta proporción se eleva al 61,2% en las medianas empresas y al 82,5% en las grandes.

**Figura 19. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas:
Medios sociales**



**Figura 20. Análisis de las TIC en las empresas comerciales:
Medios sociales**



(*) % sobre el total de empresas que usan medios sociales

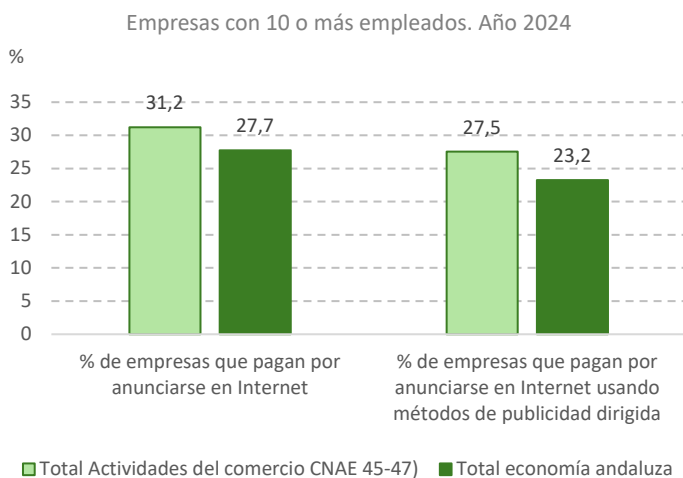
Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE



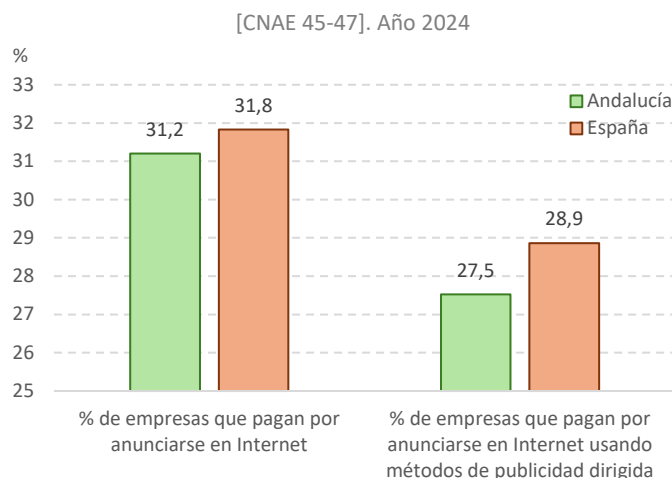
Publicidad en internet

- El **31,2% de las empresas comerciales andaluzas** invirtieron en **publicidad online de pago durante el año 2024**, una proporción superior a la media del conjunto del tejido empresarial regional (**27,7%**). Esta estrategia es particularmente común entre las **grandes empresas comerciales**, donde se extiende al **51,2% de los casos**.
- Por su parte, el **uso de métodos de publicidad dirigida es realizado por el 27,5% de las empresas del comercio en Andalucía**, una práctica que se muestra algo más intensa en el promedio del sector a nivel nacional (28,9%).
- Dentro de este grupo, los métodos más empleados son los **basados en el contenido de páginas web o en búsquedas por palabras clave**, utilizados por el **74,3 % de las empresas que aplican publicidad dirigida**. Asimismo, el **52 % de estas empresas** se apoyan en **técnicas de geolocalización** para personalizar su comunicación publicitaria en función de la ubicación de los usuarios.
- Los resultados evidencian que el comercio andaluz aún presenta márgenes significativos de crecimiento en la adopción de técnicas avanzadas de segmentación, como la publicidad dirigida. En este sentido, es fundamental que las empresas del sector refuercen su compromiso con el **marketing digital**, apostando por **soluciones que les ayuden a captar y fidelizar clientes de forma más eficaz**, aprovechando el potencial del análisis de datos, la personalización de contenidos y el uso de herramientas analíticas avanzadas.

**Figura 21. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas:
Publicidad en internet**



**Figura 22. Análisis de las TIC en las empresas comerciales:
Publicidad en internet**



(*) % sobre el total de empresas que usaron publicidad dirigida

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE



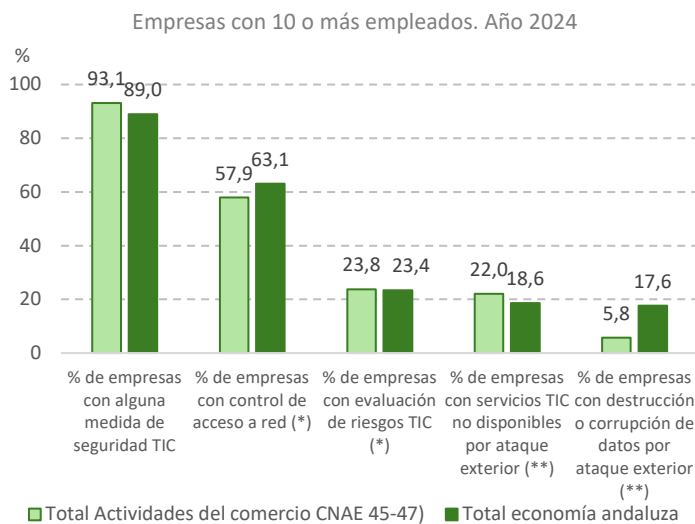
Ciberseguridad

- La transformación digital ha incrementado de forma significativa la exposición de las empresas a nuevos riesgos derivados de un entorno cada vez más interconectado, donde redes, dispositivos y servicios digitales interactúan de forma constante. Este contexto exige capacidades de protección avanzadas que muchas empresas, especialmente las de menor tamaño, no siempre están en disposición de desarrollar ni mantener de forma autónoma, debido a sus limitaciones técnicas y/o económicas.
- La ciberseguridad debe abordarse no solo desde un enfoque tecnológico, sino también organizativo y cultural, integrándose de forma transversal en toda estrategia de digitalización empresarial. En este sentido, el programa estratégico de la **Década Digital para 2030** establece como objetivos prioritarios el refuerzo de la resiliencia frente a ataques informáticos, la sensibilización sobre los riesgos asociados y la mejora del conocimiento en materia de seguridad digital dentro del tejido empresarial.
- Según la **encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas**, en el año 2024 aproximadamente **9 de cada 10 empresas andaluzas** disponían de alguna medida de **seguridad TIC**, porcentaje que asciende al **93,1% en el sector comercial**. Esta elevada implantación se explica fundamentalmente por el uso generalizado de medidas básicas como la **autenticación mediante contraseña "fuerte"** o la **realización de copias de seguridad en ubicaciones separadas**, prácticas comunes en las empresas independientemente de su tamaño.
- Sin embargo, la implementación de medidas más avanzadas evidencia una **brecha digital que se intensifica según el tamaño empresarial**. Así, el **57,9% de las empresas comerciales**

andaluzas que aplican medidas de seguridad cuentan con **control de acceso a la red**, proporción que se incrementa al **72,4% en las medianas empresas** y al **95,4% en las grandes**. En cuanto a la realización de **evaluación de riesgos en TIC**, solo el **23,8% del total del sector comercial andaluz** la implementa, si bien la tasa asciende al **58,2% en las grandes empresas**. Hay que señalar además que, el grado de aplicación de estas medidas es mayor en las empresas comerciales en el ámbito nacional.

- En términos de **incidentes de seguridad**, el **22% de las empresas comerciales andaluzas** que experimentaron algún incidente en el año 2024 reportaron entre las consecuencias una **falta de disponibilidad de sus servicios TIC** a causa de ataques externos. Asimismo, en el **5,8% de los casos** se produjo alguna **destrucción o corrupción de datos** como consecuencia de **software malicioso o accesos no autorizados**. Este último tipo de incidencia alcanza un nivel más elevado en el promedio nacional del sector comercial, situándose en el **14,2%**.

Figura 23. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas:
Seguridad

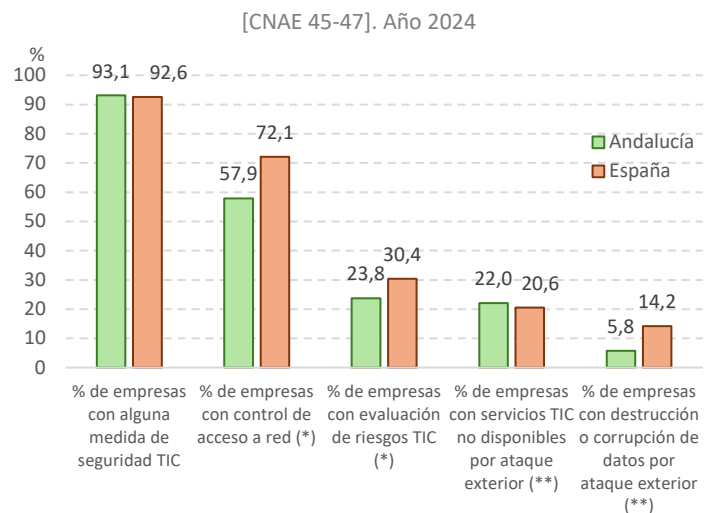


(*) % sobre total de empresas que usan algún tipo de medida de seguridad TIC

(**) % sobre el total de empresas con algún incidente de seguridad TIC

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE

Figura 24. Análisis de las TIC en las empresas comerciales:
Seguridad



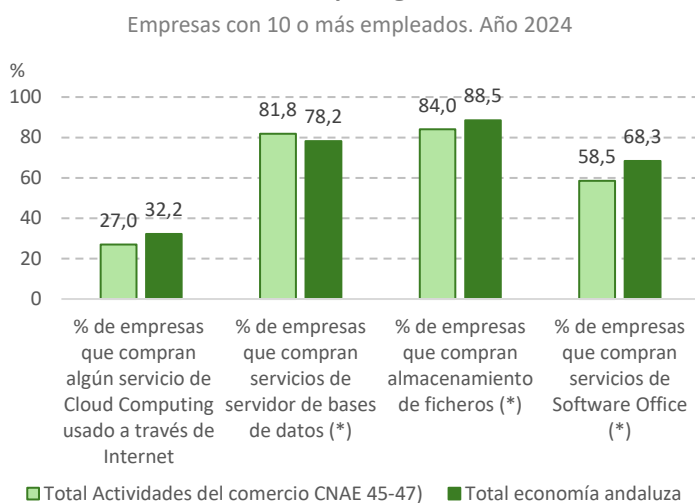
Cloud Computing

- La **computación en la nube (cloud computing)** supone un cambio estructural en la forma en que las empresas gestionan sus recursos tecnológicos. Esta tecnología permite el acceso remoto a servicios de almacenamiento, procesamiento y gestión de datos sin necesidad de disponer de infraestructuras propias, pudiendo transferir al proveedor la responsabilidad sobre aspectos críticos como el mantenimiento y la seguridad. Tal y como se ha comentado con anterioridad, la adopción de estas soluciones representa además una **oportunidad**

estratégica para las pymes, al facilitar el acceso a capacidades tecnológicas avanzadas sin incurrir en elevados costes de inversión.

- En términos prácticos, la **implantación de herramientas de cloud computing** aún presenta una extensión limitada en el tejido empresarial andaluz. En 2024, solo el **32,2% de las empresas andaluzas** utilizaban estas soluciones, proporción que desciende al **27,0% en el caso del sector comercial**, lo que evidencia además un **nivel de penetración reducido** respecto al promedio nacional del sector (**36,7%**).
- Entre las **funcionalidades más comunes** demandadas por las empresas comerciales andaluzas que adoptan soluciones en la nube destacan el **almacenamiento de archivos (84,0%)** y los **servicios de bases de datos (81,8%)**. Asimismo, el **58,5%** de estas empresas utilizan la nube para acceder a **software ofimático**.
- Sin embargo, la adopción de **servicios avanzados** presenta una **implantación reducida** entre las empresas de menor dimensión. De forma agregada, el **35,3% de las empresas comerciales andaluzas con uso de cloud computing** adquieren aplicaciones de **planificación de recursos empresariales (ERP)**, mientras que el **28,9%** utilizan soluciones de **gestión de información sobre clientes (CRM)**. Estas tasas se elevan al **45,4%** y al **56,0%**, respectivamente, entre las grandes empresas del sector.

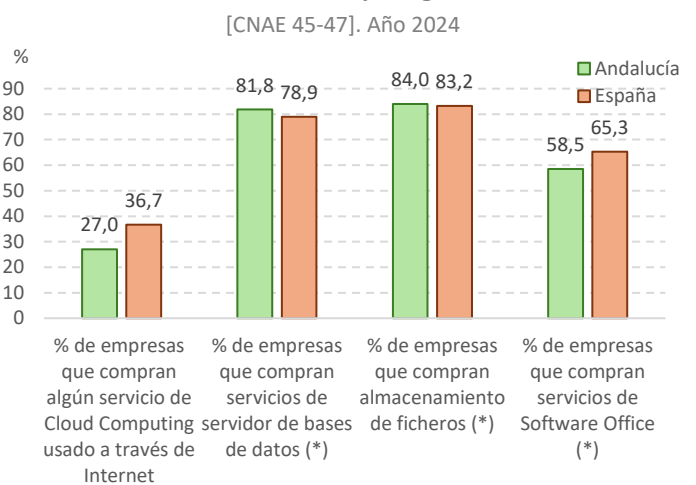
Figura 25. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Cloud computing



(*) % sobre el total de empresas que compraron algún servicio de Cloud Computing

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE

Figura 26. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Cloud computing





Analítica de datos

- La **analítica de datos** hace referencia al uso de tecnologías, técnicas y herramientas de software orientadas al análisis de información con el objetivo de identificar patrones, tendencias y comportamientos que permitan generar predicciones y extraer conclusiones relevantes. Este proceso contribuye de forma directa a optimizar la toma de decisiones y a mejorar el rendimiento de la empresa¹².
- En Andalucía, el **34,1% de las empresas comerciales** desarrollan en 2024 procesos de analítica de datos a través de su propio personal, una tasa que supera la media del tejido empresarial regional, situada en el **29,7%**.
- La utilización de estas herramientas presenta una **mayor implantación en empresas de mayor dimensión**: el **45,0% de las medianas empresas comerciales andaluzas** y el **64,4% de las grandes** llevan a cabo actividades de analítica de datos. Estas tasas se incrementan aún más en el ámbito nacional, alcanzando el **51,9% en medianas empresas** y el **76,8% en grandes** del sector comercial.
- Atendiendo al **ámbito de la explotación del análisis**, el comercio andaluz centra fundamentalmente este proceso en el **registro de las transacciones** (94,1%) y el estudio sobre la **información del cliente** (71,6%). En menor medida, la analítica de datos se dirige a la información derivada de las redes sociales (34,7%) y los datos web (12,7%), a pesar de que estas fuentes ofrecen un alto potencial para profundizar en el conocimiento del mercado, anticipar tendencias de comportamiento y personalizar la oferta comercial.

Figura 27. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas:
Analítica datos

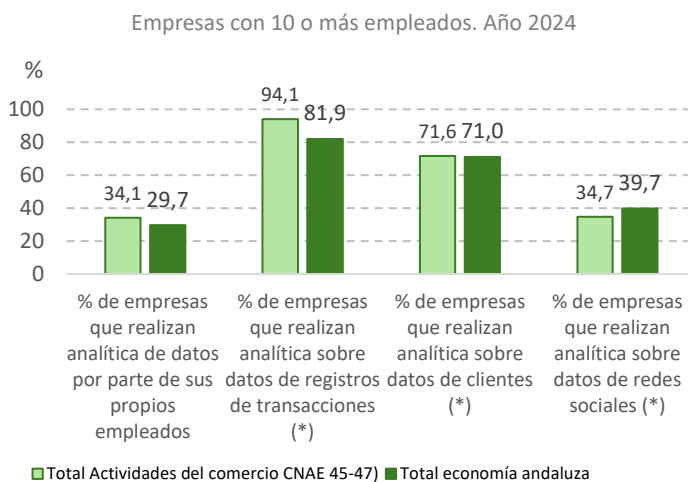
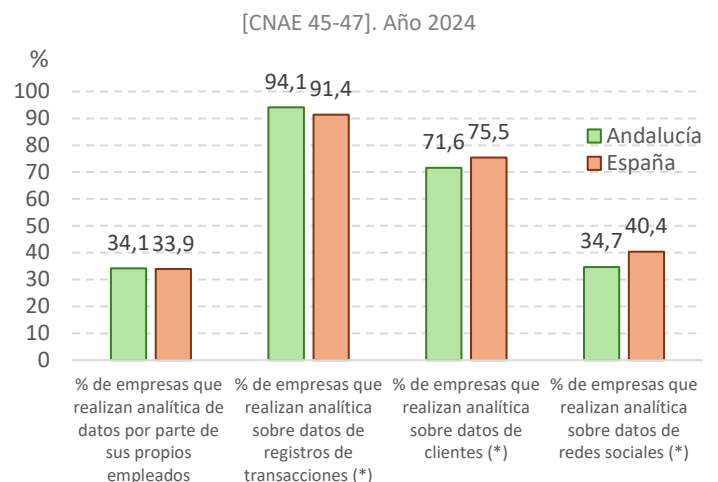


Figura 28. Análisis de las TIC en las empresas comerciales:
Analítica datos



(*) % sobre el total de empresas que realizan analítica de datos por parte de sus propios empleados

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE

¹² Adaptación de la definición extraída del informe "Informe de digitalización de las pymes 2024" elaborado el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad.



Inteligencia Artificial

- Según la definición recogida en la **encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico** del INE, el término **Inteligencia Artificial (IA)** hace referencia a sistemas que incorporan tecnologías como **minería de texto, visión artificial, reconocimiento de voz, generación de lenguaje natural, aprendizaje automático (machine learning) o aprendizaje profundo (deep learning)**. La IA ofrece a las empresas **amplias oportunidades de mejora operativa**, desde la automatización de tareas rutinarias, como la clasificación de información o la gestión de inventarios, hasta la **personalización de productos y servicios**, basada en un conocimiento más profundo del comportamiento y las preferencias de sus clientes.
- Los datos correspondientes a 2024 revelan que la **penetración de tecnologías de IA en las empresas andaluzas** es aún limitada, alcanzando aproximadamente al **10% del tejido empresarial**, proporción extrapolable al sector comercial. El uso de estas tecnologías muestra una mayor consolidación en las **grandes empresas**, donde **una de cada tres firmas comerciales** ya ha incorporado soluciones de inteligencia artificial en sus procesos.
- En cuanto a los **ámbitos de aplicación**, la implementación de tecnologías de IA en el comercio andaluz se orienta principalmente a funciones de **marketing y ventas (20,0%)** y a la **organización de procesos administrativos o de gestión empresarial (16,6%)**. Estas tasas de adopción se sitúan **muy por debajo de los niveles registrados a escala nacional** para estas mismas áreas.
- Otros usos, por ejemplo para la **optimización de los procesos productivos o logísticos** presenta una menor implantación en el comercio andaluz, alcanzando al **14,5% y 10,4%** respectivamente de las empresas comerciales que utilizan IA, en línea con la reducida demanda que también se observa en el conjunto del sector a nivel nacional.

Figura 29. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Inteligencia Artificial

Empresas con 10 o más empleados. Año 2024

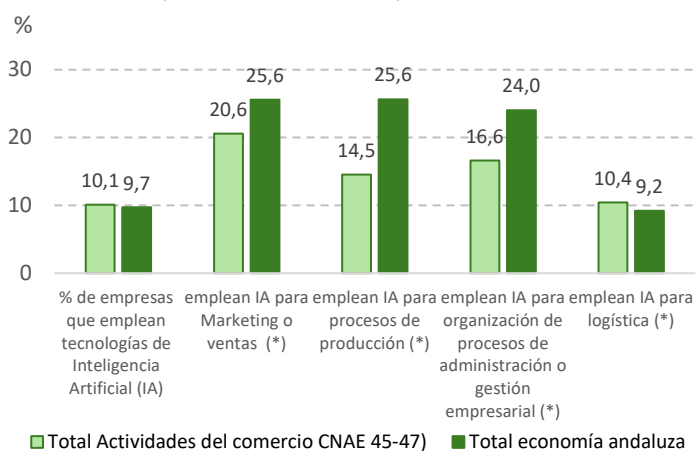
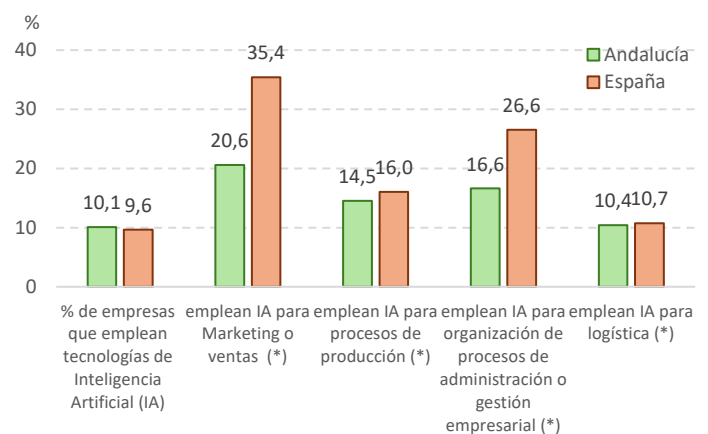


Figura 30. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Inteligencia Artificial

[CNAE 45-47]. Año 2024



% sobre el total de empresas que realizan analítica de datos por parte de sus propios empleados
Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE



Contribución del comercio electrónico a las empresas

- Además del análisis sobre la integración de tecnologías digitales en el sector comercial andaluz, la **encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico** proporciona información relevante sobre la **contribución del comercio electrónico a la actividad empresarial**, variable incluida también en el **Indicador DESI** que publica la Comisión Europea.
- Con datos para el año 2023, aproximadamente la **mitad de los comercios andaluces (48,9%) realiza ventas por comercios electrónico**, una proporción significativamente superior a la registrada en el conjunto del tejido empresarial regional (**36,0%**). A escala nacional, la participación de empresas comerciales con ventas electrónicas es ligeramente inferior, situándose en el **45,1%**.
- En relación al volumen de negocio de las empresas en el comercio electrónico, en **4 de cada 10 comercios andaluces las ventas por comercio electrónico suponen al menos un 1% de las ventas totales**. Esta tasa de participación desciende al 25,1% para un impacto igual o superior al 10% sobre las ventas totales.
- En términos agregados, el comercio electrónico generó en 2023 el **13,9% del total de las ventas del sector comercial andaluz**, una contribución que, si bien relevante, se sitúa por debajo de la media nacional del sector, donde alcanza el **17,6%**.
- Por su parte, **el 46,3% de los comercios andaluces** realizaron ventas a través de **páginas web o aplicaciones móviles**, y dentro de este grupo, **uno de cada cuatro (23,0%) optó por utilizar plataformas digitales (marketplaces)** como canal de venta. La adopción de este servicio sigue siendo **relativamente limitada** en comparación el uso de marketplaces por el sector a nivel nacional (**30%**).

Figura 31. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: comercio electrónico

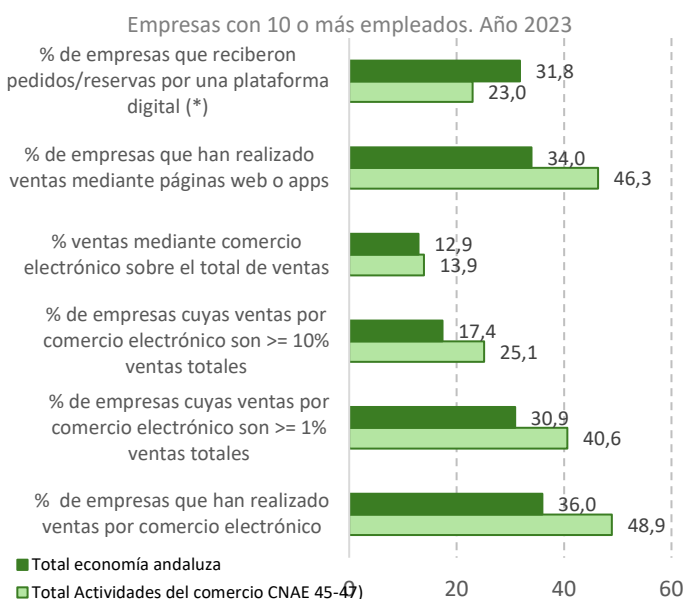
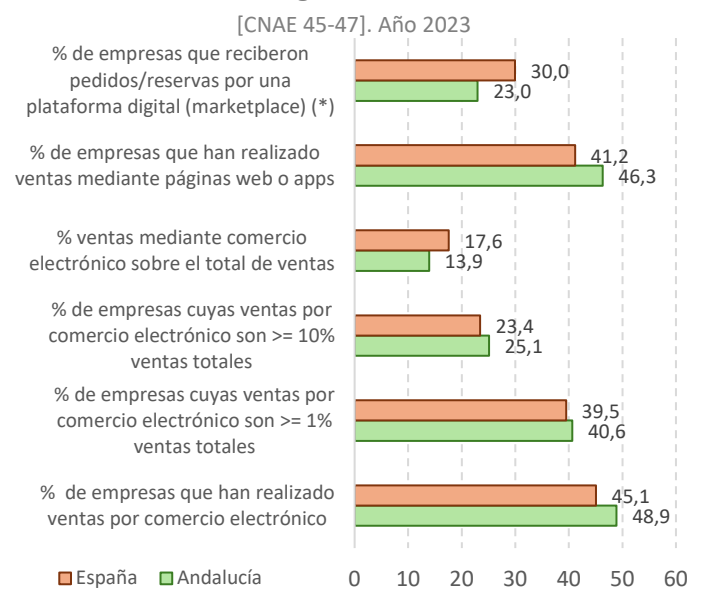


Figura 32. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Inteligencia Artificial



(*) % sobre el total de empresas que venden por comercio electrónico mediante web o apps

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas- IECA e INE

3.3. Síntesis sobre el estado de transformación digital en las empresas comerciales andaluzas

- ✓ El proceso de transformación digital del comercio andaluz ha experimentado, en términos generales, un retroceso respecto a 2023. Esta conclusión se obtiene a partir del panel de indicadores analizados en las distintas dimensiones del capítulo anterior. Tal y como se muestra en la tabla 2, el 75% de los indicadores que permiten medir la variación interanual reflejan una evolución desfavorable, si bien en una parte significativa de ellos las reducciones observadas son de escasa magnitud.
- ✓ En comparación con el grado de digitalización del conjunto del tejido empresarial andaluz, el sector comercial muestra una posición relativamente favorable, situándose en prácticamente la totalidad de los indicadores analizados en niveles iguales o superiores a la media regional. La excepción principal es la adopción de soluciones de *cloud computing*, que permanece estancada y por debajo del promedio de uso observado en el resto de la economía.
- ✓ El esfuerzo inversor en transformación digital de las pymes comerciales andaluzas debe consolidarse en los próximos años. Frente al comercio nacional, el sector andaluz presenta niveles iguales o superiores en alrededor del 40% de los indicadores, obteniendo resultados equiparables en capacidades más avanzadas, como la analítica de datos y la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial. En cuanto al peso del comercio electrónico sobre las ventas totales, la media nacional sigue siendo superior a la registrada en Andalucía.
- ✓ El comercio andaluz se caracteriza por un tejido empresarial dominado por micro y pequeñas empresas, cuya limitada capacidad de inversión condiciona la incorporación de tecnologías avanzadas. Esta brecha tecnológica queda reflejada en el análisis, donde el uso de soluciones en la nube, analítica de datos o inteligencia artificial se concentra principalmente en medianos y grandes comercios.
- ✓ En el ámbito de la ciberseguridad se aprecian diferencias significativas según el tamaño empresarial. Así, mientras en las empresas medianas y grandes existe una mayor concienciación e implementación de planes y evaluaciones de seguridad, esta práctica debe reforzarse en las de menor dimensión, más vulnerables a ataques, virus y robos de datos por contar con una protección limitada. En este contexto, la capacitación del personal en competencias digitales y de ciberseguridad se convierte en un elemento crítico, especialmente en un modelo organizativo donde predomina la externalización de los servicios TIC.
- ✓ En este escenario, resulta imprescindible fortalecer los instrumentos de política pública orientados a potenciar las capacidades digitales del tejido empresarial, garantizando una transformación inclusiva que alcance a todos los segmentos, en especial a los más rezagados. Es prioritario asegurar el acceso efectivo a recursos, formación especializada y servicios de asesoramiento técnico que faciliten la integración de tecnologías digitales en los modelos de negocio. Estos factores son determinantes para incrementar la competitividad del sector comercial andaluz y fomentar dinámicas sostenibles de creación de valor en un entorno cada vez más digitalizado.

Tabla 2. Síntesis del estado de transformación digital en las empresas comerciales andaluzas

Áreas de análisis	Selección de indicadores	Valor del indicador	Valor del indicador	Situación respecto a la economía regional	Situación respecto al comercio en España
		Año 2023	Año 2024	Año 2024	Año 2024
EQUIPAMIENTOS E INFRAESTRUCTURAS	% de empresas con banda ancha fija y velocidad máxima de descarga de al menos 100 Mb/seg	86,1	85,7	●	≈
	% de empresas con alguna medida de seguridad TIC	----	93,1	●	≈
	% de empresas con evaluación de riesgos TIC, sobre el total de empresas que realizan alguna medida de seguridad TIC	----	23,8	≈	●
	% de personal que utiliza ordenadores con fines empresariales	60,6	60,5	≈	●
CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	% de empresas que emplean especialistas en TIC	16,0	12,4	≈	●
	% de empresas que proporcionaron actividades formativas en TIC a sus empleados	23,4	27,5	●	●
EXPERIENCIA DEL CLIENTE	% de empresas con conexión a Internet y sitio/página web	80,0	79,2	●	●
	% de empresas con conexión a Internet que utilizan Medios Sociales	70,2	67,0	●	●
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL NEGOCIO	% de empresas que compran algún servicio de Cloud Computing usado a través de Internet	28,9	27,0	●	●
	% de empresas que realizan analítica de datos por parte de sus propios empleados	37,0	34,1	●	≈
	% de empresas que emplean tecnologías de Inteligencia Artificial (IA)	6,1	10,1	≈	≈
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	% de empresas que pagan por anunciarse en Internet	34,5	31,2	●	●
	% de empresas que pagan por anunciarse en Internet usando métodos de publicidad dirigida	29,2	27,5	●	●
	% de empresas cuyas ventas por comercio electrónico son >= 1% ventas totales (*)	38,8	40,6	●	●
	% ventas mediante comercio electrónico sobre el total de ventas (*)	15,6	13,9	●	●

(*) datos para los años 2022 y 2023 respectivamente

≈ Valores similares con un diferencial inferior a 0,5 puntos porcentuales

● Situación favorable en las empresas comerciales andaluzas respecto al ámbito comparativo

● Situación desfavorable en las empresas comerciales andaluzas respecto al ámbito comparativo

4. Transformación digital: una línea estratégica establecida en la planificación regional del comercio interior de Andalucía

4.1. Contexto estratégico de las ayudas a la transformación digital del comercio andaluz

La transformación digital constituye en la actualidad uno de los ejes estratégicos más relevantes para el desarrollo del comercio andaluz. El **VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2023-2026**, indica en este sentido la necesidad de impulsar la **adopción de soluciones tecnológicas en las empresas del sector** y de **consolidar una cultura digital**, entendida en términos de motivación, conocimientos, competencias e implantación efectiva. Para ello, se subraya la importancia de una intervención pública orientada a proporcionar al tejido comercial instrumentos que impulsen la modernización de los procesos de gestión y venta, fortalezcan la competitividad, amplíen la capacidad de acceso a nuevos mercados y garanticen la sostenibilidad del sector.

El Plan establece que la actividad comercial debe orientarse hacia una integración más profunda de las tecnologías digitales y **adaptarse a unos hábitos de consumo en constante transformación**. Esta evolución requiere un uso intensivo de los canales online, una mayor visibilidad del negocio y de su oferta a través de las redes y plataformas digitales, así como la mejora de la experiencia de compra en espacios físicos renovados y más innovadores.

Hay que destacar que esta orientación se apoya en las **bases sentadas por la planificación anterior**, ya que la apuesta por la innovación y la incorporación de herramientas tecnológicas en el comercio figura como áreas estratégicas presentes en el VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2019-2022. Dicho plan promovió actuaciones como diagnósticos sectoriales, itinerarios formativos y programas de apoyo económico que facilitaron la inversión en procesos de modernización. La **continuidad entre ambos planes refleja la apuesta por un modelo de apoyo consolidado**, a través del cual la Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía está acompañando al sector en su transición hacia un comercio más moderno, resiliente y competitivo.

En este contexto, las ayudas implementadas desde 2020 por este centro gestor representan la materialización operativa de estos ámbitos estratégicos definidos en la planificación. La **Orden de 7 de mayo de 2020**¹³ estableció un marco de subvenciones orientado a la modernización y la mejora de la competitividad de las pymes comerciales andaluzas, mientras que la **Orden de 27 de diciembre de 2022**¹⁴ reforzó este compromiso con un diseño presupuestario más ambicioso. Estas normativas constituyen los **instrumentos fundamentales** desarrollados en los últimos años por la **Dirección General de Comercio para favorecer la transición digital del sector**.

¹³ Orden de 7 de mayo de 2020, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la modernización y mejora de la competitividad y a promover el relevo generacional de las PYMES comerciales y artesanas de Andalucía.

¹⁴ Orden de 27 de diciembre de 2022, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a actualizar e impulsar el sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías, dentro del Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico, en el Marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia -Financiado por la Unión Europea- Next Generation EU-, y se procede a su convocatoria para el año 2022.

El presente capítulo se centra, por tanto, en el análisis de las ayudas concedidas a partir de la convocatoria correspondiente a la anualidad 2020, con el objetivo de evaluar los **avances tangibles que han alcanzado las empresas comerciales de Andalucía en su proceso de transformación digital**. Conviene señalar, además, que en el momento de elaboración de este estudio ya está aprobada la **Orden de 3 de octubre de 2024**¹⁵, destinada a reforzar la competitividad y la digitalización del comercio en Andalucía. No obstante, los proyectos de inversión se encuentran en fase de ejecución y pendientes de justificación, por lo que no forman parte del análisis de resultados que se desarrolla a continuación¹⁶.

¹⁵ Orden de 3 de octubre de 2024, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a mejorar la competitividad y la digitalización del sector comercial y artesano en Andalucía.

¹⁶ El Anexo III del informe incorpora una ficha descriptiva en la que se detallan los aspectos esenciales del diseño de la norma.

4.2. Análisis de la Orden de 7 de mayo de 2020

4.2.1. Descripción del instrumento de ayudas

La Orden de 7 de mayo de 2020 aprobó las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la **modernización y mejora de la competitividad** y a promover el relevo generacional de las PYMES comerciales y artesanas de Andalucía. A través de esta norma se han convocado las ayudas para las anualidades 2020¹⁷ y 2022¹⁸.

Las modalidades de proyectos subvencionables que se podían solicitar al amparo de estas convocatorias fueron las siguientes:

- ✓ Modalidad A. Proyectos de modernización digital de las pymes comerciales y artesanas.
- ✓ Modalidad B. Proyectos de modernización y actualización de las pymes comerciales y artesanas.
- ✓ Modalidad C. Proyectos de expansión de las pymes comerciales y artesanas.

La siguiente ficha describe los aspectos fundamentales relativo a las ayudas para los proyectos de modernización digital de las pymes comerciales (Modalidad A)

Finalidad de la ayuda
Impulsar la transformación de las pequeñas empresas comerciales a través de las TIC y su incorporación al ámbito digital. Con el fin de mejorar sus objetivos de productividad y competitividad, esta modalidad persigue incentivar el <u>uso transformador de las TIC en la empresa e impulsar el comercio electrónico.</u>
Procedimientos de concesión
Régimen de concurrencia competitiva.
Entidades beneficiarias
Personas físicas o jurídicas, legalmente constituidas como empresas que cumplan con los requisitos establecidos en la base reguladora.
Requisitos para ser persona beneficiaria de la ayuda (vinculados a la Modalidad A)
<ul style="list-style-type: none"> • Tener la <u>condición de pyme</u> conforme a lo establecido por la Comisión Europea en su Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003. • Desarrollar <u>su actividad comercial en Andalucía</u> (en el caso de que lleven a cabo solo una actividad comercial on-line, es necesario demostrar que se genera actividad económica en Andalucía, entendiéndose por tal la creación de empleo directo en el territorio). • <u>Estar dadas de alta</u> en alguno de los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas relacionados en el Anexo I de la Orden, con anterioridad a la publicación de la convocatoria de ayudas.

¹⁷ Resolución de 26 de junio de 2020, de la Dirección General de Comercio, por la que se convocan, para el ejercicio 2020, las subvenciones a conceder, en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a la modernización y mejora de la competitividad de las pymes comerciales y artesanas de Andalucía.

¹⁸ Resolución de 19 de enero de 2022, de la Dirección General de Comercio, por la que se convocan, para el ejercicio 2022, las subvenciones a conceder, en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a la modernización y mejora de la competitividad de las pymes comerciales y artesanas de Andalucía.

- Que la actividad principal de la empresa esté encuadrada en el ámbito del comercio minorista, dentro de los epígrafes señalados en el Anexo I de la base reguladora.

Importe de la ayuda

La cuantía máxima subvencionable por cada establecimiento asciende a 6.000 €.

Otros aspectos de interés:

- El total subvencionable por empresa para el desarrollo de proyectos, cuando se lleve a cabo en varios establecimientos, asciende a 12.000 €.
- El porcentaje de la subvención podrá alcanzar hasta el 100% de la inversión realizada por la empresa en el desarrollo del proyecto (IVA excluido).
- La inversión mínima a realizar para que el proyecto se considere subvencionable asciende a 1.500 € (IVA excluido).

Forma y secuencia de pago

- Anticipo del 50% del importe concedido, con abono del resto tras la justificación del proyecto.
- En subvenciones de hasta 6.000 €, el pago será del 100% en concepto de anticipo.

Ámbito de las actuaciones subvencionables¹⁹

- Mejora de la gestión:** actuaciones dirigidas a la implantación de soluciones digitales en todos los procesos de negocio de la empresa, ya sean relacionadas con la gestión empresarial o directamente con el proceso de comercialización.
- Comercio electrónico:** actuaciones dirigidas a la implantación de una estrategia de comercialización on-line de la empresa.

¹⁹ Las actuaciones y conceptos subvencionables de la Modalidad A se encuentran detallados en el Anexo I del informe.

4.2.2. Alcance de las ayudas concedidas

Volumen de ayudas y distribución territorial de los beneficiarios

- La dotación presupuestaria destinada a las convocatorias de 2020 y 2022 ascendió a **3.384.787,75 euros**, concentrándose el **71,8% del crédito en la primera anualidad**. En términos agregados, las ayudas concedidas alcanzaron un **nivel de ejecución del 97% sobre el presupuesto disponible**, un indicador que refleja la elevada demanda y la buena acogida que este instrumento ha tenido en el sector.
- En cuanto al alcance, se concedieron ayudas a un total de **703 personas beneficiarias** (tanto físicas como jurídicas), de las cuales el **70% correspondió a la convocatoria de 2020**. Respecto a la continuidad del proceso inversor, únicamente **dos solicitantes resultaron beneficiarios en ambas convocatorias**.
- Desde una perspectiva territorial, las provincias de **Sevilla, Málaga, Cádiz y Granada concentraron el 66% de las subvenciones concedidas**, porcentaje que asciende al **67% en términos de importe subvencionado**. Destacan especialmente **Sevilla y Málaga**, que aglutinan el mayor volumen de proyectos apoyados. En cualquier caso, la distribución provincial de las ayudas presenta una **composición homogénea respecto al peso del tejido empresarial** del sector comercial andaluz²⁰.

Figura 33. Distribución territorial de las ayudas concedidas con la Orden de 7 de mayo de 2020

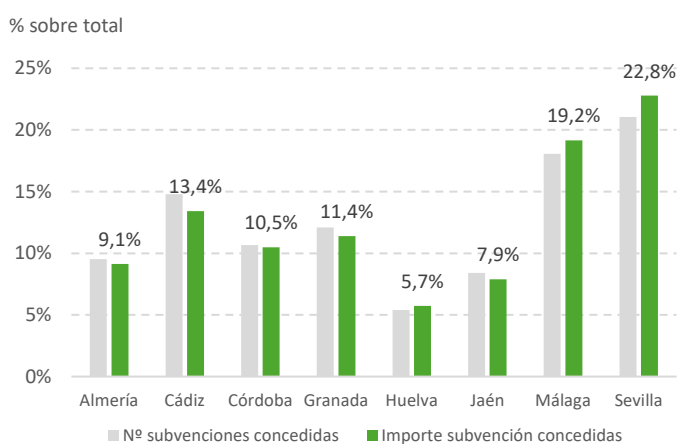
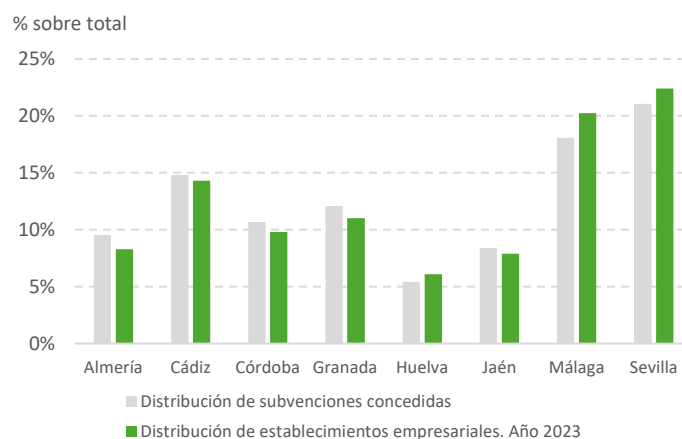


Figura 34. Análisis del equilibrio territorial en las ayudas concedidas con la Orden de 7 de mayo de 2020



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio. Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía (IECA)

²⁰ Se ha realizado un análisis de los establecimientos comerciales que registra el Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía del IECA en el año 2023 para la división **47** (comercio al por menor) en CNAE-09, eliminado las referentes al comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados (**47.3**) y al comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones en establecimientos especializados (**47.4**), e incluyendo las actividades del comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor (**45.3**).

Tipología de beneficiarios

- La distribución de las iniciativas apoyadas muestra un **claro predominio de las personas físicas frente a las jurídicas**. En concreto, el **63,4% de los expedientes subvencionados** corresponde a personas físicas, frente al **36,6% restante de personas jurídicas**. Este reparto resulta coherente con la estructura empresarial de Andalucía, donde, según el Directorio de establecimientos y empresas con actividad económica del IECA (1 de enero de 2023), el **65,5% de las unidades activas son personas físicas** y el **34,5% personas jurídicas**.
- En cuanto a la **concentración de los importes concedidos**, la participación de las personas físicas se reduce hasta el **57,4%**, lo que refleja una **menor capacidad de inversión** en comparación con otras figuras empresariales.
- De las **446 subvenciones concedidas a personas físicas en ambas convocatorias**, destaca la **alta participación femenina**, que concentra el **62,8% de los expedientes** de este colectivo. En términos generales, los hombres reúnen **4 de cada 10 subvenciones concedidas a las personas trabajadoras por cuenta propia**.
- Dentro del grupo de personas jurídicas, se aprecia una **marcada concentración en torno a la sociedad limitada**, que representa el **85% de las ayudas concedidas**. En cambio, la sociedad anónima apenas alcanza un **1,2% de participación**. En el ámbito de la economía social, las **sociedades cooperativas andaluzas** y las **sociedades laborales** concentran un **2,7% y un 2,3%**, respectivamente, del total de expedientes apoyados a entidades con personalidad jurídica.

Figura 35. Participación de las personas trabajadoras autónomas por sexo. Orden de 7 de mayo de 2020

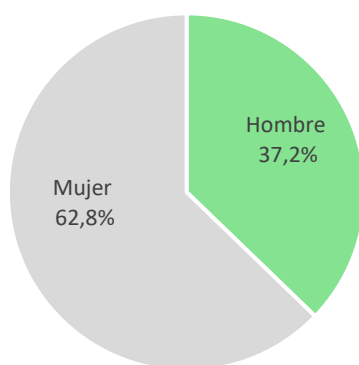
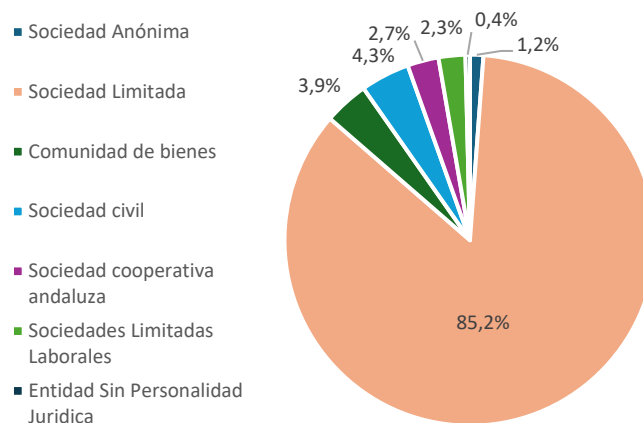


Figura 36. Participación de las personas jurídicas. Orden de 7 de mayo de 2020

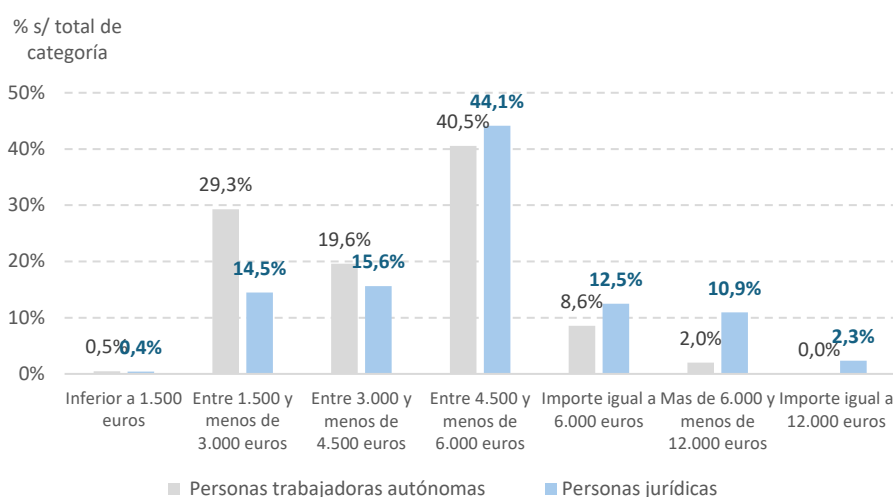


Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Dimensión del proyecto inversor según características del beneficiario

- El análisis comparativo entre expedientes subvencionados e importes concedidos evidencia la **menor dimensión de los proyectos impulsados por las personas trabajadoras autónomas**, cuyo importe medio de ayuda se sitúa en **4.224 euros**, frente a los **5.448 euros** registrados en las empresas con personalidad jurídica.
- Considerando que el **importe máximo subvencionable por establecimiento era de 6.000 euros**, el promedio alcanzado por las personas físicas se sitúa en torno al **70% de ese límite**. Este diferencial podría deberse a las **menores necesidades de inversión**, acordes con la dimensión de sus negocios.
- Un análisis más detallado de la distribución de los importes concedidos confirma estas diferencias. El **40,5% de las personas trabajadoras autónomas** apoyadas recibió ayudas por importes comprendidos entre 4.500 y 6.000 euros, un porcentaje similar al 44,1% de las personas jurídicas. Sin embargo, al observar otros tramos se aprecian brechas significativas:
 - **Casi la mitad de las personas físicas** recibieron importes por debajo de los 4.500 euros, destacando que **3 de cada 10** se situaron entre los **1.500 y 3.000 euros**, lo que pone de relieve una **menor capacidad de inversión en TIC** frente al máximo previsto en la normativa.
 - Por su parte, las **empresas con personalidad jurídica** se orientaron hacia proyectos de mayor envergadura, vinculados en muchos casos a **estructuras con más de un establecimiento**. Así, **1 de cada 4 empresas** de esta categoría recibió ayudas por importe **igual o superior a 6.000 euros**.

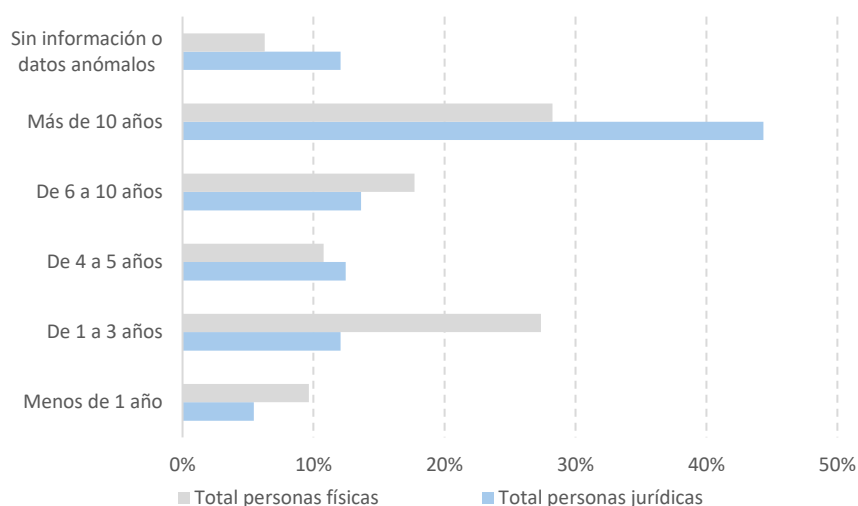
Figura 37. Distribución de las personas beneficiarias en la Orden de 7 de mayo de 2020 según importe de ayuda recibido



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

- La **madurez de los negocios** es otro de los factores relevantes para caracterizar el comportamiento inversor de los beneficiarios. El perfil predominante corresponde a pymes con **más de 10 años de actividad comercial**, que representan el **44,4% de los 257 expedientes subvencionados**. En el caso de las personas trabajadoras autónomas, este segmento alcanza el **28,3% de los 446 expedientes** resueltos favorablemente.
- El análisis según la **antigüedad del negocio** muestra también como fortaleza de esta línea de incentivos el apoyo ofrecido a proyectos empresariales **incipientes y de nueva creación**, especialmente en el caso de las personas trabajadoras por cuenta propia. En este sentido, **1 de cada 3 profesionales beneficiarios (27,4%)** contaba con una trayectoria de entre **1 y 3 años**, y casi **1 de cada 10 (9,6%)** con menos de un año de actividad. En conjunto, los datos reflejan que el **40% de las personas físicas beneficiarias aún no había alcanzado una fase de consolidación del negocio** (más de tres años de antigüedad), lo que podría explicar en parte los **proyectos de menor dimensión** financiados en este colectivo.

Figura 38. Distribución de las iniciativas apoyadas en la Orden de 7 de mayo de 2020 según antigüedad de la actividad



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Destino de la inversión

- La **Orden de 7 de mayo de 2020** tiene entre sus objetivos reforzar la productividad y la competitividad del comercio andaluz mediante un uso transformador de las TIC e impulsar el comercio electrónico. Para ello, las ayudas de la Modalidad A se estructuran en dos ámbitos diferenciados: (i) **mejora de la gestión**, con soluciones digitales aplicadas a los procesos de negocio y de comercialización; y (ii) **comercio electrónico**, con iniciativas dirigidas a la implantación de estrategias de venta online.
- El análisis de los expedientes evidencia una **mayor demanda en el ámbito del comercio electrónico**, que concentra el **59% del importe total de subvenciones concedidas** en el conjunto de ambas convocatorias, frente al **41% destinado a la mejora de la gestión**.
- Según la tipología empresarial, se observa un comportamiento diferenciado: las **personas físicas** concentran el **62,4% de las ayudas en comercio electrónico** (frente al 37,6% en gestión), mientras que las **personas jurídicas** presentan una distribución más equilibrada, con un **54,8% en comercio electrónico** y un **45,2% en gestión**.
- En cuanto al **destino concreto de la inversión**, el **75% de las ayudas concedidas** se concentra en cinco de las doce categorías de proyectos subvencionables, patrón que se mantiene en líneas generales en ambas convocatorias:
 - [A1.1] Programas de gestión, contabilidad, facturación, gestión de clientes y proveedores, almacén o automatización de ventas.
 - [A1.2] Terminales de punto de venta (TPV), sistemas de codificación y etiquetas electrónicas.
 - [A2.2] Diseño e implantación de tiendas online.
 - [A2.5] Acciones de comunicación, publicidad y marketing digital.
 - [A2.6] Contratación de servicios de community management y gestión de redes sociales.
- Conviene destacar que si bien con el diseño de la normativa no se persigue un reparto equilibrado entre las distintas categorías, la **alta concentración en 5 de las 12 posibles líneas de inversión** invita a reflexionar sobre si la configuración del catálogo de proyectos subvencionables se ajusta plenamente a las **necesidades digitales reales de las pymes comerciales andaluzas** o si, por el contrario, han surgido **nuevas tendencias tecnológicas** con mayor capacidad de impacto en el negocio que deberían incorporarse en futuras convocatorias.

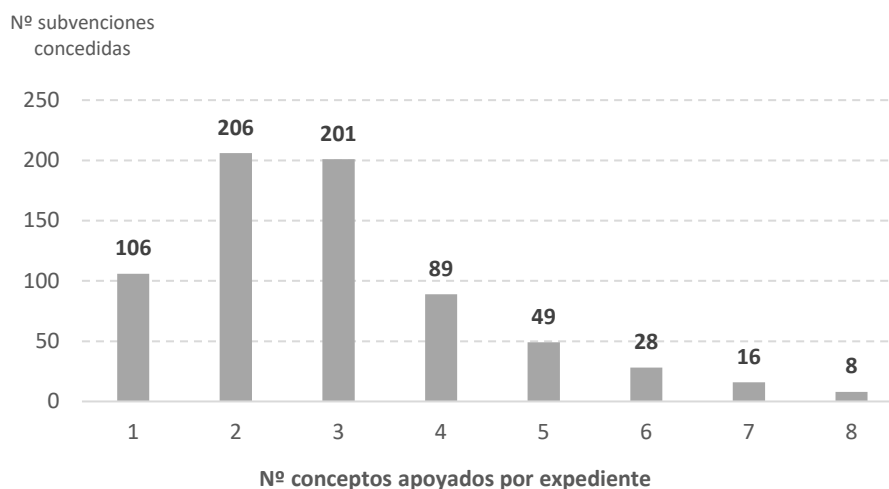
Tabla 3. Distribución de los importes de subvenciones concedidos a través de las convocatorias de la Orden de 7 de mayo de 2020 (Análisis agregado)

Ámbito Mejora de la gestión [A1]	Persona Física	Persona Jurídica	Total pymes
[A1.1] Programas de gestión, contabilidad, facturación, relaciones con clientes y proveedores, gestión de almacén, automatización de ventas, etc.	10,8%	12,7%	11,6%
[A1.2] Terminal del Punto de Venta (TPV), sistemas de codificación y lectura óptica de productos, implantación de etiquetas electrónicas y similares.	15,2%	13,5%	14,5%
[A1.3] Software, programas, herramientas, aplicaciones u otras soluciones digitales para proyectos CRM y fidelización	5,0%	8,7%	6,6%
[A1.4] Balanzas electrónicas y similares.	1,6%	1,8%	1,7%
[A1.5] Sistemas de contadores de personas, escaparates virtuales, cartelería digital, u otras soluciones en el espacio de venta.	1,3%	1,8%	1,5%
[A1.6] Cualquier otra solución digital que introduzca mejoras en el sistema de gestión y/o comercialización, o permita avanzar al establecimiento hacia la experiencia omnicanal del cliente.	3,7%	6,8%	5,0%
Ámbito comercio electrónico [A2]	Persona Física	Persona Jurídica	Total pymes
[A2.1] Creación y diseño de de APP para móviles o sitios web	4,5%	4,0%	4,3%
[A2.2] Diseño e implantación de un sistema de tienda on line	24,5%	22,8%	23,8%
[A2.3] Adaptación del sitio web del establecimiento comercial a los dispositivos móviles.	1,4%	1,2%	1,3%
[A2.4] Herramientas de comercio electrónico	3,9%	3,5%	3,7%
[A2.5] Actuaciones de comunicación, publicidad y marketing en Internet o utilizando las nuevas tecnologías	16,7%	14,5%	15,7%
[A2.6] Contratación <i>community management</i> o de gestión de las Redes Sociales.	11,4%	8,8%	10,3%

Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

- Por otra parte, el patrón más generalizado de inversión corresponde a expedientes con **uno, dos o tres conceptos subvencionados**, que en conjunto representan el **73% del total de ayudas concedidas**, siendo especialmente frecuentes los dos últimos casos. Este comportamiento se mantiene de forma homogénea, **sin cambios relevantes según la forma jurídica de la empresa beneficiaria**.
 - Entre los **106 expedientes registrados** con un solo concepto subvencionado, destacan las inversiones en **A2.2 (diseño e implantación de tiendas online)** y **A1.2 (terminales de punto de venta, TPV, y sistemas de codificación)**.
 - En los **206 expedientes** que combinaron dos conceptos, la opción más común fue la inversión conjunta en **A1.1 (programas de gestión, contabilidad, facturación,...)** y **A1.2. (TPV y sistemas de codificación)**.
 - Por último, en los **201 expedientes** que incluyeron tres conceptos, el patrón más habitual se concentró en el ámbito **del comercio electrónico**, con la combinación **A2.2 (tienda online), A2.5 (marketing digital) y A2.6 (gestión de redes sociales)**. También resultó relevante la combinación de **A1.1, A1.2 y A2.2**, que integra tanto soluciones de gestión como de digitalización comercial.

Figura 39. Distribución de las subvenciones concedidas en la Orden de 7 de mayo de 2020 según número de conceptos subvencionados por expediente



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Participación de la actividad comercial

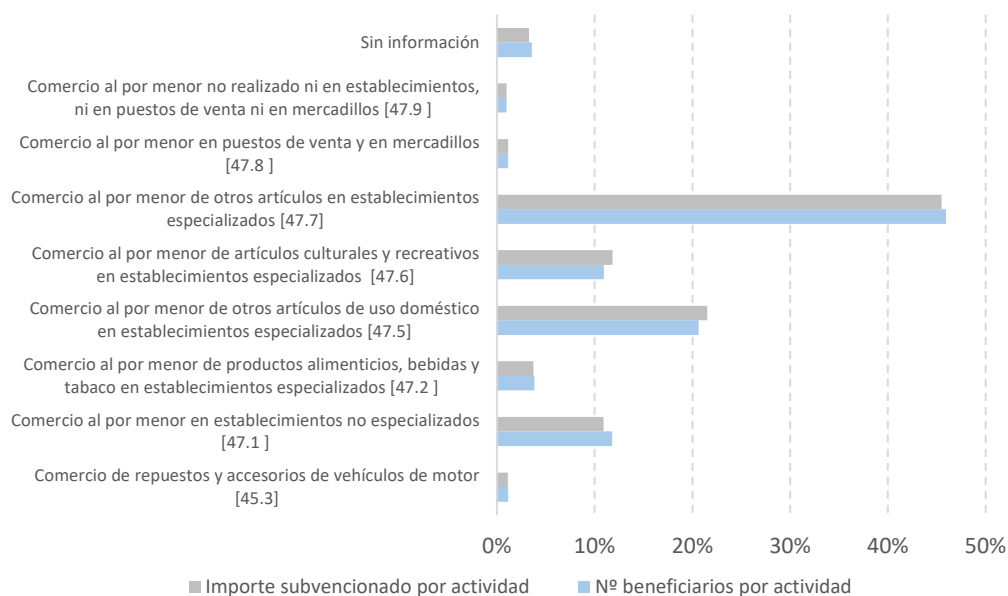
- La **base reguladora** establece las actividades económicas susceptibles de ser subvencionables de las ayudas, circunscritas al ámbito del **comercio minorista**. Para ello, las empresas debían estar dadas de alta, con anterioridad a la publicación de la convocatoria, en alguno de los epígrafes del **Impuesto de Actividades Económicas (IAE)** recogidos en el **Anexo I de la Orden**, que establece la equivalencia con los códigos de la **CNAE-09**.

Limitaciones a la actividad comercial subvencionable según CNAE-09

- No son subvencionables las actividades correspondientes al **código 45** (venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas) ni al **código 46** (comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas).
- De manera excepcional, dentro del código 45 sí se contemplan las solicitudes encuadradas en el 45.3 (comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor).
- En el **código 47 (comercio minorista)**, se excluyen de las ayudas el **47.3** (combustible para la automoción en establecimientos especializados) y el **47.4** (equipos para las TIC en establecimientos especializados).

- En cuanto a los **703 beneficiarios** (personas físicas y jurídicas), casi la **mitad (46%)** desarrolla su actividad en el *comercio minorista de otros artículos en establecimientos especializados [47.7]*. Le siguen el **20%** en el comercio de *otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados [47.5]*, el **12%** en el *comercio minorista en establecimientos no especializados [47.1]*, y una participación similar se registra en el comercio de *artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados [47.6]*.
- En síntesis, **9 de cada 10 expedientes** se concentran en actividades asociadas a los códigos **47.7, 47.5, 47.1 y 47.6**, mientras que la participación del resto de actividades subvencionables (45.3, 47.2, 47.8 y 47.9) es **residual**. El análisis de los importes concedidos refleja un patrón **homogéneo** respecto a esta distribución.

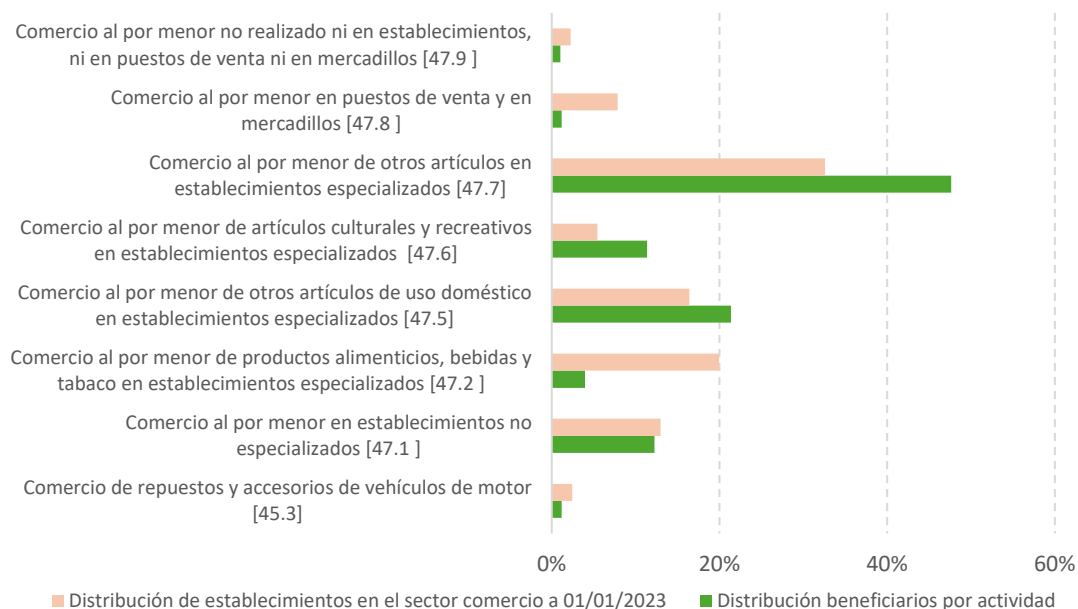
Figura 40. Distribución de las ayudas en la Orden de 7 de mayo de 2020 por actividad CNAE-09



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

- La coherencia de esta distribución requiere complementarse con un **análisis comparativo respecto al universo empresarial del comercio en Andalucía**. Para ello, se ha considerado exclusivamente el conjunto de actividades definidas en la **CNAE-09 a tres dígitos** incluidas en el Anexo I de la Orden, evaluando la participación relativa de cada rama. Aunque no se persigue que las tasas de participación sean coincidentes, un **desajuste significativo**²¹ se interpreta como indicador de **sobre o infrarepresentación** de la actividad analizada. Los diferenciales más relevantes se concentran en las siguientes ramas:
 - El *comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados* [47.7] aparece claramente **sobrerrepresentado**, ya que concentra el **47,6% de los beneficiarios** frente al **32,6% del tejido empresarial** de referencia. Con un desajuste positivo más moderado, en torno a **5-6 puntos porcentuales**, también se identifican como sobrerrepresentadas las ramas de *artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados* [47.6] y de *otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados* [47.5].
 - Por contra, resulta significativa la situación del *comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados* [47.2], que apenas concentra al **4% de los beneficiarios**, pese a representar el **20% del tejido empresarial** (considerando el marco de actividades subvencionables). En menor medida, el *comercio en puestos de venta y mercadillos* [47.8] también muestra una situación de **infrarepresentación**.

Figura 41. Representatividad de las actividades comerciales apoyadas en la Orden de 7 de mayo de 2020



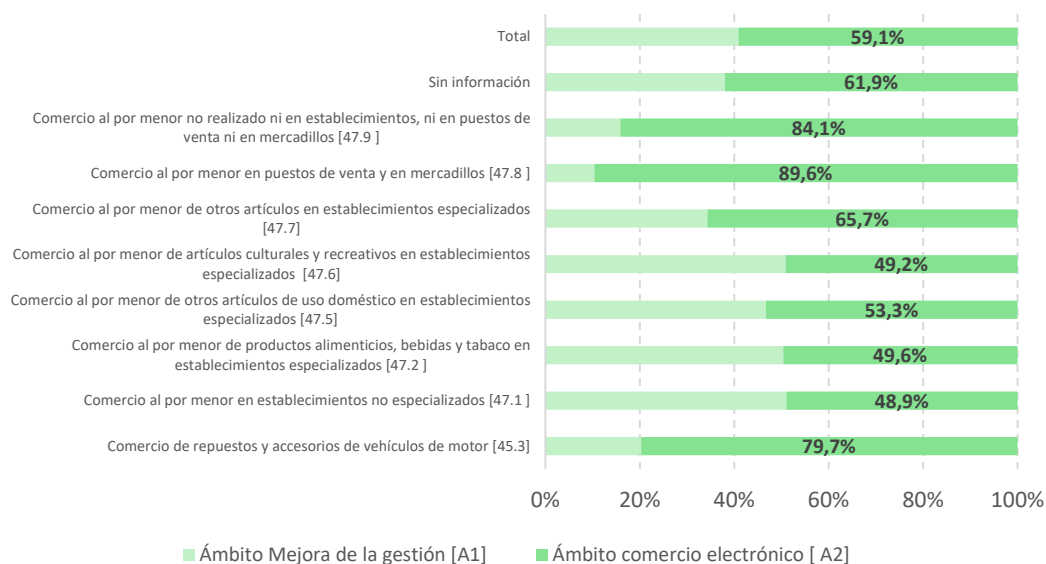
Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

²¹ El análisis identifica como desajuste significativo toda **diferencia superior a cinco puntos porcentuales**.

Orientación de la inversión según la actividad comercial

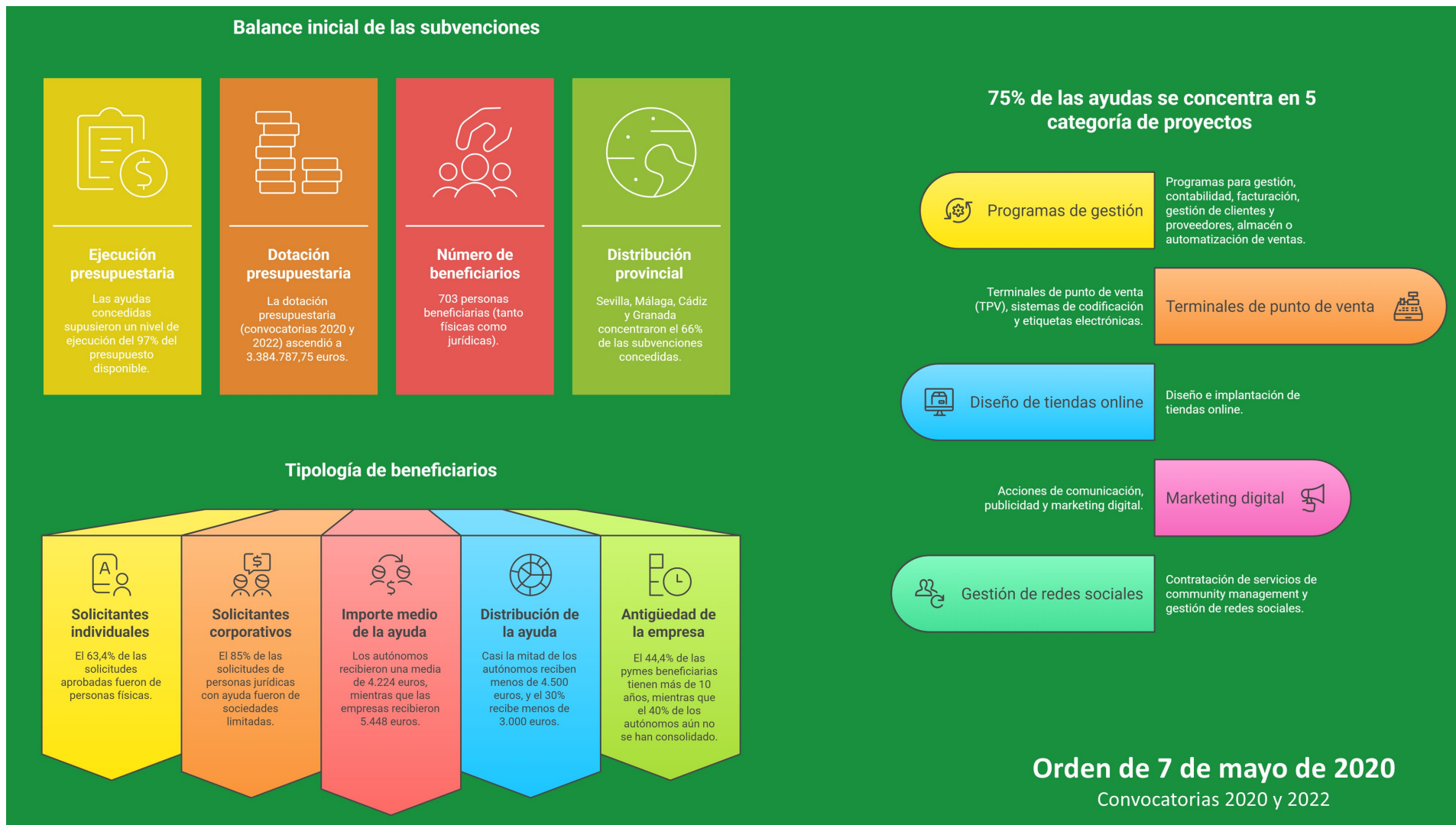
- En lo relativo al destino de las inversiones subvencionadas por actividad económica, sobresale la fuerte orientación hacia el comercio electrónico en el ámbito del comercio minorista *de otros artículos en establecimientos especializados* [47.7], que concentra el 65,7% de la ayuda concedida, situándose por encima de la media general de beneficiarios en este ámbito (59,1%).
 - Conviene destacar que esta concentración en el comercio electrónico es aún más acusada en actividades con menor peso relativo, como el *comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor* [45.3], el *comercio al por menor en puestos de venta y mercadillos* [47.8] y el *comercio al por menor no realizado en establecimientos, puestos de venta ni mercadillos* [47.9], donde alcanza niveles de entre el 80% y el 90% de la ayuda recibida.
- En otro orden, el mayor protagonismo de la inversión en conceptos vinculados a la mejora de la gestión se observa en actividades como el *comercio al por menor en establecimientos no especializados* [47.1], el *comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados* [47.2] y el *comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados* [47.6], en los que concentran entre el 50% y el 51% del total de ayudas recibidas.

Figura 42. Estructura de la inversión financiada en la Orden de 7 de mayo de 2020 según actividad económica



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Figura 43. Síntesis de las ayudas concedidas mediante la Orden 7 de mayo de 2020



4.3. Análisis de la Orden de 27 de diciembre de 2022

4.3.1. Contextualización de la Orden en el marco del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia

El Consejo Europeo aprobó, el 21 de junio de 2020, la creación de **NextGenerationEU**, un instrumento extraordinario de **financiación** y estímulo económico diseñado para hacer frente a la **crisis provocada por la pandemia de la COVID-19** y reparar los daños económicos y sociales mediante una respuesta coordinada a nivel comunitario²².

El programa NextGenerationEU cuenta con una **dotación de 750.000 millones de euros**, siendo su principal instrumento de apoyo el **Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR)**, concebido para impulsar reformas estructurales y proyectos de inversión transformadores en los Estados miembros.

En el caso de **España**, el acceso a estos fondos se materializó con la aprobación, por el Consejo de Ministros el 27 de abril de 2021, del **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)**²³. Este plan se articula en torno a cuatro ejes clave: (i) transición ecológica, (ii) transformación digital, (iii) cohesión social y territorial e (iv) igualdad de género. A partir de estos ejes, se definieron 10 políticas palanca y 30 componentes de inversión, entre los que destaca el **Componente 13: Impulso a la pyme**.

Dentro de este componente, diseñado para reforzar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, se contemplan **inversiones orientadas** al emprendimiento, el crecimiento, la digitalización, la innovación, la internacionalización y el **apoyo al comercio**.

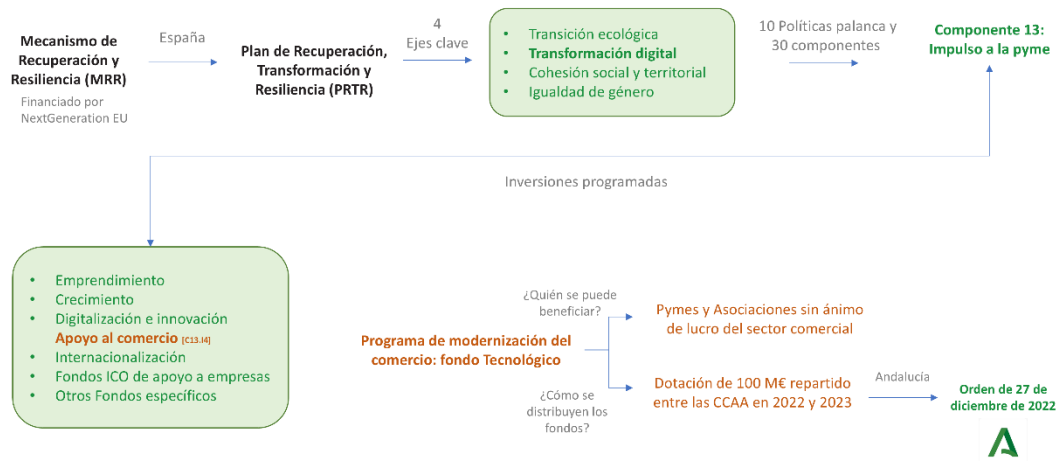
En este ámbito sectorial se sitúa el **Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico**, dotado con 100 millones de euros, distribuidos entre las **comunidades autónomas en los ejercicios 2022 y 2023**. Este programa tiene como finalidad financiar proyectos de digitalización, modernización de procesos y transformación tecnológica en el comercio, priorizando como beneficiarios a las pymes y asociaciones sin ánimo de lucro de carácter comercial.

En este contexto, la Junta de Andalucía materializa su participación a través de la **Orden de 27 de diciembre de 2022**, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a actualizar e impulsar el sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías.

²² Reglamento (UE) 2020/2094 del Consejo de 14 de diciembre de 2020 por el que se establece un Instrumento de Recuperación de la Unión Europea para apoyar la recuperación tras la crisis de la COVID-19.

²³ Resolución de 29 de abril de 2021, de la Subsecretaría, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de abril de 2021, por el que aprueba el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Figura 44. Esquema sintético del mecanismo de financiación de la Orden de 27 de diciembre de 2022



Fuente: Elaboración propia



Instrumentos de apoyo complementarios programados para la digitalización e innovación

La **Orden de 27 de diciembre de 2022** se enmarca en el **Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico**, integrado en el **Componente 13: Impulso a la pyme** del **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)**. Conviene señalar que, dentro de este mismo componente, se incluyen otras líneas de apoyo que también impulsan la **transformación digital de las pymes** y que, de manera particular, inciden en el **tejido empresarial del sector comercial**.

En este contexto, destacan las actuaciones recogidas en el **Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025**, entre las que sobresale el **Programa Digital Toolkit**, con iniciativas como el **Kit Digital**²⁴. Esta línea de subvenciones, gestionada por la **Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial**, está dirigida a **pequeñas empresas, microempresas y personas en situación de autoempleo** de todos los sectores económicos, con el fin de facilitar la implantación de **paquetes básicos de digitalización** que permitan un avance significativo en su **nivel de madurez digital**.

²⁴ Orden ETD/1498/2021, de 29 de diciembre, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de ayudas para la digitalización de pequeñas empresas, microempresas y personas en situación de autoempleo, en el marco de la Agenda España Digital 2025, el Plan de Digitalización PYMEs 2021-2025 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España - Financiado por la Unión Europea- Next Generation EU (Programa Kit Digital).

4.3.2. Descripción del instrumento de ayudas

La Orden de 27 de diciembre de 2022 estableció las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a actualizar e **impulsar el sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías**, en el marco del Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico, financiado por la Unión Europea a través del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia – Next Generation EU.

Esta norma incorporó a su vez la **convocatoria correspondiente al ejercicio 2022**. Las modalidades de proyectos subvencionables que se han podido solicitar al amparo de **Orden de 27 de diciembre de 2022** son las siguientes:

- ✓ Línea 1 dirigida a pymes del sector comercial.
- ✓ Línea 2 dirigida a asociaciones de comerciantes

La siguiente ficha recoge los aspectos fundamentales de las ayudas destinadas a proyectos de modernización digital de las pymes comerciales (Línea 1), que serán objeto de análisis en las secciones posteriores.

Finalidad de la ayuda
Promover la actualización y el impulso del sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías.
Procedimientos de concesión
Régimen de concurrencia no competitiva.
Entidades beneficiarias
Personas físicas o jurídicas, legalmente constituidas como empresas que cumplan con los requisitos establecidos en las bases reguladoras.
Requisitos para ser persona beneficiaria de la ayuda (vinculados a la Línea 1)
<ul style="list-style-type: none"> • Tener la condición de pyme con arreglo a la definición establecida en el Reglamento (UE) núm. 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014. • Desarrollar su <u>actividad comercial en Andalucía</u>. En el caso de actividades exclusivamente online, deberá acreditarse la generación de empleo directo en el territorio. • Estar inscritas y en alta, en la fecha de solicitud, en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (en el caso de personas físicas, se requiere acreditar el alta en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos con anterioridad a la presentación de la solicitud). • Que la actividad principal esté encuadrada en el <u>sector comercio</u>, dentro de los códigos CNAE o epígrafes IAE recogidos en el Anexo I de la Orden.
Importe de la ayuda
La cuantía máxima subvencionable será de 200.000 € por entidad, limitada por la regla de minimis.
Otros aspectos de interés:
<ul style="list-style-type: none"> • La <u>intensidad de la ayuda puede alcanzar el 100%</u> del presupuesto aceptado, IVA excluido.

- La inversión mínima a realizar para que el proyecto se considere subvencionable asciende a 5.000 € (IVA excluido).

Forma y secuencia de pago

- Anticipo del 50% del importe concedido, con abono del resto tras la justificación del proyecto.
- En subvenciones de hasta 6.000 €, el pago será del 100% en concepto de anticipo.

Ámbito de las actuaciones subvencionables²⁵

- i. Proyectos de nuevas tecnologías dirigidas a mejorar diferentes áreas de la estrategia comercial en línea y de comunicación, del modelo de negocio y de la experiencia de compra.
- ii. Proyectos de nuevas tecnologías para la adaptación del espacio físico de venta tanto a las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores como a nuevos modelos de gestión.
- iii. Proyectos de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la entrega de última milla.
- iv. Proyectos de aplicación de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en el consumo energético y de los recursos.

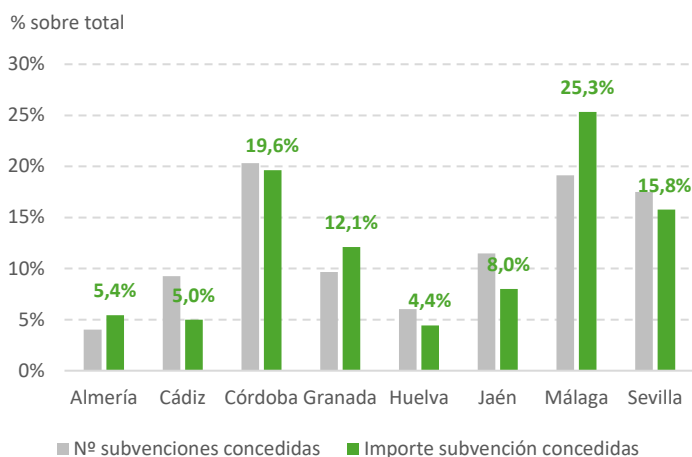
²⁵ Las actuaciones y conceptos subvencionables de la Línea 1 se encuentran detallados en el Anexo II del informe.

4.3.3. Alcance de las ayudas concedidas

Volumen de ayudas y distribución territorial de los beneficiarios

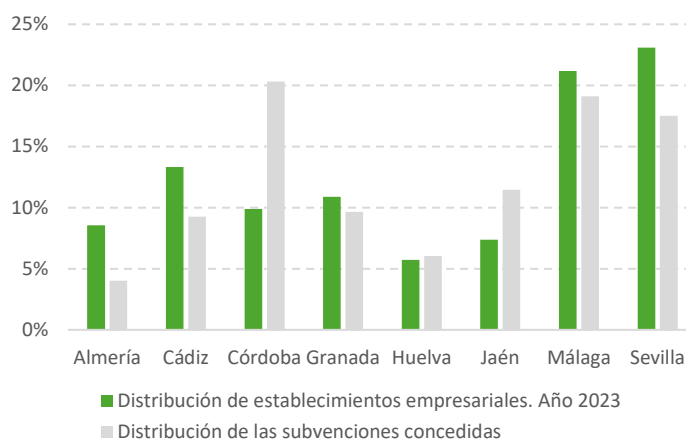
- La **dotación presupuestaria** de la convocatoria de 2022 ascendió a **14.153.198 euros**²⁶, alcanzándose un **nivel de ejecución del 89%** mediante la concesión de **497 subvenciones**. Este resultado refleja una alta capacidad de absorción de los recursos disponibles por parte del sector.
- En términos de distribución territorial, **Córdoba, Málaga, Sevilla y Jaén concentraron el 68% de las subvenciones**²⁷, tanto en número de expedientes como en volumen económico. Destaca el caso de **Málaga**, que absorbió una cuarta parte del importe total de las ayudas concedidas (19,1% en relación con el total de expedientes), lo que pone de manifiesto la **mayor dimensión de los proyectos orientados a la transformación digital en esta provincia**.
- El caso de las provincias de **Córdoba y Jaén** resulta particularmente relevante, al presentar una **sobrerrepresentación** en comparación con el peso que estos territorios ocupan en el sector dentro del universo empresarial andaluz. Este universo se define como el conjunto de establecimientos comerciales registrados en el Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía (IECA), circunscrito a las actividades subvencionables contempladas en la Orden (CNAE-09, divisiones 46 y 47, excluyendo 46.2 y 47.3).

Figura 45. Distribución territorial de las ayudas concedidas con la Orden de 27 de diciembre de 2022



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio. Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía (IECA)

Figura 46. Análisis del equilibrio territorial en las ayudas concedidas con la Orden de 27 de diciembre de 2022



²⁶ Modificación del extracto de la convocatoria para el ejercicio 2022 al amparo de la Orden de 27 de diciembre de 2022, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a actualizar e impulsar el sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías, dentro del Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico, en el Marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia –Financiado por la Unión Europea– Next Generation EU. [BOJA nº 213 - Martes, 7 de noviembre de 2023]

²⁷ Nótese que para el 2,6% de los beneficiarios de ayudas no se registra información sobre la localización de la actividad comercial.

Tipología de beneficiarios

- Del total de expedientes subvencionados a través de la **Orden de 27 de diciembre de 2022**²⁸, el **45,5% se concedió a personas trabajadoras autónomas** (226 ayudas), mientras que el **53,7% correspondió a empresas con personalidad jurídica** (267 ayudas).
- Este reparto refleja la **infrarrepresentación del trabajo autónomo**, que constituye el **65,5% del tejido empresarial comercial andaluz** según el Directorio de empresas y establecimientos con actividad económica en Andalucía del IECA (2023).
- La **exigencia de una inversión mínima de 5.000 euros** por proyecto, importe muy superior a los 1.500 euros fijados en la Orden de 7 de mayo de 2020, se identifica como uno de los posibles factores que han podido condicionar la menor participación del colectivo de profesionales trabajadores por cuenta propia. Esta limitación se traduce en una alta **concentración del importe total de las ayudas concedidas en las personas jurídicas, 70,9%**, frente al 29,1% asignado a personas físicas.
- Desde la perspectiva de **género**, entre las ayudas concedidas a personas físicas el **39% benefició a mujeres**, frente al **61% registrado en el caso de los hombres**. Estos datos **invierten la tendencia observada en la Orden de 7 de mayo de 2020**, en la que las mujeres fueron mayoría, si bien el análisis normativo no evidencia la existencia de criterios de valoración que introduzcan **diferencias por género**.
- Dentro del segmento de **entidades con personas jurídicas**, el **94,4% de las ayudas se concedió a sociedades limitadas**, mientras que las **sociedades anónimas y las cooperativas** apenas alcanzaron un 1,5% del total en cada caso. El resto de las figuras jurídicas (sociedades civiles y establecimientos permanentes de entidades no residentes en España) mostraron una participación residual.
- En cuanto al **tamaño empresarial**²⁹, **ocho de cada diez expedientes correspondieron a microempresas** (menos de 10 trabajadores). Las **pequeñas empresas (10-49 trabajadores)** representaron el **15%** de los beneficiarios, si bien en términos de volumen de ayudas esta participación **se duplica**. Por su parte, la presencia de **empresas medianas (50-249 trabajadores)** fue reducida, con un **2,4% de los expedientes** y el **6,3% de los fondos concedidos**.

²⁸ Nótese que para 4 expedientes de ayudas no se dispone de información sobre la forma jurídica de la persona beneficiaria.

²⁹ La clasificación se basa en la definición de pymes establecida en el Reglamento (UE) núm. 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014.

Figura 47. Participación de las personas trabajadoras autónomas por sexo. Orden de 27 de diciembre de 2022

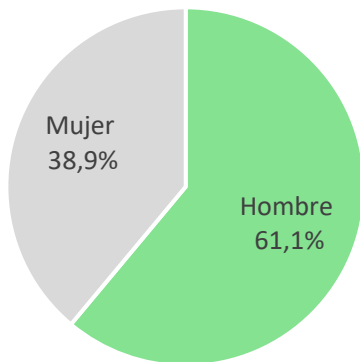
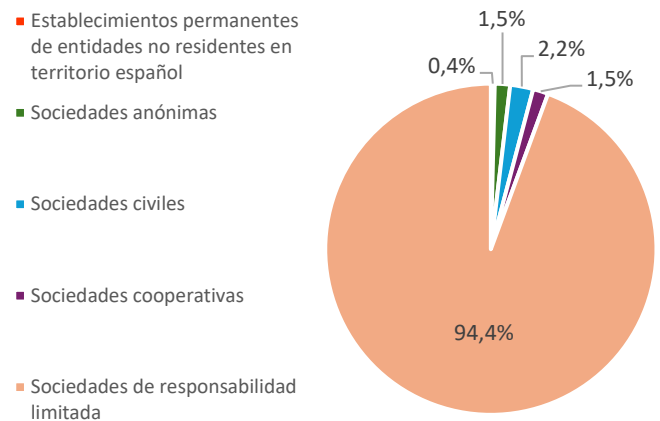


Figura 48. Participación de las personas jurídicas. Orden de 27 de diciembre de 2022

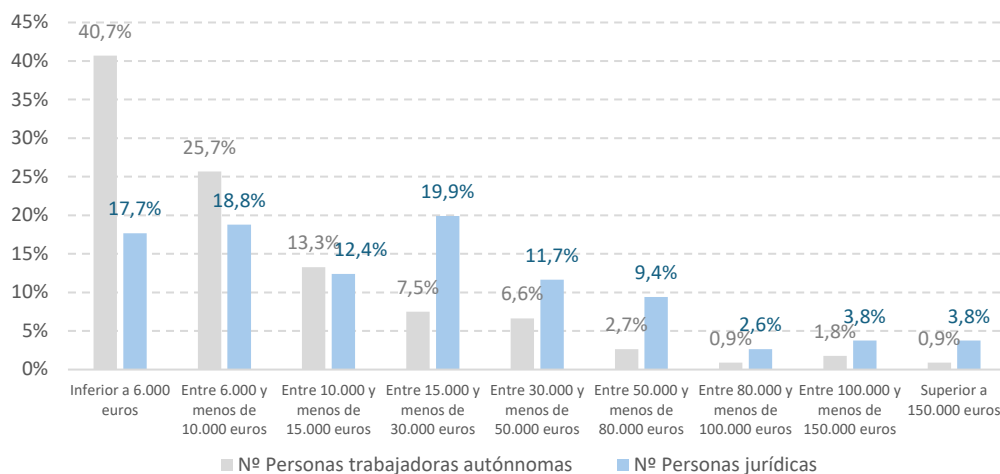


Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Dimensión del proyecto inversor según características del beneficiario

- Los datos agregados evidencian una **diferencia significativa en la dimensión de los proyectos** según el tipo de beneficiario. El **importe medio** concedido a las **personas trabajadoras autónomas** se situó en **16.223 euros**, mientras que en el caso de las **personas jurídicas** ascendió a **32.495 euros**, lo que prácticamente duplica la cuantía de ayuda recibida.
- No obstante, el análisis de los importes medios ofrece una visión **parcial**, ya que la mayoría de los beneficiarios percibió cuantías inferiores a esos valores. En concreto, el **80% de las personas trabajadoras autónomas** y el **70% de las entidades con personalidad jurídica** recibieron ayudas por debajo del importe medio correspondiente a su grupo.
- En el ámbito del **trabajo autónomo**, destaca que **4 de cada 10 profesionales** percibieron una subvención **inferior a 6.000 euros**, muy próxima al umbral mínimo exigido, lo que refleja la **limitada capacidad de inversión** de este colectivo.
- En cambio, las **empresas con personalidad jurídica** presentaron proyectos de mayor envergadura. Cerca de la mitad recibió ayudas **superiores a 15.000 euros**, siendo el tramo comprendido entre **15.000 y 30.000 euros** el más frecuente (**20% de las entidades**).
- Conviene resaltar que a medida que aumenta el volumen de inversión, la presencia de beneficiarios disminuye de forma notable. Las subvenciones **por encima de 80.000 euros** representan únicamente el **10% de las personas jurídicas**, a pesar de que el **importe máximo subvencionable** alcanzaba los **200.000 euros**.

Figura 49. Distribución de las personas beneficiarias en la Orden de 27 de diciembre de 2022 según importe de ayuda recibido



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Destino de la inversión

- La **Orden de 27 de diciembre de 2022** mantiene los fundamentos de la base reguladora de 2020, orientada a reforzar la **productividad y competitividad del comercio andaluz** mediante la incorporación de **nuevas tecnologías**. Al mismo tiempo, responde a las directrices del **Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico**, enmarcado en el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia**, cuyo objetivo es impulsar una **doble transición digital y verde** en el tejido comercial.

En este contexto, la convocatoria de la Orden de 27 de diciembre de 2022 se articula en cuatro modalidades de apoyo:

- **Modalidad A:** proyectos de transformación digital del negocio, vinculados a la estrategia comercial online, comunicación digital y mejora de la experiencia de compra.
 - **Modalidad B:** proyectos de nuevas tecnologías aplicadas a la transformación del espacio físico de venta, en línea con los nuevos hábitos de consumo y modelos de gestión. cuatro modalidades de apoyo.
 - **Modalidad C:** proyectos de soluciones tecnológicas orientadas a la eficiencia y sostenibilidad en la última milla, trazabilidad, cadena de suministro y economía circular.
 - **Modalidad D:** proyectos de aplicación tecnológica para la eficiencia energética en los establecimientos comerciales.
- El análisis de los expedientes aprobados muestra una **clara concentración en las modalidades A y B**, que en conjunto concentran **más del 90% de la financiación**.
 - La **Modalidad A** representa el **33,8% de las ayudas concedidas**, orientadas a la **digitalización de la gestión comercial** y a la **redefinición de la estrategia de negocio**.

- La **Modalidad B** concentra el **59,2% de las ayudas**, consolidándose como la opción mayoritaria entre los beneficiarios, focalizada en la **digitalización para la transformación del punto de venta físico**.
- Las **Modalidades C y D**, vinculadas a la **incorporación de tecnologías para la sostenibilidad**, apenas alcanzan en conjunto el **7% de la inversión total**.
- Profundizando en la **tipología empresarial**, se identifican patrones de inversión con ciertas diferencias:
 - Las **personas trabajadoras autónomas destinan el 64% de sus ayudas a la Modalidad B**, mientras que solo una cuarta parte se orienta hacia la Modalidad A.
 - Las **empresas con personalidad jurídica** muestran una **distribución más equilibrada**, con un **38,5% en la Modalidad A** y un **56,8% en la Modalidad B**.
 - Destaca la **mayor aceptación de la Modalidad C entre los autónomos**, que concentraron el **63% de la ayuda total concedida** en esta categoría, vinculada a la **implementación de soluciones tecnológicas para la eficiencia y sostenibilidad** en los negocios.
- Un análisis más detallado del **destino de las inversiones** muestra que el **63,6% de la financiación total** se distribuye en **cinco tipologías de proyectos**, tanto en autónomos como en sociedades:
 - **[A.2] Diseño e implantación de tiendas online.**
 - **[A.5] Software, programas y herramientas de gestión de clientes y fidelización.**
 - **[B.1] Digitalización de la gestión en el comercio.**
 - **[B.6] Mobiliario tecnológico para mejorar la experiencia de compra** (escaparates virtuales, cartelería digital, señalética inteligente, etc.).
 - **[B.7] Técnicas de marketing relacional y herramientas para optimizar la relación con clientes.**
- Estos resultados ponen de manifiesto que, aunque la **Orden de 27 de diciembre de 2022** ofrece un **amplio abanico de proyectos subvencionables** para facilitar la adaptación de los comercios a las nuevas tendencias tecnológicas y reforzar su **competitividad**, la **demand real se concentra en un núcleo reducido de soluciones**. A modo ilustrativo, resulta significativo el **escaso interés** en determinadas categorías, tal y como ocurre con las **soluciones de ciberseguridad** (0,8% del total de ayudas concedidas).

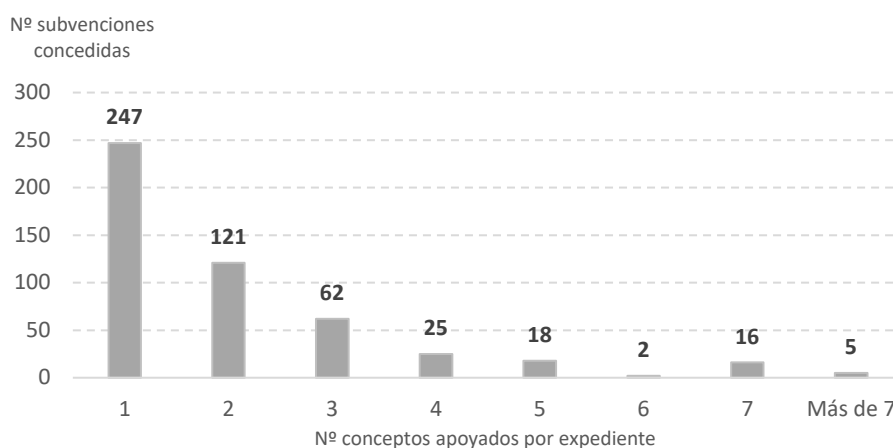
Tabla 4. Distribución de los importes de subvenciones concedidos a través de la convocatoria de la Orden de 27 de diciembre de 2022

Ámbito tecnológico de mejora en áreas de la estrategia comercial, del modelo de negocio y de la experiencia de compra [Modalidad A]	Persona física	Persona jurídica	Total beneficiarios
A.1. Creación aplicaciones para móviles o sitio web	2,9%	4,5%	4,0%
A.2. Diseño e implantación tienda online	6,9%	9,4%	8,5%
A.3. Aplicaciones informáticas para teléfonos	0,9%	1,0%	0,9%
A.4. Fomento omnicanalidad de los modelos	2,5%	5,6%	4,6%
A.5. Software, programas, herramientas	8,9%	14,4%	13,0%
A.6. Soluciones ciberseguridad	0,7%	0,9%	0,8%
A.7. Plataformas de mejora de la comunicación	0,4%	2,8%	2,0%
Ámbito tecnológico para la transformación del espacio físico de venta [Modalidad B]	Persona física	Persona jurídica	Total beneficiarios
B.1. Digitalización de la gestión en el comercio	20,1%	21,2%	21,2%
B.2. Adquisición de herramientas tecnológicas	6,6%	3,5%	4,4%
B.3. Transformación digital del comercio ambulante y canales cortos de comercialización.	0,4%	2,8%	2,1%
B.4. Mejoras en el proceso de venta	4,5%	2,1%	3,5%
B.5. Aplicación de nuevas tecnologías en el punto de venta	14,0%	4,6%	7,2%
B.6. Mobiliario tecnológico que mejore la experiencia de compra en el establecimiento físico	16,2%	7,7%	10,0%
B.7. Incorporación de técnicas de marketing relacional	2,2%	14,9%	10,9%
Ámbito tecnológico para la mejora de eficiencia y sostenibilidad [Modalidades C y D]	Persona física	Persona jurídica	Total beneficiarios
C.1. Inversiones para reducir el consumo de recursos	1,5%	0,6%	0,8%
C.2. Optimización operaciones de distribución comercial	5,5%	0,0%	1,6%
C.3. Soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en el consumo energético y de otros suministros	4,5%	2,2%	2,8%
C.4. Instalación de puntos de entrega inteligentes	0,0%	0,0%	0,0%
D.1. Proyectos de aplicación de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en el consumo energético	1,5%	1,8%	1,7%

- El análisis de las diferentes actuaciones subvencionables muestra que el **patrón más generalizado**, que representa el **86% del total de ayudas concedidas**, corresponde a expedientes con **uno, dos o tres conceptos financiados**, con especial peso de aquellos orientados en exclusiva a **un único componente**.

- De los **247 expedientes** con un solo concepto financiado, destacan como opciones mayoritarias la **digitalización de la gestión en el comercio [B.1]** y el **software, programas y herramientas para la gestión de clientes y fidelización [A.5]**.
 - Otros componentes con una presencia significativa son el mobiliario tecnológico para mejorar la experiencia de compra [B.6], la aplicación de nuevas tecnologías en el punto de venta [B.5] y el diseño e implantación de tiendas online [A.2].
- Entre los **121 expedientes** que combinaron dos conceptos, la inversión conjunta en **A.2 (tienda online)** y **A.5 (software y herramientas de gestión de clientes)** fue la más frecuente, seguida de otras combinaciones que integran la digitalización del negocio y la mejora de la experiencia de compra en el punto de venta.
- En el caso de los expedientes con **tres conceptos financiados**, el modelo más habitual combina las actuaciones **A.2 (tienda online)** y **A.5 (software y gestión de clientes)** con **A.1 (creación de aplicaciones para móviles o sitios web)**, conformando un bloque de actuaciones orientado a potenciar la presencia digital y la relación con la clientela.

Figura 50. Distribución de las subvenciones concedidas en la Orden de 27 de diciembre de 2022 según número de conceptos subvencionados por expediente



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Participación de la actividad comercial

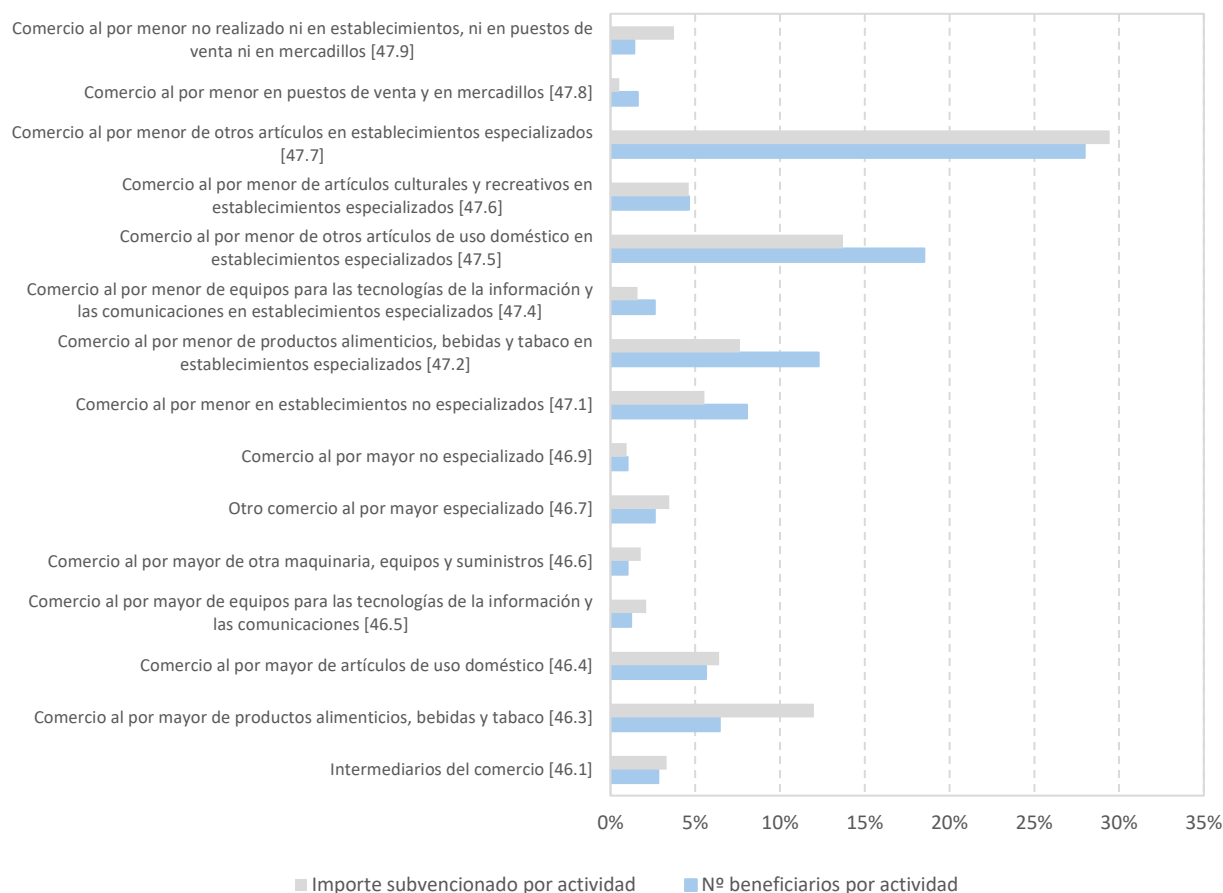
- La **base reguladora** establece las actividades económicas susceptibles de ser subvencionables de las ayudas, circunscritas al ámbito del **comercio al por mayor y al por menor**. Para ello, la actividad principal de las empresas debía corresponder alguno de los epígrafes del **Impuesto de Actividades Económicas (IAE)** recogidos en el **Anexo I de la Orden**, que establece la equivalencia con los códigos de la **CNAE-09**.

Limitaciones a la actividad comercial subvencionable según CNAE-09

- ✓ No son subvencionables las actividades correspondientes al **código 45** (venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas).
- ✓ En el **código 46 (comercio mayorista)**, se excluyen de las ayudas el **46.2** (actividades de comercio de materias primas agrarias y de animales vivos).
- ✓ En el **código 47 (comercio minorista)**, se excluyen de las ayudas el **47.3** (combustible para la automoción en establecimientos especializados).

- De los 497 beneficiarios de la convocatoria, el **77,1% desarrolla su actividad en el comercio minorista**, segmento que concentra el 69% del importe total de ayudas concedidas.
- El análisis de la distribución por actividades pone de manifiesto una elevada concentración: **8 de cada 10 expedientes se agrupan en un reducido conjunto de ramas comerciales de la CNAE-09**, que constituyen el núcleo principal de la demanda de estas ayudas para la transformación digital del sector. Este mismo patrón se reproduce al considerar la distribución del importe concedido. En particular, destacan:
 - *Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados* [47.7]
 - *Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico* [47.5]
 - *Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados* [47.2]
 - *Comercio al por menor en establecimientos no especializados* [47.1]
 - *Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco* [46.3]
 - *Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros* [46.4]

Figura 51. Distribución de las ayudas en la Orden de 27 de diciembre de 2022 por actividad CNAE-09



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

- Para evaluar la coherencia en la distribución de las ayudas, se ha **comparado la participación de las actividades económicas beneficiarias con el peso relativo de estas actividades en el tejido empresarial andaluz**, tomando como referencia los códigos CNAE-09 a tres dígitos incluidos en el Anexo I de la Orden.
- Si bien el diseño de la normativa no persigue una equivalencia estricta entre ambas estructuras, para el análisis se ha considerado un **desajuste significativo** en aquellos casos en los que el diferencial supera los cinco puntos porcentuales, lo que permite identificar situaciones de **sobrerrepresentación o infrarrepresentación**.

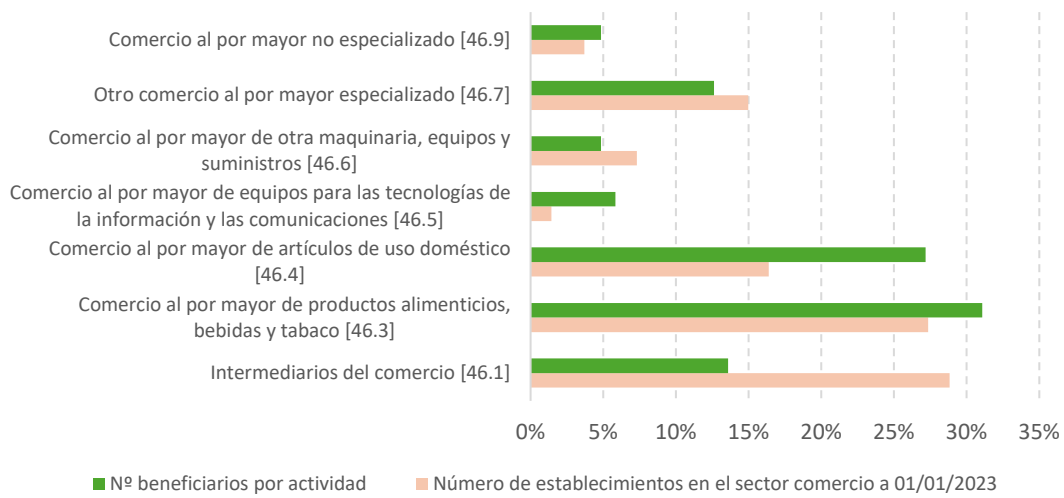
Representación de actividades económicas apoyadas en el comercio al por mayor

- En el ámbito del comercio al por mayor (CNAE 46), los resultados señalan dos casos especialmente relevantes:
 - *Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico [46.4]*: presenta una clara **sobrerrepresentación**, al concentrar el **27,2% de los beneficiarios** frente al **16,4%**

que representa en el universo empresarial, considerando el conjunto de ramas de actividad subvencionables del código 46.

- *Intermediación del comercio [46.1]*: se encuentra en situación de **infrarrepresentación**, ya que solo ha recibido el **13,6% de las ayudas**, a pesar de representar el **28,8% del tejido empresarial** dentro de las actividades subvencionables del comercio mayorista.

Figura 52. Representatividad de las actividades en el comercio al por mayor apoyadas en la Orden de 27 de diciembre de 2022

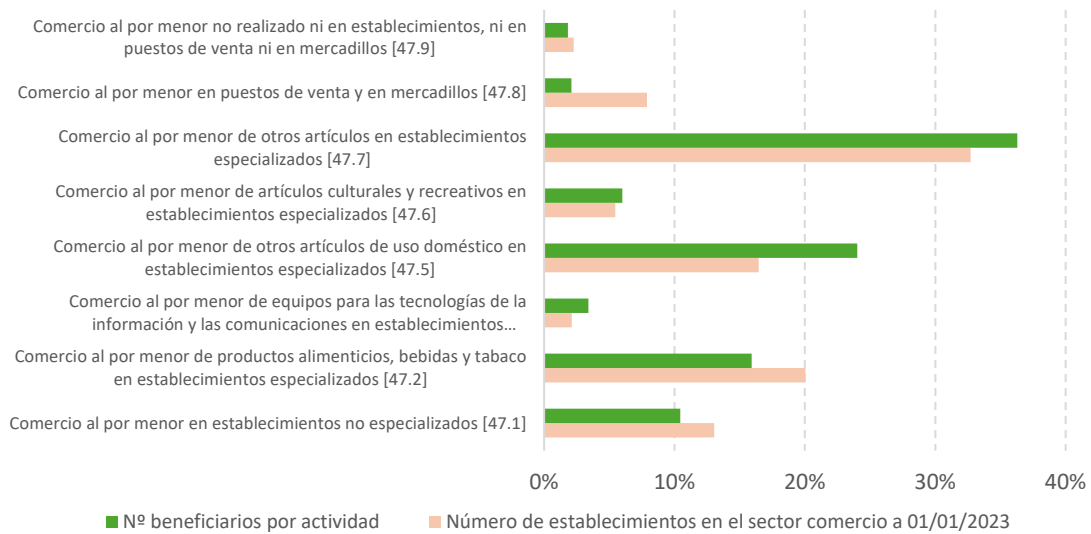


Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Representación de actividades económicas apoyadas en el comercio al por menor

- En el ámbito del comercio minorista (CNAE 47) se identifican también dos casos significativos:
 - *Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados [47.5]*: muestra una **sobrerrepresentación**, al concentrar el **24% de los beneficiarios minoristas**, frente al **16,5%** que supone en el conjunto del sector, considerando las ramas de actividad subvencionables dentro del código 47.
 - *Comercio al por menor en puestos de venta y mercadillos [47.8]*: se encuentra en situación de **infrarrepresentación**, ya que solo el **2,1% de los beneficiarios minoristas** pertenece a esta rama, frente al **7,9%** que representa en el universo empresarial de las actividades subvencionables del comercio minorista.

Figura 53. Representatividad de las actividades en el comercio al por menor apoyadas en la Orden de 27 de diciembre de 2022

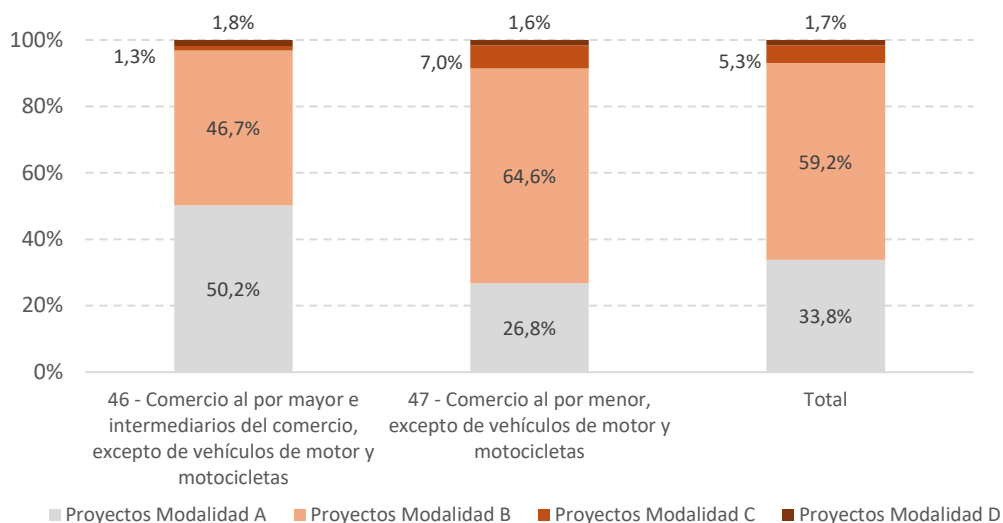


Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Orientación de la inversión según la actividad comercial

El análisis de la distribución de ayudas evidencia un patrón inversor diferenciado entre el comercio mayorista (CNAE 46) y el comercio minorista (CNAE 47). La convocatoria de 2022 refleja esta divergencia: en el comercio mayorista se aprecia un equilibrio entre los proyectos orientados a la digitalización del modelo de negocio (Modalidad A) y los destinados a la transformación del punto de venta (Modalidad B). En cambio, en el comercio minorista, predomina la inversión en la transformación del espacio físico (Modalidad B), que concentra cerca de dos tercios de las ayudas. En cuanto a las iniciativas vinculadas a la transición verde (Modalidades C y D), su presencia es residual en el comercio mayorista, mientras que en el minorista alcanzan una mayor relevancia relativa.

Figura 54. Estructura inversión financiada en la Orden de 27 de diciembre de 2022 según subsector de actividad económica

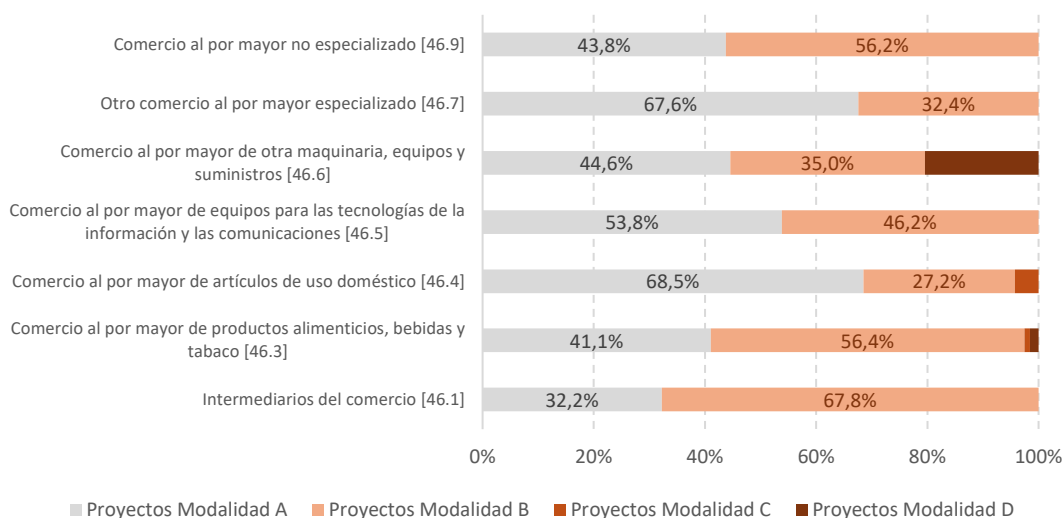


Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Destino de las inversiones en el comercio al por mayor

- Se observa una **estructura equilibrada** entre los proyectos orientados a la mejora de la estrategia comercial, el modelo de negocio y la experiencia de compra (**Modalidad A**), que representan el 50,2% de la ayuda concedida, y aquellos destinados a la transformación del espacio físico de venta (**Modalidad B**), que alcanzan el 46,7%.
- Las **actuaciones vinculadas a la transición verde** (Modalidades C y D) **apenas alcanzan el 3% del total de ayudas concedidas**. No obstante, presentan un mayor protagonismo en determinadas ramas de actividad, como el comercio al por mayor de artículos de uso doméstico [46.4] y el comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros [46.6].
- Como aspecto diferenciador, destacan las **actividades 46.4** (comercio de artículos de uso doméstico) **y 46.7** (otro comercio al por mayor especializado), en las que la inversión en proyectos de **Modalidad A supera el 65% de la ayuda recibida**, evidenciando una preferencia por iniciativas de digitalización del modelo de negocio frente a la transformación del punto de venta.

Figura 55. Distribución de la ayuda en el comercio al por mayor, según tipología de proyecto financiado

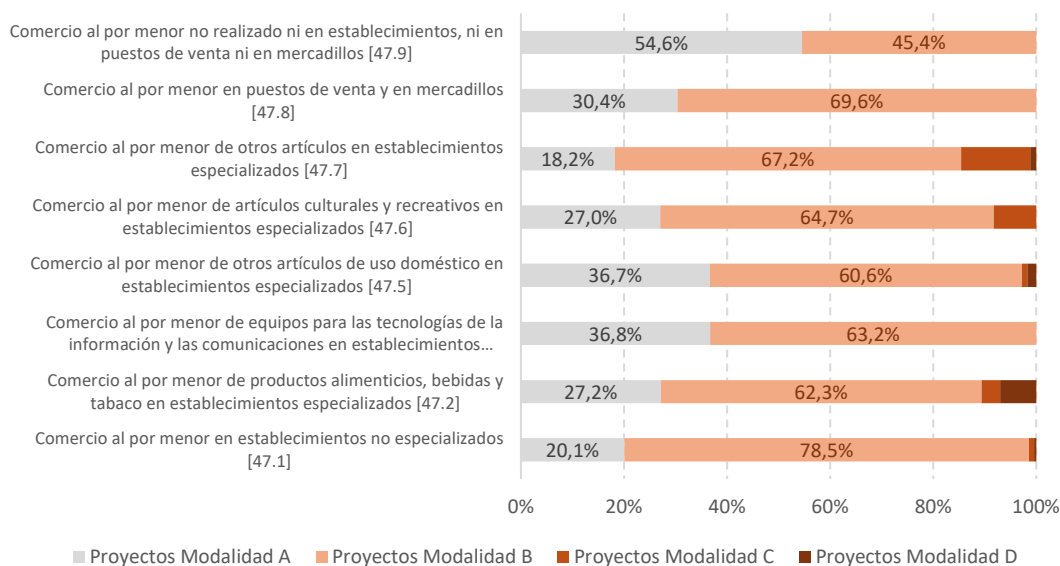


Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Destino de las inversiones en el comercio al por menor

- Este grupo presenta una **orientación** hacia los proyectos de transformación del espacio físico de venta (**Modalidad B**), que absorben el 64,6% de la ayuda concedida.
- Los proyectos de **Modalidad A representan el 26,8%**, mientras que las iniciativas vinculadas a la transición verde (**Modalidades C y D**) elevan su participación hasta el **8,6% del total**. Dentro de este bloque, destacan especialmente las actividades de comercio de artículos culturales y recreativos [47.6] y de otros artículos en establecimientos especializados [47.7], que muestran una mayor sensibilidad hacia la incorporación de soluciones de sostenibilidad.
- Entre los elementos singulares sobresale la actividad 47.9 (comercio no realizado en establecimientos ni en mercadillos), donde se observa un reparto equilibrado de la inversión entre proyectos de digitalización del modelo de negocio (Modalidad A) y de transformación del punto de venta (Modalidad B).

Figura 56. Distribución de la ayuda en el comercio al por menor, según tipología de proyecto financiado



Fuente: Explotación del fichero de beneficiarios de ayudas ofrecido por la D.G. de Comercio.

Figura 57. Síntesis de las ayudas concedidas mediante la Orden 27 de diciembre de 2022



4.4. Valoraciones y aprendizajes desde una perspectiva macro del programa de ayudas a la digitalización del comercio.



Acogida de las ayudas en el sector

Las dos convocatorias aprobadas al amparo de la Orden de 7 de mayo de 2020 dispusieron de una dotación presupuestaria conjunta de 3.384.787,75 euros y alcanzaron un nivel de ejecución del 97%. Posteriormente, la Orden de 27 de diciembre de 2022 supuso un salto cuantitativo significativo, al elevar la dotación presupuestaria hasta los 14.153.198 euros, con un nivel de ejecución del 89%.

Estos resultados confirman la existencia de una demanda real y sostenida en el apoyo a la modernización del sector, así como la adecuada alineación de las ayudas con las necesidades del tejido comercial, a tenor del elevado grado de aprovechamiento de los recursos disponibles. De este modo, se evidencia que la transformación digital constituye una prioridad estratégica para el comercio andaluz, en coherencia con las directrices establecidas en el VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía.



Efectos del requisito de inversión mínima en la participación

El aumento de la dotación presupuestaria asociado a la Orden de 27 de diciembre de 2022 vino acompañado de un cambio en la estructura de los proyectos de inversión orientados a la transformación digital.

La cuantía máxima subvencionable se elevó de 6.000 euros (12.000 en el caso de varios establecimientos) a 200.000 euros. Sin embargo, los datos muestran que en esta última convocatoria solo un 7,5% de los beneficiarios, en su mayoría entidades jurídicas, obtuvo subvenciones superiores a 80.000 euros.

Por su parte, el aumento del requisito de inversión mínima, que pasó de 1.500 a 5.000 euros, tuvo un impacto significativo en la reducción de la participación de las personas trabajadoras autónomas. De esta forma, su peso descendió del 63,4% de los expedientes aprobados en las convocatorias de la Orden de 7 de mayo de 2020 al 45,5% en la Orden de 27 de diciembre de 2022.

Estos resultados señalan la importancia de que el diseño de las bases reguladoras atienda a la heterogeneidad empresarial del sector y a sus distintas capacidades de inversión. Ajustar el criterio de inversión mínima resulta fundamental para impulsar la integración de tecnologías digitales en los comercios liderados por trabajadores por cuenta propia, colectivo que representa el 65% de la actividad comercial en Andalucía.



Infrarrepresentación de actividades comerciales en las ayudas concedidas

En lo que respecta a las actividades económicas subvencionables, la Orden de 7 de mayo de 2020 se diseñó con el objetivo de apoyar principalmente al comercio minorista. Posteriormente, la Orden de 27 de diciembre de 2022 amplió el alcance de las ayudas al incluir también actividades del comercio al por mayor. En ambos casos, la norma delimita ramas del sector que, por la naturaleza de sus actividades, quedan fuera del ámbito de los proyectos subvencionables.

El estudio incorpora un análisis de la representatividad de cada actividad en relación con el universo empresarial del comercio en Andalucía. De forma consistente en ambas convocatorias, se observa una infrarrepresentación del *comercio al por menor en puestos de venta y mercadillos*.

Para corregir esta situación, resulta necesario reforzar los canales de comunicación con las asociaciones de comerciantes e intensificar la difusión en medios que faciliten el conocimiento de las ayudas. El objetivo último debe ser garantizar un alcance efectivo de las ayudas en toda la diversidad del tejido comercial andaluz.



Reducida demanda en determinados conceptos subvencionables

El diseño de las bases reguladoras contempla, en ambos casos, un amplio abanico de conceptos subvencionables orientados a facilitar la adaptación de los comercios a las nuevas tendencias tecnológicas y reforzar su competitividad. En esta línea, el capítulo siguiente incorpora una encuesta a los beneficiarios de la Orden de 27 de diciembre de 2022, en la que se consulta específicamente sobre la adecuación de las ayudas a las necesidades tecnológicas y a los principales retos del sector.

Dada la diversidad de conceptos incluidos en las bases, se ha llevado a cabo un ejercicio de síntesis y alineación de las actuaciones subvencionables. El resultado, representado en la figura 60, muestra que el 72% de la ayuda concedida se concentra en seis tipologías de proyectos de inversión.

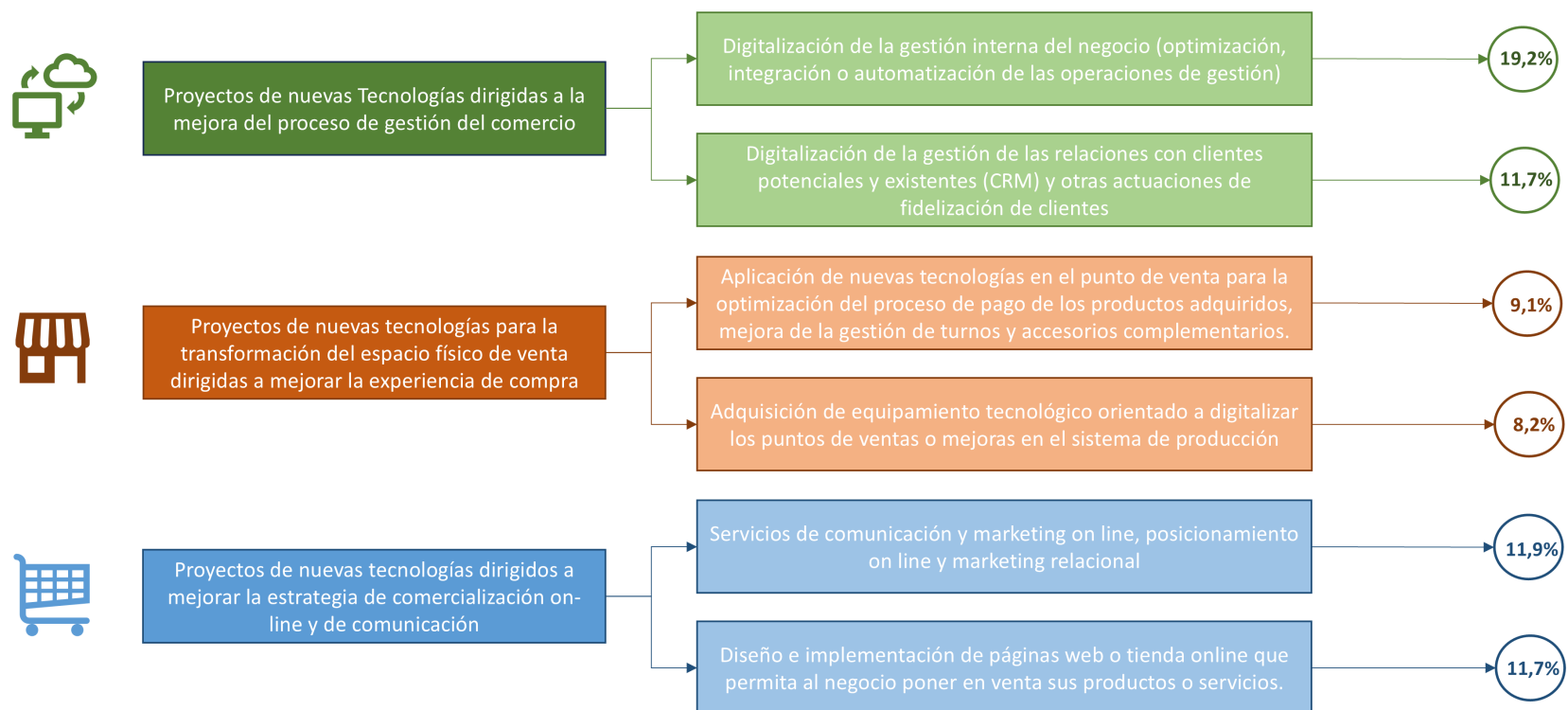
El análisis del destino de la inversión pone de manifiesto que, aunque en términos generales las líneas de apoyo gestionadas por la Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía han sido bien acogidas, determinadas actuaciones han registrado una demanda muy reducida, como es el caso de las aplicaciones y soluciones de ciberseguridad.

El VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior señala la necesidad de concienciar, capacitar y acompañar a los comercios en su avance hacia una mayor madurez en ciberseguridad, dado que muchos pequeños negocios y comercios de proximidad carecen de los recursos, conocimientos y herramientas necesarios para prevenir o responder ante un incidente.

En este contexto, la labor de asesoramiento técnico se configura como un servicio clave para garantizar el uso adecuado de los instrumentos de apoyo público al sector y, de manera particular en este caso, para orientar la implementación de medidas de protección ajustadas al perfil de riesgo de cada empresa.

Figura 58. Concentración del ámbito inversor en ambas bases reguladoras. Análisis de resultados integrados

Concentración del ámbito inversor: el 72% de la ayuda concedida se dirige hacia 6 conceptos de inversión



5. Evaluación de eficacia de las ayudas a la transformación digital reguladas en la Orden de 27 de diciembre de 2022

5.1. Finalidad del proceso de consulta

A lo largo del capítulo anterior se ha descrito el marco normativo de las líneas de subvención que, desde 2020, la Dirección General de Comercio ha puesto a disposición del sector comercial andaluz con el propósito de impulsar su modernización digital y reforzar su competitividad.

En este contexto, la convocatoria de ayudas más reciente ejecutada en su totalidad es la regulada por la Orden de 27 de diciembre de 2022. Para este instrumento se ha llevado a cabo una consulta a los beneficiarios con el objetivo de analizar tres ámbitos de información fundamentales: (i) el grado de digitalización de las empresas y las principales barreras que encuentran en su proceso de transformación, (ii) la eficacia del programa de ayudas en la adopción de soluciones tecnológicas y su contribución a los objetivos empresariales, y (iii) la valoración general y el nivel de satisfacción con la implementación del programa, así como los aspectos de mejora a tener en cuenta en futuras iniciativas de apoyo.

Como cierre del estudio, se incluye una sección con las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis, en coherencia con las orientaciones que en materia de digitalización se establecen en el VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en el proceso de encuestación.

5.2. Ficha Técnica de la encuesta

Población objetivo	497 empresas beneficiarias de ayudas procedentes de la Orden de 27 de diciembre de 2022, gestionada por Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía.
Tipo de encuesta	Operación censal dirigida a toda la población objetivo mediante un cuestionario online accesible a través de la plataforma EUSurvey de la Comisión Europea.
Proceso de campo	Previo al inicio del trabajo de campo la Dirección General de Comercio remitió una invitación oficial a participar a todas las empresas beneficiarias, explicando el objetivo de la consulta y facilitando un enlace directo al cuestionario.
Temporalización	09 de julio al 16 de agosto de 2025.
Tasa de respuesta	130 cuestionarios válidos, lo que supone un 26% de la población objetivo.
Error y grado de confianza	Dado que no se ha obtenido información completa de la población censal, se ha estimado el error como si se tratara de una operación muestral. En este escenario se obtiene un error de $\pm 7,4\%$ para los datos obtenidos, con un nivel de confianza del 95% y bajo un supuesto de máxima indeterminación ($p=q=0,5$).
Ámbito	Andalucía.

5.3. Caracterización de la muestra

- La muestra está integrada por 130 empresas, lo que representa una **tasa de respuesta del 26%** sobre el total de 497 empresas beneficiarias que conforman el programa de ayudas.
- El 35% de las empresas beneficiarias que responden el cuestionario desarrolla su actividad en las provincias de **Málaga y Sevilla**. Estas intervenciones, junto a la participación procedente de las provincias de **Córdoba y Jaén** suponen el **63%** de los cuestionarios analizados.
- **8 de cada 10** comercios que respondieron al cuestionario desarrollan su actividad económica principal **en el comercio al por menor**.
- El **75% de las respuestas analizadas procede de personas propietarias y equipos de alta dirección**, información que aporta al análisis un alto valor añadido al tratarse de perfiles empresariales con una visión integral del negocio y un papel estratégico en la toma de decisiones sobre inversiones y recursos destinados a la transformación digital en sus organizaciones. Por su parte, el 20% de las respuestas ha sido elaboradas por responsables de departamentos o personal técnico/administrativo.
- Las **aportaciones realizadas por personal responsable de TIC son muy reducidas**, pues sólo representan el 1,5% de los cuestionarios analizados. Conviene señalar que este perfil no siempre se encuentra internalizado en las empresas del sector comercial.

Figura 59. Distribución de la muestra por provincia

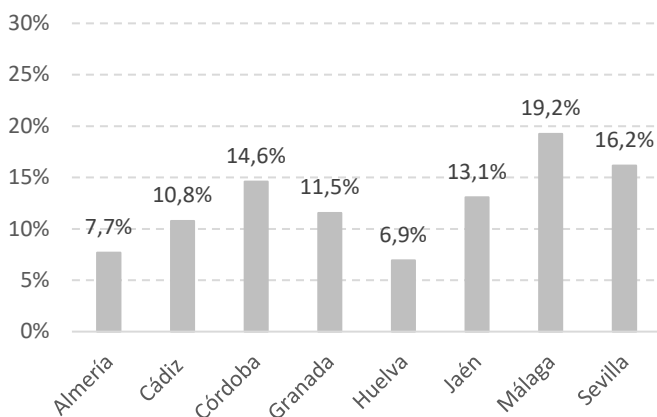
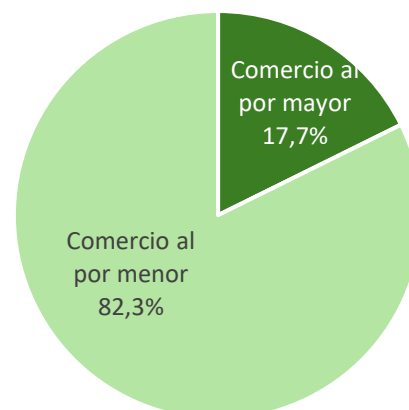


Figura 60. Distribución de la muestra por actividad económica



Fuente: Elaboración propia

- Por otra parte, el **73,8% de los cuestionarios analizados corresponde a empresas con un tamaño inferior a los 10 trabajadores**, de las cuales un 16,9% no dispone de personal asalariado. Tomar el pulso a la situación de las microempresas resulta muy relevante, pues estadísticas oficiales como la Encuesta sobre el uso de TIC y el Comercio Electrónico (INE) no permiten analizar la situación digital del sector para este estrato empresarial. No obstante, la

información debe interpretarse con cautela, ya que los datos para el colectivo encuestado no ofrecen estimaciones estadísticamente significativas a este nivel de desagregación.

- Las empresas de mayor tamaño presentan una participación elevada en las actividades de **comercio mayorista**. En concreto, las **cinco empresas con 50 o más trabajadores que respondieron al cuestionario pertenecen a este subsector**. Asimismo, el comercio al por mayor está representado en una de cada cuatro respuestas (24%) ofrecidas por las empresas con plantillas de entre 10 y 49 trabajadores.
- En cuanto a la tipología jurídica, el **41,5% de las respuestas corresponden a empresarios y empresarias individuales, mientras que el 52,3% procede de sociedades limitadas**. La presencia de otras figuras jurídicas resulta residual, con un 3,1% de sociedades anónimas y un 1,5% tanto de cooperativas como de otras modalidades.

Figura 61. Distribución de la muestra según tamaño empresarial

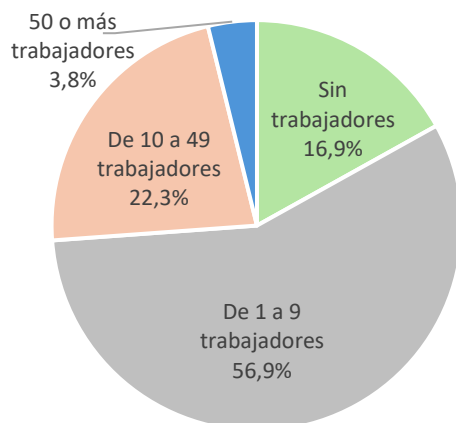
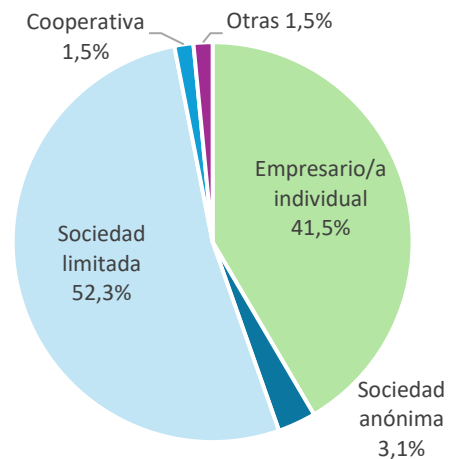


Figura 62. Distribución de la muestra según forma jurídica de la empresa

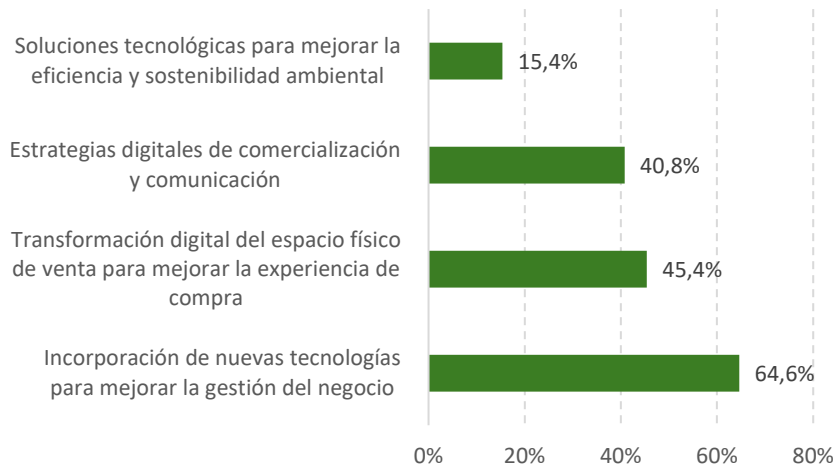


Fuente: Elaboración propia

- La Línea 1 de PYMES comerciales - Programa de Modernización del Comercio-Fondo Tecnológico-, regulada por la Orden de 27 de diciembre de 2022 fue concebida como un instrumento para impulsar la incorporación de nuevas tecnologías en el sector, estructurado en torno a cuatro áreas de actuación y un catálogo de soluciones y conceptos subvencionables que podían solicitarse de forma individual o conjunta.
- Del total de empresas representadas en la muestra, el 64,6% recibió ayudas destinadas a la incorporación de nuevas tecnologías para la **mejora de la gestión del negocio**. Asimismo, entre el 40% y el 50% obtuvo incentivos para la **transformación digital del espacio físico de venta y para el desarrollo de estrategias digitales de comercialización y comunicación**. Por su parte, solo el 15% de la muestra accedió a ayudas orientadas a la mejora de la eficiencia y sostenibilidad ambiental.
- En términos generales, **la distribución de respuestas refleja una amplia representación de los beneficiarios en las diferentes líneas de apoyo, con la excepción de las soluciones**

medioambientales, lo que resulta especialmente relevante para interpretar la adecuación de estos instrumentos respecto a las principales necesidades del sector y los retos que plantea su transformación digital.

Figura 63. Preferencias de las empresas beneficiarias por tipo de actuación subvencionada



Fuente: Elaboración propia

5.4. Grado de digitalización de los beneficiarios de la muestra

Esta sección presenta un análisis integral del grado de adopción tecnológica en las empresas beneficiarias del programa de ayudas. El estudio aborda aspectos como el uso de software de gestión, la presencia en el comercio electrónico, las estrategias de comunicación digital y la implantación de medidas de ciberseguridad. Asimismo, recoge la percepción de los comercios encuestados sobre las principales barreras que encuentran en su proceso de transformación digital, proporcionando una aproximación al perfil digital actual del sector.



Uso de software de gestión en las empresas beneficiarias

- La mitad de las empresas de la muestra utiliza paquetes estándar o comerciales, mientras que un 39,2% recurre a soluciones desarrolladas a medida. Solo el 10,8% declara no emplear ningún tipo de software para la gestión de su actividad empresarial.
- En cuanto a las áreas de aplicación, **prácticamente todas las empresas que cuentan con software lo emplean en ventas y facturación**. Asimismo, **resulta habitual su uso en la gestión de almacén, logística y/o compras (70,7%)**. En este sentido, 7 de cada 10 empresas de la muestra lo aplican de forma simultánea en la gestión de ambas funciones.

- Por otro lado, **algo menos del 40% de las empresas consultadas utilizan software orientado a la mejora de las relaciones con los clientes y el desarrollo de actuaciones de fidelización.**
- Otras empresas indican el uso de soluciones digitales para el diseño o la publicación automática de productos en marketplaces, si bien estos casos representan una participación muy reducida dentro de la muestra.

Figura 64. Tipología de software utilizado para la gestión del negocio

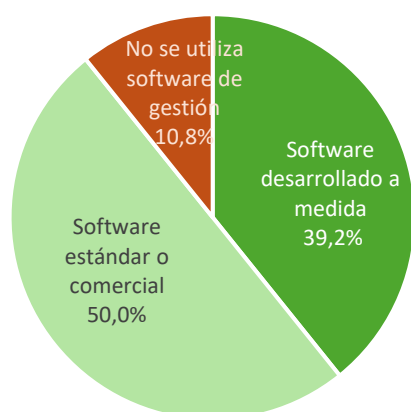
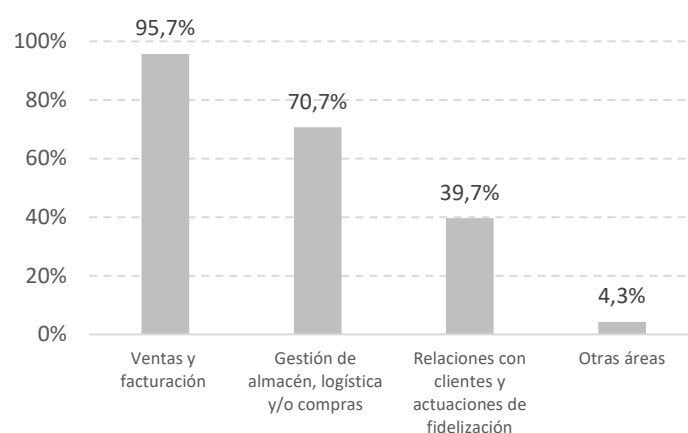


Figura 65. Participación de las áreas de negocio cubiertas por el software de gestión



Fuente: Elaboración propia



Presencia del comercio electrónico en la actividad empresarial

- En relación con el comercio electrónico, **aproximadamente el 60% de las empresas de la muestra vende productos o servicios a través de internet. La dificultad para incorporar la venta online está estrechamente vinculada al tamaño empresarial: 8 de cada 10 empresas que no realizan comercio electrónico son microempresas con menos de 10 trabajadores.**
- El análisis de la distribución evidencia que **una parte significativa de las empresas mantiene un posicionamiento reducido en comercio electrónico.** Casi la mitad de la muestra concentra sus ventas online en niveles muy bajos, por debajo del 5% de su facturación, y un 21,3% declara que estas no superan el 1%, lo que refleja el papel todavía marginal del canal digital de ventas en la actividad comercial.
- Por su parte, un 21,3% de las empresas sitúa sus ventas online entre el 5% y el 10%, mientras que un 32% supera el umbral del 10%, mostrando una orientación más consolidada hacia el *e-commerce*.

Figura 66. Venta de productos o servicios a través de internet

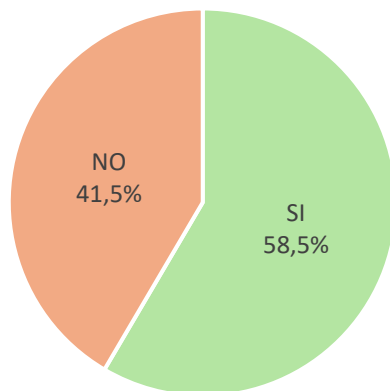
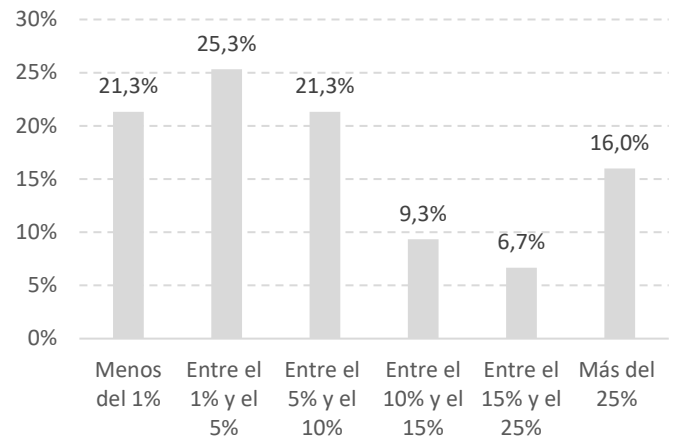


Figura 67. Impacto de las ventas online sobre la facturación total



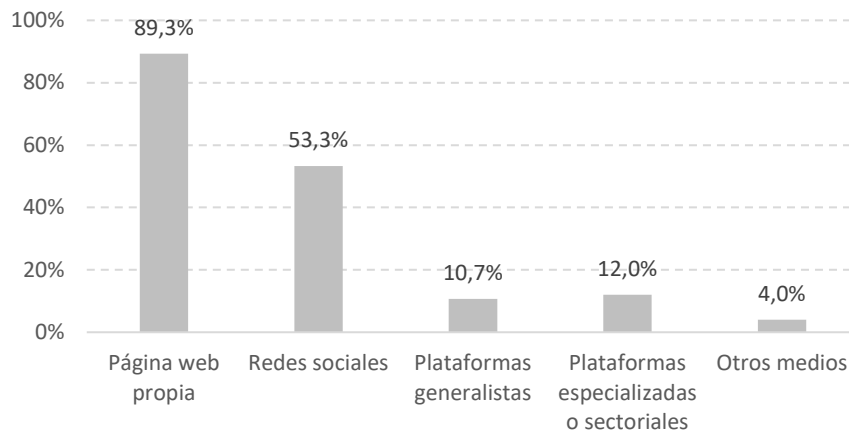
Fuente: Elaboración propia



Canales digitales de venta utilizados por las empresas

- El análisis de los **canales digitales refleja un claro predominio del uso de la página web propia**, utilizada por el **89,3%** de las empresas comerciales de la muestra que realiza venta online. Este canal ofrece a las compañías un mayor control sobre la gestión de las ventas.
- Asimismo, **el 53,3% de las empresas emplea las redes sociales (social commerce) como vía de comercialización digital**, lo que confirma la creciente relevancia de estas plataformas no solo como herramienta de comunicación, sino también como espacio de transacción y fidelización.
- En este sentido, **cuatro de cada diez empresas combinan la web propia con el social commerce** en su estrategia de comercialización online, apostando por **modelos de omnicanalidad** que refuerzan tanto las funcionalidades de venta como la experiencia de compra del cliente.
- En cuanto a la diversificación hacia otros canales digitales, la participación en marketplaces generalistas y plataformas especializadas o sectoriales es aún reducida, con una presencia que oscila entre el 10% y el 12% de las empresas encuestadas con venta online.

Figura 68. Participación del medio utilizado para la venta on line



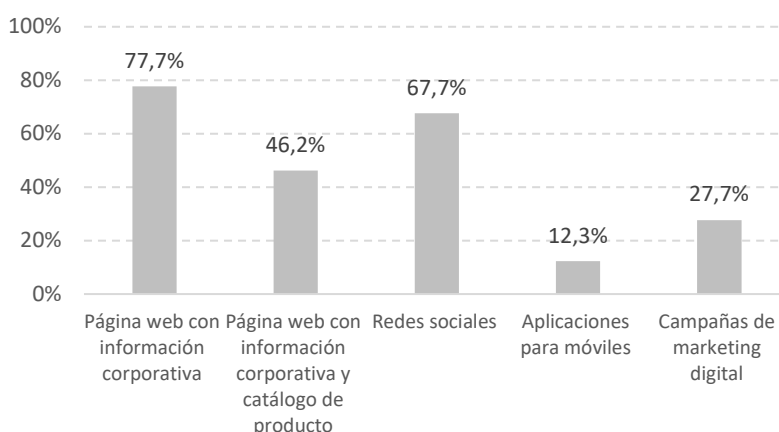
Fuente: Elaboración propia



Canales digitales utilizados en la comunicación y promoción empresarial

- En línea con lo señalado anteriormente, la principal herramienta empleada por las empresas comerciales en su estrategia de **comunicación y promoción digital** es el **portal web corporativo**, utilizado por aproximadamente 8 de cada 10 empresas. No obstante, la integración de este canal con un **catálogo de productos** que configure su oferta comercial solo se observa en el 46,2% de los casos.
- Las redes sociales, con ejemplos incluidos en el cuestionario como Instagram o TikTok, constituyen también un recurso ampliamente extendido, utilizado por el 67,7% de la muestra.
- De esta forma, **más de la mitad de las compañías (53,1%) combina de manera simultánea el uso del portal web y de las redes sociales**, avanzando hacia modelos de comunicación digital más integrados.
- En cambio, la implantación de otros canales resulta más limitada. Solo un 27,7% de las empresas realiza campañas de marketing digital y la proporción de comercios que cuentan con aplicaciones móviles desciende al 12,3%.

Figura 69. Medios de comunicación y promoción utilizado por las empresas



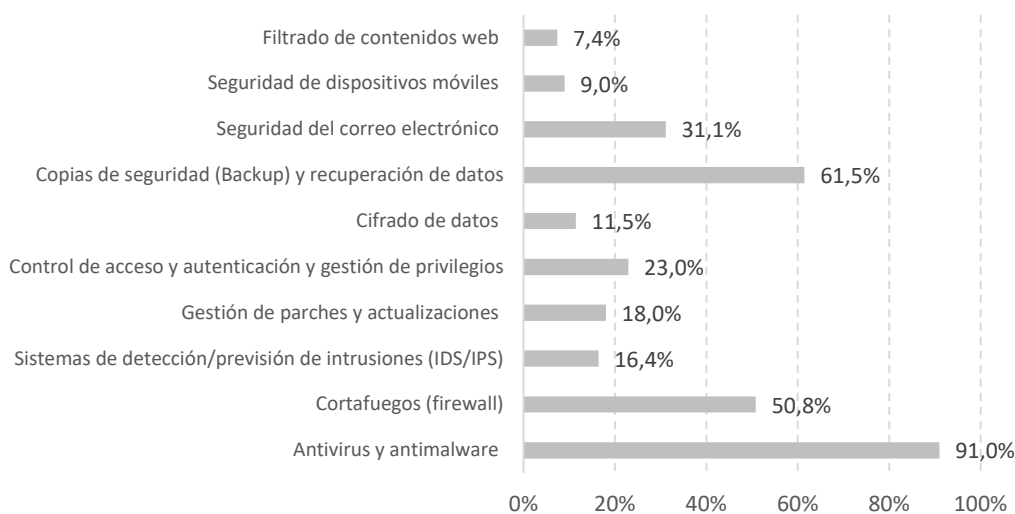
Fuente: Elaboración propia



Medidas de ciberseguridad implantadas en los comercios

- El 94% de las empresas que conforman la muestra declara haber implantado al menos una medida de ciberseguridad en su negocio.
- Esta **protección se concentra fundamentalmente en soluciones básicas**, como antivirus (91%), copias de seguridad y recuperación de datos (62%) y cortafuegos (50%).
- En cambio, la **adopción de herramientas frente a amenazas más sofisticada resulta aún limitada**. Medidas como el cifrado de datos, el filtrado de contenidos web, los sistemas de detección o prevención de intrusiones o la gestión de accesos y privilegios presentan tasas de implantación inferiores al 25% entre las empresas de la muestra.
- En este contexto, resulta clave avanzar en la **concienciación, capacitación y acompañamiento de los comercios andaluces para reforzar su madurez en ciberseguridad**. Los resultados de la encuesta subrayan la conveniencia de mantener e intensificar el apoyo público para facilitar la incorporación de soluciones de ciberseguridad tanto básicas como avanzadas, contribuyendo a una mayor resiliencia digital del sector.

Figura 70. Participación según tipo de funcionalidad o medida de ciberseguridad



Fuente: Elaboración propia

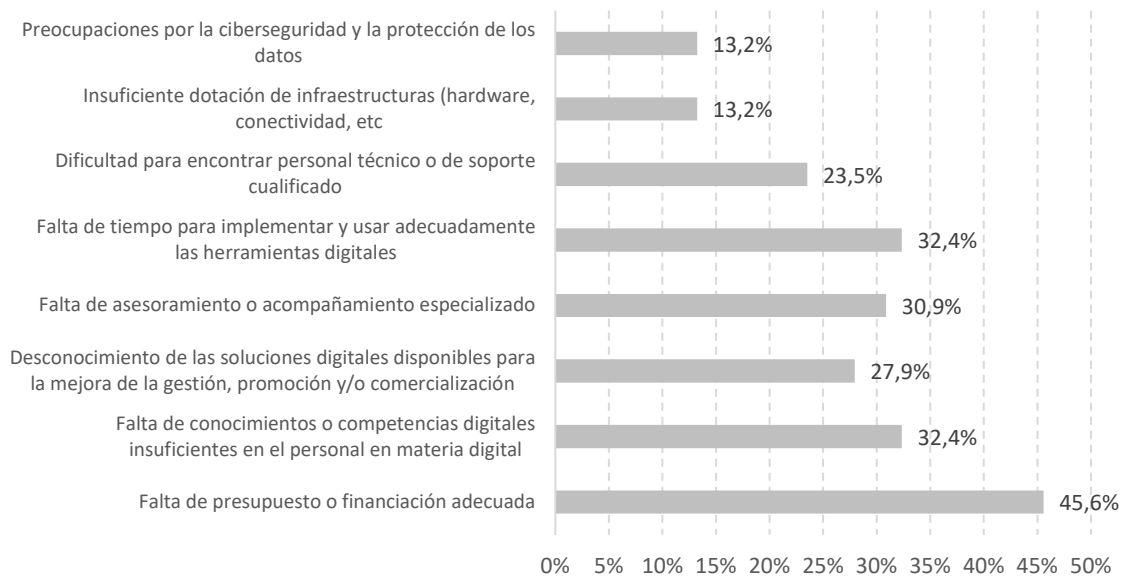


Principales obstáculos en el proceso de digitalización del comercio

- Entre las cuestiones de percepción planteadas a los comercios, la encuesta recogió una valoración sobre el **papel de la transformación digital en el crecimiento y la competitividad empresarial**. Los resultados ofrecen un consenso prácticamente unánime (97,7%), coherente con el perfil de la muestra, esto es, empresas beneficiarias de ayudas públicas para impulsar su digitalización.
- Este reconocimiento generalizado se acompaña de una percepción amplia sobre la existencia de barreras: **más de la mitad de las empresas consultadas (52,3%) afirma encontrar dificultades en su proceso de transformación digital**. Además, destaca que tres de cada cuatro comercios que señalan estas limitaciones son microempresas (menos de 10 trabajadores), lo que pone de manifiesto la especial vulnerabilidad de este segmento.
- El principal obstáculo que encuentran las empresas en su proceso de digitalización es la **falta de presupuesto o de una financiación adecuada (45,6%)**. Este déficit convierte al **apoyo institucional de la Dirección General de Comercio** en un instrumento estratégico para impulsar la modernización tecnológica del sector comercial andaluz y garantizar que las pequeñas y medianas empresas no se queden atrás en su transformación digital.
- Asimismo, los resultados de la encuesta evidencian que una parte significativa de las empresas se enfrenta a problemas relacionados con la **capacitación interna**, la **falta de asesoramiento especializado** y el **escaso conocimiento de las soluciones digitales disponibles**. En este sentido, un **32,4% de los comercios consultados** identifica la insuficiencia de competencias digitales de su personal como una barrera relevante.

- Estos factores interrelacionados propician una **dinámica limitante**: sin formación adecuada ni acompañamiento experto, muchos comercios **quedan al margen de las oportunidades que el mercado ofrece al proceso de transformación digital**. Junto a estas dificultades para integrar la tecnología hacia la mayor competitividad del negocio, hay que añadir que un **32,4% de las empresas** (entre aquellas que reconocen obstáculos) destaca también la **falta de tiempo** como una de las principales barreras para la correcta implantación y aprovechamiento de las herramientas digitales.

Figura 71. Presencia de obstáculos en el proceso de digitalización del negocio



Fuente: Elaboración propia

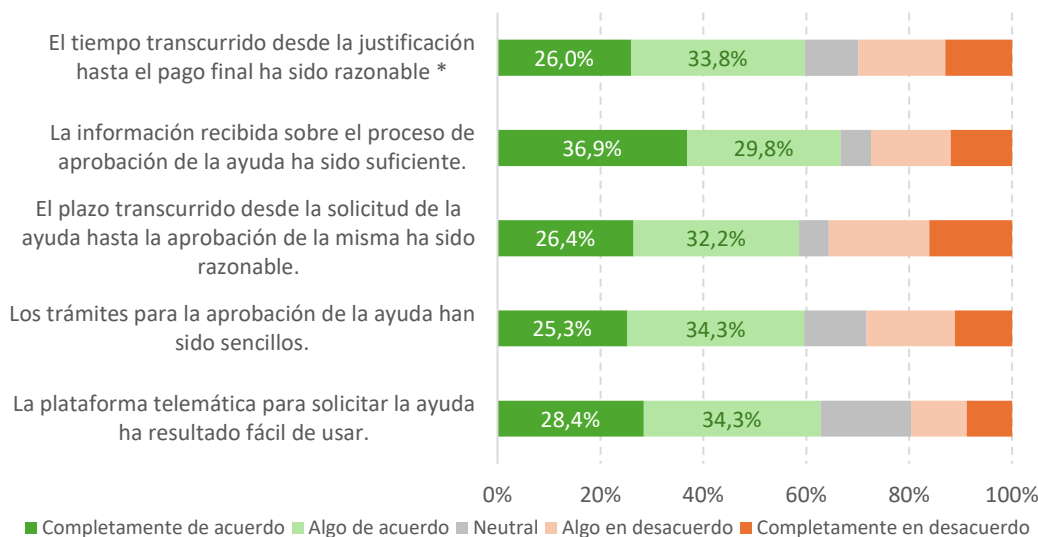
5.5. Valoraciones sobre el programa de ayudas y su eficacia

Esta sección presenta los resultados de la encuesta realizada a los comercios beneficiarios, con el objetivo de conocer su percepción sobre el diseño y la gestión de las ayudas, así como sobre el impacto que las medidas implementadas han tenido en sus negocios. El análisis se estructura en torno a cuatro dimensiones clave: (i) la eficiencia del proceso de tramitación de las ayudas, (ii) la adecuación del programa a las necesidades digitales del sector, (iii) los efectos en la competitividad y el crecimiento empresarial, y (iv) la valoración global del programa de ayudas junto con los principales aspectos de mejora identificados.

A. Valoración del proceso de gestión y tramitación de las ayudas

- En líneas generales, **los beneficiarios de las ayudas muestran una valoración positiva sobre el proceso de gestión y tramitación** del programa de ayudas.
- En este sentido, en torno al **60% de las empresas** que respondieron a estas cuestiones manifiestan una **opinión favorable** (“algo de acuerdo” o “completamente de acuerdo”), superándose este umbral en aspectos como la adecuación de la información recibida sobre la aprobación de la ayuda o la facilidad de uso de la plataforma telemática para la tramitación del incentivo.
- De igual modo, el 59,6% de los beneficiarios considera sencillos los trámites de aprobación de la ayuda, porcentaje que supera el 70% si se incluyen las respuestas neutrales.
- En cambio, los beneficiarios muestran **un mayor desacuerdo en lo que respecta al periodo administrativo que transcurre entre la solicitud de la ayuda y la aprobación de esta**. No obstante, el 58,6% de las empresas que respondieron lo valoran como razonable.
- Entre los comercios que recibieron un anticipo de la ayuda (subvenciones superiores a 6.000 euros), seis de cada diez consideran razonable el intervalo entre la justificación y el pago final.

Figura 72. Valoraciones sobre la implementación del programa de ayudas



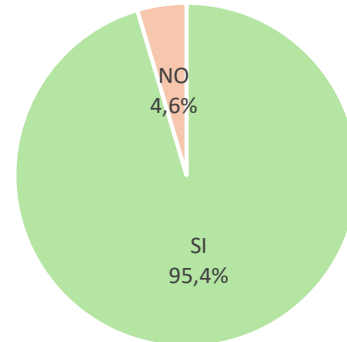
* solo si recibió pago anticipado del 50%
 Fuente: Elaboración propia

B. Valoración sobre la adecuación del programa de ayudas a las necesidades digitales de los comercios y retos tecnológicos del sector

Figura 73. Adecuación del programa de ayudas a las necesidades digitales de la empresa

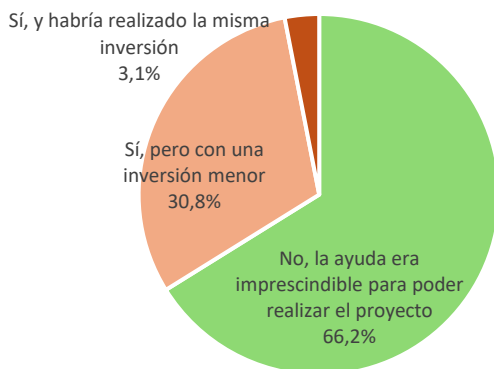
El diseño del programa de ayudas resulta adecuado para cubrir las necesidades digitales que presentan las empresas comerciales en Andalucía.

Esta apreciación es compartida por el 95,4% de las empresas de la muestra, lo que evidencia un alto grado de alineación con las demandas reales del sector.



Fuente: Elaboración propia

Figura 74. Ejecución del proyecto de transformación digital sin la ayuda



El instrumento de apoyo ofrecido por la D.G. de Comercio es considerado un **elemento decisivo en el proceso de transformación digital** que están acometiendo los comercios.

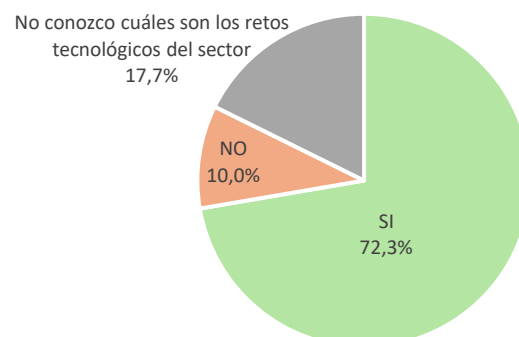
En este sentido, 2/3 partes de las empresas de la muestra consideran que la ayuda es imprescindible para poder implementar este tipo de proyectos, y un 30% declara que la financiación recibida ha permitido abordar actuaciones de mayor envergadura que las inicialmente previstas.

Fuente: Elaboración propia

Figura 75. Adecuación de la ayuda a los retos tecnológicos actuales del sector comercial

El 72,3% de las empresas de la muestra considera además que la **definición de los conceptos subvencionables facilita la incorporación de soluciones para afrontar los principales retos tecnológicos del sector**.

Esta valoración se encuentra no obstante condicionada por el nivel de competencias digitales internas, identificado como una de las principales barreras que tienen las empresas. En este sentido, un 17,7% de la muestra admite carecer de conocimientos suficientes sobre dichos retos.



Fuente: Elaboración propia

C. Valoración del impacto del programa de ayudas sobre el crecimiento y la competitividad del negocio

- El programa de ayudas regulado por la Orden de 27 de diciembre de 2022 tiene como finalidad fomentar la competitividad y el crecimiento del sector comercial andaluz mediante la incorporación de soluciones tecnológicas en los negocios.
- Los resultados de la encuesta reflejan el impacto positivo de estas medidas, pues el **80,8% de las empresas beneficiarias** afirma que la ayuda ha contribuido de manera directa al **incremento de sus ventas**, lo que evidencia la pertinencia de este tipo de políticas impulsadas desde la Administración de la Junta de Andalucía.
- En el ámbito del comercio electrónico, **un 51,5%** de las empresas reconoce que el apoyo recibido ha favorecido el **aumento de sus ventas online**.
- Por otra parte, **un 87,7%** considera que las soluciones tecnológicas implementadas gracias al programa de ayudas han **fortalecido su nivel de competitividad**. Esta percepción se vincula con mejoras en la optimización de procesos internos, la apertura a nuevos mercados y clientes, la mayor visibilidad y posicionamiento de la empresa, así como avances en la capacidad de análisis y toma de decisiones estratégicas, entre otros factores. La ilustración señala los principales aspectos positivos que reflejan las empresas consultadas.



D. Valoración global y aspectos de mejoras

- La **valoración global** de los beneficiarios respecto a los incentivos a la transformación digital contemplados en la Orden de 27 de diciembre de 2022 **resulta muy positiva**. En este sentido, más del **95% de las empresas encuestadas declaran estar satisfecha con el programa y manifiestan su disposición a participar nuevamente en futuras convocatorias** de ayudas con el fin de dar continuidad a sus procesos de digitalización. De manera concreta, dos de cada

tres empresas de la muestra consideran estar bastante o muy satisfecha con las ayudas obtenidas.

- En este marco de satisfacción generalizada, las aportaciones de los beneficiarios en relación con posibles áreas de mejora constituyen un input de gran valor para la D.G. de Comercio en su labor de optimización del diseño, implementación y gestión de nuevos instrumentos de apoyo al sector. Las **opiniones de los beneficiarios respecto a posibles áreas de mejora** se concentran en los siguientes ámbitos:
 - Las empresas destacan la necesidad de **simplificar los procedimientos administrativos y reducir los plazos de la Administración en las distintas fases de tramitación de las subvenciones** (desde la solicitud hasta la justificación y pago), siendo estos los aspectos más señalados. Asimismo, se pone de manifiesto que las dificultades asociadas a la gestión documental hacen necesario reforzar el **asesoramiento técnico proporcionado por la Administración** durante el proceso de tramitación de las ayudas.
 - En relación con el diseño de **los incentivos**, los beneficiarios subrayan la conveniencia de introducir una **mayor flexibilidad en los conceptos y cantidades a invertir**, así como de ampliar los plazos para la ejecución de los proyectos. Otros aspectos mencionados apuntan al **incremento de la cuantía de las ayudas** y el **acompañamiento mediante un asesoramiento tecnológico especializado**.

Figura 76. Valoración global con el programa de ayudas

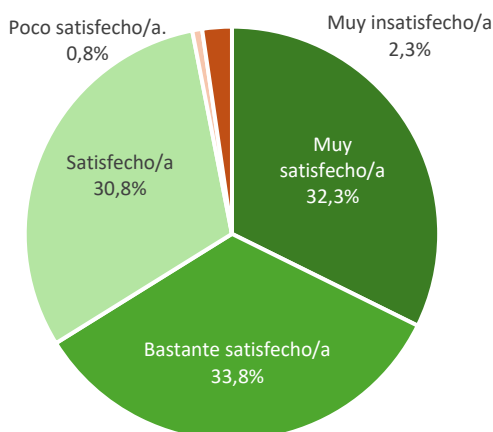
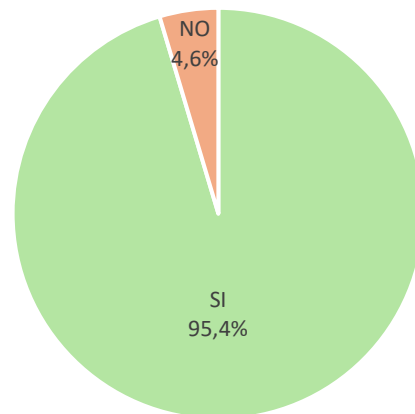
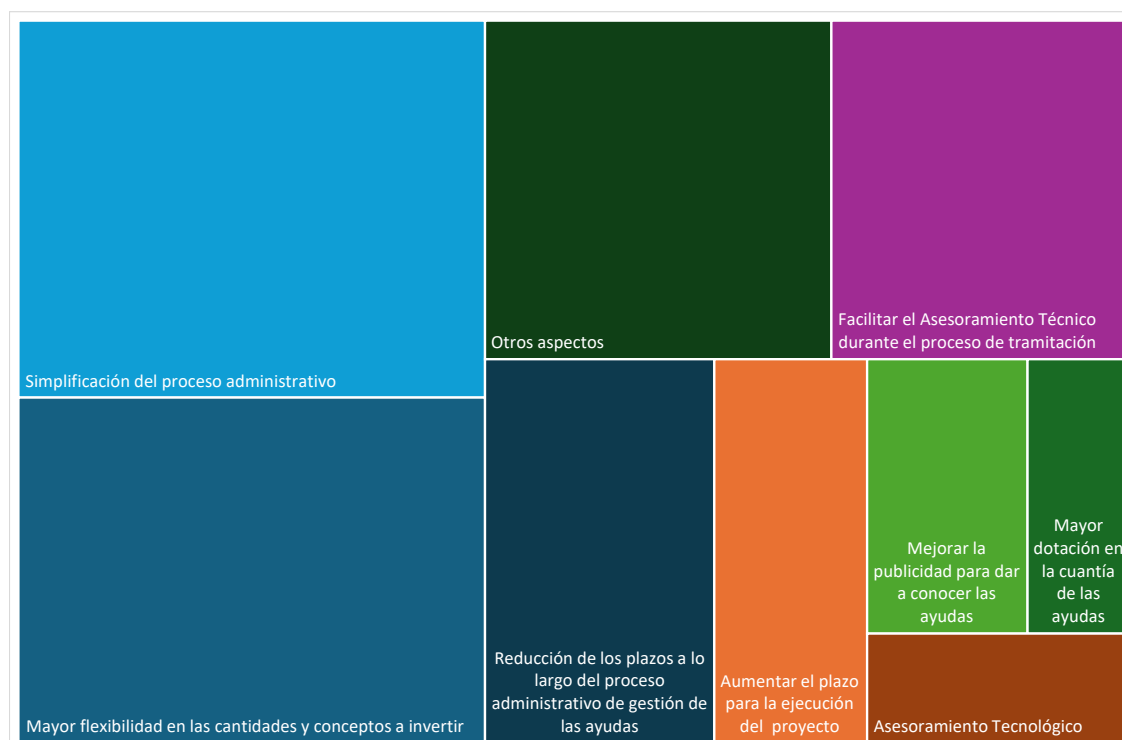


Figura 77. Interés por participar en nuevos programas de ayudas de la D.G. Comercio



Fuente: Elaboración propia

Figura 78. Aspectos de mejora en el proceso de gestión de las ayudas. Mapa de jerarquía



Fuente: Elaboración propia

5.6. Consideraciones finales

- La Orden de 27 de diciembre de 2022 tenía como finalidad modernizar y dinamizar el sector comercial andaluz mediante la adopción de nuevas tecnologías. Esta iniciativa, orientada a reforzar la competitividad y el crecimiento del comercio, se enmarca en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado por la Unión Europea – Next Generation EU.

La finalidad con la que fue diseñado este instrumento se ha alcanzado de forma satisfactoria. Así, el 81% de las empresas beneficiarias afirma que la ayuda ha contribuido directamente al incremento de sus ventas, mientras que un 88% considera que las soluciones tecnológicas implementadas gracias al programa han reforzado su nivel de competitividad.

- El programa de ayudas contempla una amplia batería de soluciones subvencionables orientadas a reforzar el posicionamiento de los comercios andaluces en el ámbito del *e-commerce*. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que **solo la mitad de las empresas beneficiarias ha registrado un incremento en sus ventas online**. En este contexto, el diseño de nuevos instrumentos, tal y como sucede con la Orden de 3 de octubre de 2024³⁰, debe seguir priorizando este reto, dado que, para el 47% de las empresas

³⁰ Orden de 3 de octubre de 2024, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a mejorar la competitividad y la digitalización del sector comercial y artesano en Andalucía.

consultadas que operan en canales digitales, esta actividad no supera el 5% de su facturación total.

- ☑ Por otra parte, el análisis del grado de digitalización de los comercios beneficiarios de las ayudas muestra **debilidades en la adopción de medidas avanzadas de ciberseguridad**. Este ámbito, señalado como una prioridad estratégica en la Brújula Digital 2030 y en la agenda nacional para la protección del entorno digital, resulta esencial para garantizar la resiliencia de las pymes en un entorno crecientemente expuesto a riesgos digitales.

En este sentido, se hace necesario mantener el apoyo público a través de instrumentos de financiación, reforzando a su vez las iniciativas de sensibilización y asesoramiento especializado. El objetivo debe ser que los comercios andaluces desarrollen una plena conciencia de los riesgos a los que se enfrentan y adopten las soluciones de protección más adecuadas a su realidad operativa y nivel de madurez digital.

- ☑ No obstante, esta labor de asesoramiento tecnológico señalada no debe circunscribirse a áreas específicas. Los **problemas de capacitación interna, la ausencia de asesoramiento especializado y el escaso conocimiento sobre las soluciones digitales más adecuadas para el negocio** han sido identificados por los comercios como factores que obstaculizan su proceso de transformación digital. Estas carencias afectan tanto a la correcta elaboración de un diagnóstico de necesidades en el momento de solicitar ayudas, como a la optimización en el uso de las soluciones una vez implementadas. En este sentido, **el proceso de asesoramiento tecnológico ha de ir más allá de la mera implantación de las herramientas o soluciones financiadas**, con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad de los comercios en el entorno digital, y de esta forma, contribuir al éxito de la política pública en esta materia.

En este contexto, resulta además incuestionable la importancia de la **formación en competencias tecnológicas**, medida contemplada en el VII Plan Integral para el Fomento del Comercio Interior de Andalucía. Es necesario, fomentar el aprendizaje en materia de digitalización como una experiencia accesible y atractiva, mediante iniciativas de **microformación** diseñadas para responder a las **necesidades específicas de este sector** y a la **falta de tiempo** que habitualmente manifiestan sus profesionales.

- ☑ Existe un **consenso generalizado sobre la adecuación del programa de ayudas para responder a las necesidades digitales y a los retos tecnológicos del sector**, pese a que una parte de los beneficiarios manifiesta tener limitaciones en su conocimiento del mercado. No obstante, entre los aspectos de mejora se destaca la conveniencia de ofrecer un **catálogo de conceptos subvencionables más amplio y flexible**, que permita una mejor adaptación a las necesidades de las empresas, garantizando en todo momento el cumplimiento de la finalidad de la ayuda y favoreciendo, además, un **proceso de justificación menos restrictivo**.
- ☑ Si bien la **valoración sobre el proceso de implementación de las ayudas es en general positiva**, seis de cada diez empresas consideran sencillos los trámites de aprobación, existe aún un segmento empresarial que no está familiarizado con los **procedimientos administrativos** de solicitud de subvenciones, y encuentran dificultades para la

interpretación de la normativa y la gestión documental requerida. Atender esta necesidad de **acompañamiento técnico** resulta un servicio esencial para facilitar el acceso al instrumento de ayuda y ampliar el alcance de solicitantes y beneficiarios.

- ☑ La simplificación del proceso administrativo constituye el principal aspecto de mejora señalado por los beneficiarios. Este objetivo de simplificación y agilización de los procedimientos administrativos es un reto expresamente recogido por la Administración de la Junta de Andalucía en el Decreto 622/2019, de 27 de diciembre³¹.

En esta línea, la Dirección General de Comercio ha venido trabajando en la **mejora de la experiencia de los administrados, la reducción de plazos y la simplificación de la documentación requerida a los solicitantes**. Un avance significativo se ha materializado en la Orden de 3 de octubre de 2024, que sustituyó, en la fase inicial de solicitud, la obligación de presentar una memoria descriptiva detallada por una breve descripción de las actuaciones previstas. La memoria detallada continúa siendo obligatoria, si bien su presentación y análisis se trasladan a la fase de justificación. Es importante subrayar que este cambio garantiza en todo momento tanto el cumplimiento de la finalidad de las ayudas como la seguridad jurídica del procedimiento.

- ☑ A modo de cierre, cabe destacar que el programa de ayudas analizado constituye un instrumento de contribución directa al objetivo general del VII Plan Integral para el Fomento del Comercio Interior de Andalucía. Estas ayudas, gestionadas por la Dirección General de Comercio, **se consolidan como un recurso esencial para que el sector comercial avance en su proceso de modernización y transformación digital**. Así lo reflejan dos tercios de las empresas encuestadas, que consideran la ayuda imprescindible para poner en marcha proyectos de esta naturaleza, mientras que un 30% afirma que, en su ausencia, habría tenido que recurrir a soluciones menos ambiciosas.

Asimismo, el **95% de las empresas participantes manifiesta su satisfacción con el programa de ayudas y su disposición a participar en futuras convocatorias**. Las **acciones de digitalización** no deben ser entendidas como un proceso puntual, sino **continuo** que requiere mantener las acciones en el tiempo para no diluir los avances logrados. Un aspecto de interés será pues observar cuántos comercios andaluces deciden dar continuidad a su proceso de transformación digital a través de las nuevas líneas de apoyo promovidas por este centro gestor.

³¹ Decreto 622/2019, de 27 de diciembre, de administración electrónica, simplificación de procedimientos y racionalización organizativa de la Junta de Andalucía.

Figura 79. Síntesis de resultados del proceso de evaluación del programa de ayudas de la Orden 27 de diciembre de 2022



6. La digitalización del comercio andaluz frente a los retos tecnológicos actuales

La **transformación digital** se ha consolidado como un factor estratégico para garantizar la competitividad y sostenibilidad del **sector comercial**. La encuesta realizada a las empresas andaluzas beneficiarias de ayudas a la digitalización impulsadas por la Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía mediante la Orden de 27 de diciembre de 2022 confirma esta percepción, ya que el 97,7% de los comercios consultados considera que la digitalización es **esencial para impulsar su crecimiento y reforzar su posición en el mercado**.

Este proceso debe entenderse como un **camino continuo** y no como un proyecto puntual. Las herramientas requieren actualizaciones periódicas, los objetivos han de revisarse y las estrategias han de adaptarse a la evolución del mercado y a los hábitos de consumo. No existe, en este sentido, un único itinerario válido, ya que la digitalización está condicionada por la actividad de cada negocio, el tamaño de la empresa, su grado de madurez tecnológica o su capacidad de inversión. Esta **heterogeneidad** explica que los **procesos de digitalización** sean diversos.

La **elección de soluciones tecnológicas** constituye un aspecto decisivo, dado que no existen herramientas universales. Así, mientras algunos negocios requieren sistemas modulares y escalables, otros pueden optar por fórmulas de pago por uso o por entornos en la nube frente a soluciones locales. Resulta, en este sentido, fundamental contar con **asesoramiento especializado** que permita ajustar la tecnología a las particularidades de cada empresa y acompañar su evolución futura. En la línea de lo comentado en capítulos anteriores, la posibilidad de disponer de soluciones flexibles resulta especialmente relevante para pymes y microempresas, que suelen abordar la digitalización de forma gradual y necesitan herramientas capaces de crecer a medida que lo hace el negocio.

En términos de **eficiencia operativa**, uno de los ámbitos prioritarios es la **modernización de la gestión interna**. La implantación de sistemas de planificación de recursos, software de control de ingresos y gastos, gestión de inventario o terminales de punto de venta permite avanzar en la **automatización de tareas repetitivas**, reducir la carga administrativa y liberar recursos humanos para actividades de mayor valor añadido, con un impacto directo en la **productividad**. Asimismo, mejora la relación con los clientes, al facilitar tiempos de respuesta más ágiles y un control más preciso de la disponibilidad de productos.

Además, garantizar un control riguroso y en tiempo real de los productos disponibles se ha convertido en un requisito imprescindible para responder a un consumidor cada vez más habituado a la **omnicanalidad**. La **integración de canales físicos y digitales** plantea un desafío constante que exige **sincronizar los inventarios de forma eficiente para evitar roturas de stock**, pérdida de ventas o deterioro de la experiencia de compra. Una gestión integrada de inventarios permite también a los comercios planificar con mayor eficacia sus campañas, reducir los sobrecostes derivados de excesos de aprovisionamiento y optimizar el uso del espacio de almacenamiento, contribuyendo así a una mayor eficiencia global del negocio.

La **comercialización digital** añade un nivel adicional de complejidad, ya que **no basta con disponer de presencia en internet**. Resulta imprescindible orientar el contenido de la web al

público objetivo y optimizar su posicionamiento, diseñar catálogos digitales atractivos, abrir tiendas en redes sociales y desplegar campañas de marketing con contenidos de calidad e impacto visual. Todo ello debe integrarse en un enfoque coherente que **refuerce la identidad** del negocio, **potencie su visibilidad** en el entorno digital y **genere valor** frente a la competencia.

En este contexto, la **gestión de datos** se ha convertido en un recurso esencial para la **toma de decisiones**. El análisis del comportamiento de los usuarios en la web, la detección de puntos de abandono en el proceso de compra o la medición de la eficacia de las campañas publicitarias ofrecen un enorme potencial para mejorar la eficiencia y la rentabilidad del negocio. Por ello, los comercios necesitan una estrategia definida que convierta la **información procedente de diversas fuentes** (páginas web, redes sociales o programas de gestión) en valor tangible, capaz de orientar las decisiones empresariales sobre una base de evidencias. Esta capacidad analítica no solo posibilita optimizar los resultados en el corto plazo, sino también anticipar tendencias de consumo y ajustar la oferta a la demanda futura.

A todo ello se añade la necesidad de integrar la **ciberseguridad como un pilar transversal**. La confianza de los clientes y la resiliencia de los negocios dependen en gran medida de la capacidad para **proteger los datos y garantizar la seguridad de las operaciones digitales**. La exposición a vulnerabilidades no solo compromete la información sensible de clientes y proveedores, sino que también deteriora la reputación del comercio y debilita la fidelidad de la clientela.

En definitiva, la digitalización del sector comercial plantea **múltiples desafíos** que no pueden abordarse desde un enfoque único. Cada empresa debe definir su propio itinerario en función de su grado de madurez tecnológica, sus capacidades internas y sus prioridades estratégicas. En este contexto, las **ayudas a la digitalización** gestionadas por la Dirección General de Comercio están diseñadas para **atender a estos retos**, poniendo a disposición del sector una amplia batería de conceptos subvencionables que permiten abordar la transformación digital desde **diferentes dimensiones**.

6.1. Casos de estudio sobre la digitalización del comercio andaluz

Esta sección adopta un enfoque aplicado mediante el análisis de **cinco casos de empresas** andaluzas beneficiarias de las ayudas públicas recogidas en la Orden de 27 de diciembre de 2022. El objetivo es mostrar, a partir de experiencias reales, **cómo la digitalización está transformando el comercio en Andalucía** y traduciéndose en mejoras tangibles en la productividad, la competitividad y las oportunidades de crecimiento de las empresas comerciales.

Los casos seleccionados abarcan tanto **comercios minoristas como mayoristas**, reflejando diferentes modelos de digitalización. Pese a su heterogeneidad, todas las empresas comparten un elemento común: el reconocimiento unánime del papel estratégico que han desempeñado estas ayudas públicas como palanca indispensable para acometer las inversiones necesarias en sus procesos de transformación digital.

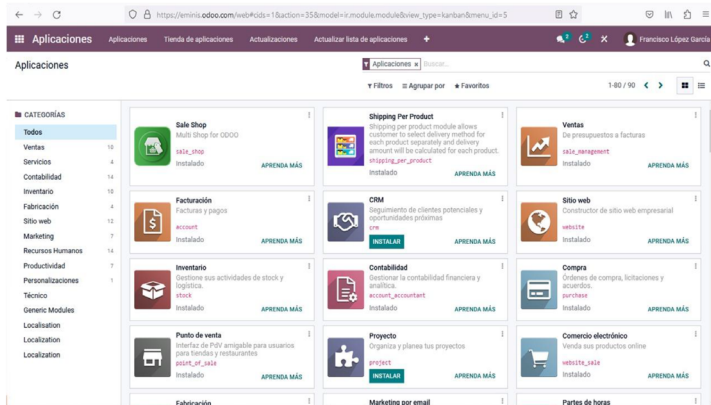
Desde un punto de vista metodológico, las entrevistas se realizaron por vía telefónica entre el 25 de septiembre y el 1 de octubre de 2025. El cuestionario se estructuró en torno a cinco bloques principales:

- (i) Descripción de la actividad empresarial
- (ii) Alcance del proyecto de digitalización subvencionado,
- (iii) Resultados obtenidos tras la implantación
- (iv) Valoración del apoyo recibido
- (v) Próximos pasos previstos para avanzar en la digitalización del negocio

A continuación, se presentan las fichas individualizadas de cada empresa, siguiendo el orden cronológico de realización de las entrevistas:

Empresa	Fecha de la entrevista
E-Minis New Age SL	25/09/2025
Farmacia Sagunto 67	25/09/2025
Rotadis-Niño SL	29/09/2025
Interiorismo Trinidad SL	30/09/2025
Remocon Spain S.L.	01/10/2025

E-Minis New Age SL



Experiencias y casos de éxitos

E-Minis New Age SL

Venta de miniaturas, juegos de mesa y cartas



Francisco López García- CEO



Trayectoria empresarial del comercio: más de 20 años



La Línea [Cádiz]



CNAE 09 Comercio al por menor de juegos y juguetes en establecimientos especializados [4765]

<https://www.e-minis.net/>

info@e-minis.net

Descripción de la empresa



La actividad principal de e-Minis es la venta al por menor tanto en tienda física como online, a través de su propia página web y de la plataforma Amazon. La empresa se ha consolidado como la mayor tienda online en España especializada en miniaturas, juegos de mesa, cartas y productos de merchandising, y se posiciona como un referente a nivel internacional en este segmento.

Fundada en 2004, e-Minis ha desarrollado un modelo de negocio híbrido que combina el canal digital con dos puntos de venta físicos ubicados en La Línea y Málaga, lo que le permite ampliar su alcance comercial y diversificar su base de clientes.

Alcance del Proyecto de Transformación digital apoyado



Finalidad del proyecto → Liderar un proceso de transformación digital, tanto interno como externo, que abarque los puntos de venta online y los establecimientos físicos permanentes, con el objetivo de optimizar los procesos de gestión empresarial y reforzar la competitividad, mejorando al mismo tiempo la experiencia de compra de los clientes mediante la omnicanalidad.

Actuaciones desarrolladas

- **Migración tecnológica:** Sustitución del software de gestión propio, obsoleto, por una solución integral en la nube que integre ERP, CRM y gestión financiera, permitiendo la sincronización en tiempo real del stock y de los puntos de venta físicos junto con los canales online.
- **Canales digitales de venta:** Renovación de la web de comercio electrónico, pasando de OsCommerce a Prestashop, optimizada para navegación en smartphones y tablets, así como la implementación de una App para ventas y atención al cliente.
- **Identidad digital y marketing:** Proceso de rebranding con nuevos recursos digitales y refuerzo de la gestión de redes sociales, orientado a mejorar la comunicación, la publicidad y el marketing online.
- **Equipamiento tecnológico:** Adquisición de dispositivos PDA para agilizar los procesos de control de entradas y salidas en almacenes y tiendas.



Resultados obtenidos con el proceso de digitalización

Relación con clientes

- ☑ Aumentar el conocimiento de los clientes sobre nuestros productos y servicios.
- ☑ Mejorar la experiencia de compra.
- ☑ Mejorar la fidelización de los clientes actuales.

Marca y comunicación

- ☑ Mejorar la reputación e imagen de la empresa.
- ☑ Reforzar la presencia digital y el alcance de la marca en el mercado nacional e internacional.

Ventas y mercado

- ☑ Ampliar la base de clientes potenciales y optimizar la inversión en Marketing digital segmentada por tipo de cliente.
- ☑ Incrementar las ventas totales y el margen comercial.
- ☑ Desarrollar una estrategia de venta omnicanal.
- ☑ Mejorar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Gestión y competitividad

- ☑ Optimizar y automatizar procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y el control de la actividad.
- ☑ Mejorar la accesibilidad y parametrización de la información, facilitando los procesos de benchmarking.
- ☑ Fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones gracias a una mejor información en tiempo real.

Próximos pasos en el proceso de transformación digital



Los próximos planes se orientan a optimizar la estrategia de comunicación con los clientes mediante la automatización del servicio de atención a través de plataformas como WhatsApp o Meta. Con ello, e-Minis aspira a reforzar su competitividad y consolidar su posicionamiento en el mercado internacional.

Valoraciones sobre el instrumento de ayuda



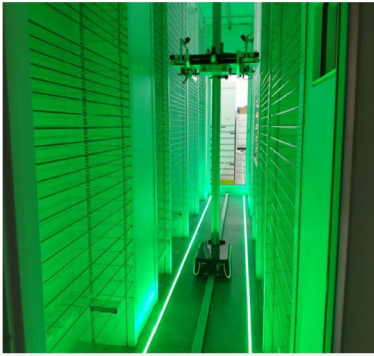
“Teníamos clara la necesidad de actualizar nuestros programas de gestión y venta, que se habían quedado obsoletos. Las ayudas llegaron en un momento perfecto para impulsar este proceso de modernización.”

“Estamos muy contentos con el programa y con las oportunidades que nos brinda para reforzar la competitividad de la empresa.”

“La orientación del CADE de La Línea ha sido muy importante para conocer en detalle las ayudas disponibles.”

“Sin duda, la Dirección General de Comercio, con este tipo de ayudas, está en la buena dirección.”

Farmacia Sagunto 67



Experiencias y casos de éxitos

Farmacia José Manuel Rosa Camargo



José Manuel Rosa Camargo-Propietario



Trayectoria empresarial del comercio: más de 50 años



Córdoba [Córdoba]



Comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados [4773]



[instagram.com/farmaciasagunto67](https://www.instagram.com/farmaciasagunto67)



Farmaciasagunto67@gmail.com

Descripción de la empresa



La Farmacia José Manuel Rosa Camargo, situada en la calle Sagunto 67 del municipio de Córdoba, ofrece a sus clientes una amplia gama de productos que abarcan desde medicamentos de prescripción hasta artículos de cuidado personal. El establecimiento cuenta con un equipo de profesionales cualificados que proporcionan asesoramiento especializado en el control de parámetros de salud y nutrición.

En los últimos años, la farmacia ha ampliado su superficie de atención al público y ha renovado sus instalaciones con el objetivo de mejorar la eficiencia energética. Su actividad se centra en la venta y en la atención sanitaria presencial. Además, la comunicación con los pacientes se apoya en el uso de redes sociales (WhatsApp, Instagram y Meta).

Alcance del Proyecto de Transformación digital apoyado



Finalidad del proyecto → La principal línea de transformación digital desarrollada consiste en la implantación de un robot para farmacia. Esta infraestructura permite automatizar tareas repetitivas, mejorar la precisión en la dispensación de medicamentos evitando errores humanos y optimizar tanto la gestión del stock como el uso del espacio. El robot dispone de una capacidad de almacenamiento de 10.000 unidades, lo que reduce significativamente el espacio físico necesario en comparación con otros sistemas de almacenamiento.

Otras actuaciones desarrolladas

- **Adquisición de cruz electrónica y software de gestión:** facilita la identificación del establecimiento, incrementa su visibilidad, ofrece información en tiempo real y aporta flexibilidad para la comunicación de mensajes relevantes a los clientes.
- **Adquisición pantallas de cartelería digital para el escaparate:** permite, a través de un diseño atractivo y mensajes claros, despertar la curiosidad e interés de clientes potenciales, constituyéndose en un espacio idóneo para destacar productos, promociones especiales, descuentos y ofertas exclusivas.
- **Adquisición de sistema de gestión de efectivo:** mejora la seguridad, la eficiencia y la precisión en todas las fases del ciclo de efectivo (desde la recepción y el depósito hasta el conteo y el registro), evitando los errores en las devoluciones.



Resultados obtenidos con el proceso de digitalización

Relación con clientes

- Aumentar el conocimiento de los clientes sobre nuestros productos y servicios.
- Mejorar la calidad del servicio prestado (atención farmacéutica más profesional hacia los pacientes).
- Mejorar la fidelización de los clientes actuales.

Marca y comunicación

- Mejorar la reputación e imagen de la empresa.

Ventas y mercado

- Ampliar la base de clientes potenciales
- Mejorar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Gestión y competitividad

- Mejorar la productividad y rentabilidad del negocio.
- Mayor agilidad y automatización de procesos internos, mejorando la eficacia del servicio.
- Fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones gracias a una mejor información en tiempo real.

Próximos pasos en el proceso de transformación digital



Los próximos retos se orientan a la implantación de cartelería digital en el interior de la farmacia, la digitalización de la presentación de precios, el diseño de una página web propia y el desarrollo de acciones de marketing digital destinadas a optimizar la gestión de redes sociales.

Valoraciones sobre el instrumento de ayuda



“En nuestro caso, las ayudas recibidas nos han permitido dar un gran impulso tecnológico y mejorar nuestra productividad en el trabajo. Animamos a otros comercios a solicitar las líneas de ayudas hacia la transformación digital ofrecidas desde la Dirección General de Comercio.”

Rotadis Niño SL



Experiencias y casos de éxitos

Rotadis-Niño SL

Supermercado, comercio al por mayor y
distribución de hostelería



María Mercedes Niño Macías- Administradora
mancomunada



Trayectoria empresarial del comercio: más de 10
años



Rota [Cádiz]



Comercio al por mayor, no especializado, de
productos alimenticios, bebidas y tabaco [4939]



<https://rotadiscashsur.com/>



rotadis.cashsur.rota@gmail.com

Descripción de la empresa



Rotadis-Niño es una empresa ubicada en el municipio de Rota (Cádiz) que inició su actividad en 2012 como un cash al por mayor. En 2016 llevó a cabo una ampliación significativa de sus instalaciones, lo que permitió diversificar su actividad hacia la distribución minorista. La empresa opera bajo la marca comercial Súper Cash Sur y concentra su ámbito de actuación principalmente en la localidad.

Su propuesta comercial se basa en una amplia oferta de productos de alta calidad que abarcan desde comestibles frescos y productos no perecederos hasta artículos del hogar. La comunicación con los clientes se apoya en el uso activo de redes sociales, en particular Instagram y Meta. En cuanto a los canales de venta, además de la atención presencial, la empresa dispone de un canal online que representa aproximadamente el 5% de su facturación total.

Alcance del Proyecto de Transformación digital apoyado



Finalidad del proyecto → El proyecto de transformación digital tiene como finalidad automatizar la gestión de precios en los lineales del Cash, impulsar un servicio online dirigido tanto a clientes de distribución como a consumidores finales con reparto a domicilio, y reforzar la presencia de la marca en internet con el objetivo de incrementar las ventas online en su área de influencia.

Actuaciones desarrolladas

- **Implementación de etiquetas electrónicas e integración ERP:** Incorporación de etiquetas digitales vinculadas al sistema ERP local, que permiten la actualización automática, inmediata y eficaz de los precios en los lineales del Cash.
- **Implementación de plataforma cloud B2B:** Desarrollo de una plataforma en la nube (**SUINSITECOMM**), integrada con el ERP y accesible desde dispositivos móviles, que incorpora un portal de distribución para optimizar el servicio de transporte y reparto a domicilio. La solución permite además habilitar un canal de venta al detalle e incluye funcionalidades avanzadas de gestión de procesos, business intelligence, control de inventario y facturación electrónica.
- **Acciones de marketing digital:** Puesta en marcha de estrategias de inbound marketing, branding, gestión de redes sociales y diseño de publicaciones, complementadas con acciones de SEO y SEM orientadas a mejorar la visibilidad online.



Resultados obtenidos con el proceso de digitalización

Relación con clientes

- Aumentar el conocimiento de los clientes sobre nuestros productos y servicios.
- Mejorar la experiencia de compra.
- Mejorar la fidelización de los clientes actuales.

Marca y comunicación

- Mejorar la reputación e imagen de la empresa.
- Reforzar la presencia digital y el alcance de la marca en el mercado.

Ventas y mercado

- Ampliar la base de clientes potenciales.
- Incrementar las ventas totales.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Gestión y competitividad

- Optimizar y automatizar procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y la minimización de errores.
- Mejorar la accesibilidad y disponibilidad de la información.
- Fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones gracias a una mejor información en tiempo real.

Próximos pasos en el proceso de transformación digital



La empresa considera que el proceso de inversión realizado ha sido suficientemente ambicioso, de modo que las actuaciones emprendidas cubren sus necesidades inmediatas y también ofrecen respuesta a sus perspectivas futuras en materia de digitalización.

Valoraciones sobre el instrumento de ayuda



“El proceso de transformación digital ha supuesto un coste elevado y, probablemente, no lo habríamos abordado sin el apoyo de las ayudas.”

“De cara a la mejora del instrumento de las ayudas, sería conveniente disponer de un mayor plazo para llevar a cabo el proceso de ejecución.”

Interiorismo Trinidad SL



Experiencias y casos de éxitos

Interiorismo Trinidad SL

Diseño de interiores, decoración y mobiliario



Manuel Moreno Martínez - Gerente



Trayectoria empresarial del comercio: más de 50 años



Úbeda [Jaén]



CNAE

09

Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados [4759]



<https://interiorismotrinidad.com>



info@interiorismotrinidad.com

Descripción de la empresa



Interiorismo Trinidad es una empresa familiar fundada en 1942, actualmente gestionada por la tercera generación. Nació como un comercio al por mayor de muebles y, con el paso de las décadas, se ha transformado hasta consolidarse como una compañía de referencia en el ámbito del diseño de interiores, la decoración y el mobiliario.

La empresa está ubicada en el centro histórico de Úbeda (Jaén) y dispone de unas instalaciones de 1.700 m² distribuidos en dos plantas. El acceso, a través de un torreón árabe del siglo XIII que conduce a un patio interior, constituye un elemento distintivo que refuerza el carácter singular de la firma. En este espacio se desarrollan de manera integral los proyectos de interiorismo para una amplia variedad de clientes, desde viviendas particulares hasta locales comerciales, hoteles y restaurantes.

Una de sus principales señas de identidad es la capacidad de fusionar tradición y vanguardia para crear espacios únicos y personalizados. En este marco, Interiorismo Trinidad es la única empresa comercial de decoración en España que dispone de un espacio inmersivo, diseñado para que el cliente disfrute de una experiencia sensorial que estimule la imaginación y facilite la percepción de cada proyecto. Este entorno, que cuenta con 35 m², además de mejorar la experiencia de compra, se utiliza como escenario de exposiciones temáticas y actividades culturales, contribuyendo a dinamizar el comercio local y a reforzar la conexión con el arte, la creatividad y la innovación.

La actividad de la empresa no se limita al interiorismo, sino que incluye también la organización de eventos en sus instalaciones, como presentaciones de productos, experiencias gastronómicas o actividades benéficas. Asimismo, cuenta con la marca *More and More Design*, dedicada a la producción artística y a la elaboración de artesanía contemporánea. Esta vocación constante de adaptación a las tendencias del sector permitió a Interiorismo Trinidad obtener en 2024 el Premio del Comercio Interior de Andalucía, en la modalidad de innovación y trayectoria empresarial para empresas comerciales de hasta 10 trabajadores.

Alcance del Proyecto de Transformación digital apoyado



Finalidad del proyecto → El proyecto de transformación digital tenía como objetivo mejorar la experiencia de los clientes, facilitando una visualización más completa de los productos y servicios ofrecidos. Para ello, se impulsó la digitalización de los procesos de exposición y creación, con el fin de optimizar la presentación de los proyectos y fortalecer la propuesta de valor de la empresa. El proyecto también perseguía alcanzar un público más amplio mediante el aumento de la presencia en línea.

Actuaciones desarrolladas

- **Gafas de realidad virtual (VR):** Incorporación de equipos que permiten a los clientes experimentar en primera persona las propuestas de diseño, visualizando tanto espacios existentes como proyectos reformados mediante renders y tours virtuales. Esta tecnología facilita una toma de decisiones más informada y aumenta la satisfacción al ofrecer una visión realista de las posibilidades de diseño.
- **Pantallas táctiles expositivas e interactivas con tecnología 3D:** Instalación de dispositivos que permiten a los clientes interactuar con proyectos y productos de manera intuitiva, accediendo a detalles y características difíciles de apreciar en soportes 2D. Estas pantallas también posibilitan la personalización de diseños en tiempo real, ofreciendo una experiencia en la que el cliente participa activamente en el proceso creativo.
- **Zona experiencial 360:** Desarrollo de un espacio inmersivo basado en tecnologías de realidad virtual y aumentada que integra estímulos sensoriales como sonidos y olores. Este entorno permite a los clientes vivir los proyectos en primera persona, experimentando de forma realista las propuestas de mobiliario y diseño antes de su ejecución física.
- **Equipo de medición y renderización LiDAR:** Implementación de herramientas de escaneo de alta precisión capaces de capturar millones de puntos de datos en segundos, generando modelos 3D detallados de los espacios existentes. Estos modelos sirven de base para realizar simulaciones virtuales y ofrecen a los clientes una representación fiel de su espacio junto con las propuestas de diseño planteadas.
- **Impresoras 3D de arcillas y materiales plásticos reciclados:** Incorporación de equipos de impresión que permiten trasladar las propuestas digitales al ámbito físico, favoreciendo la creación de piezas de artesanía contemporánea y abriendo la posibilidad de producción a mayor escala con materiales innovadores y sostenibles.
- **Marketing digital y redes sociales:** Desarrollo de acciones orientadas al diseño, creación e implantación de páginas web, acompañadas de estrategias en redes sociales para reforzar la visibilidad online y mejorar la comunicación con los clientes.

Resultados obtenidos con el proceso de digitalización



Relación con clientes

- Aumentar el conocimiento de los clientes sobre nuestros productos y servicios.
- Mejorar la experiencia de compra, facilitando la visualización de los proyectos de forma virtual.
- Mejorar la fidelización de los clientes actuales.

Marca y comunicación

- Mejorar la reputación e imagen de la empresa.
- Reforzar la presencia digital y el alcance de la marca.
- Optimizar la estrategia de comunicación con los clientes.

Ventas y mercado

- Ampliar la base de clientes potenciales, través de un mayor tránsito de personas en las instalaciones y su espacio inmersivo.
- Incrementar las ventas totales.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de decoración, ofreciendo una mayor calidad del servicio.

Gestión y competitividad

- Optimizar el tiempo de ejecución y alcanzar un mayor control directo de los proyectos.
- Mayor capacidad para la personalización de los proyectos.

Próximos pasos en el proceso de transformación digital



Los próximos pasos en materia tecnológica se centran en la instalación de un conjunto de pantallas digitales en el hall de entrada, junto a la fachada del torreón árabe. Estas pantallas funcionarán como un reclamo visual, diseñado para captar la atención del público con imágenes de alto impacto que inviten a acceder a las instalaciones y descubrir la oferta de proyectos y servicios de la empresa.

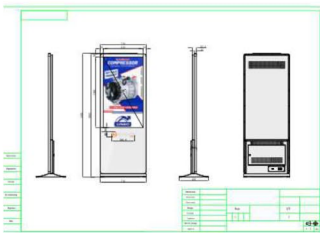
Valoraciones sobre el instrumento de ayuda



“El comercio en la actualidad es digitalización, imaginación y servicio aparejado al producto. La digitalización requiere un proceso de inversión que no siempre se puede asumir por el comercio. En nuestro caso, el incentivo recibido por parte de la Dirección General de Comercio ha sido estratégico para poder abordar este proceso de transformación.”

“Las subvenciones recibidas nos han permitido realizar una apuesta más vanguardista y de valor dentro de nuestra línea de comercio tradicional.”

REMOCON SPAIN S.L



¡Estamos de estreno!

¡Lanzamos nuestra nueva web!

Nota - Contact Company-

En Remocon Spain estamos comprometidos con la innovación. Por este motivo lanzamos una nueva web, más moderna, más accesible, más intuitiva y funcional para que nuestros clientes y visitantes encuentren lo que buscan, de una manera sencilla, rápida y eficaz.

La nueva web de Remocon es mucho más que una mejora estética y de diseño, trae consigo grandes mejoras funcionales para que trabajéis con nosotros sea aún más fácil.

De todas las mejoras que se han aplicado destacamos las siguientes:

- **Catálogo:** Un catálogo online que funciona con filtros para que encuentres el producto que necesitas. Una vez encontrado, obtienes la información detallada de cada código con sus descargas de fichas técnicas siempre actualizadas gracias a la nueva integración del catálogo web con nuestro sistema interno ERP.
- **Buscador de mandos:** Hemos implementado esta sección totalmente nueva y que sabemos que es muy útil para los clientes, ferreteros y profesionales del sector. Presenta un sistema de filtros para que nuestros clientes puedan encontrar el mando que tienen y saber a priori si se puede duplicar.
- **Soy cliente - Tienda:** Nuevo apartado que te permite acceder a tu zona privada para poder configurar presupuestos, realizar pedidos, ver albaranes, descargar facturas... Si quieres recibir los datos de acceso tenéis que pinchar en el siguiente botón. Una vez pinches, te mandaremos un correo con los datos de acceso.

Experiencias y casos de éxitos



Junta de Andalucía

REMOCON SPAIN S.L.

Duplicación de mandos a distancia,
automatismos de puertas y control de acceso



José Martín Tejero - Gerente



Trayectoria empresarial del comercio: más de 15 años



Málaga [Málaga]



CNAE 09 Comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción [4674]

<https://remoconsp.com/>



remoconsp@remoconsp.com

Descripción de la empresa



Remocon Spain es una empresa fundada en 2010 y con sede central en el municipio de Málaga, especializada en el comercio al por mayor dentro del sector de la duplicación de mandos a distancia, automatismos de puertas y control de acceso. Desde sus inicios, la compañía ha consolidado un posicionamiento de liderazgo en el mercado español, extendiendo su red de clientes a Portugal, Francia, Italia, Reino Unido y otros países europeos. En la actualidad, genera empleo directo para 18 trabajadores y cuenta con establecimientos comerciales de venta al público en Málaga y Sevilla.

La empresa se caracteriza por ser pionera en su ámbito de actividad, acumulando una experiencia que le permite ofrecer un amplio catálogo de productos orientados a la automatización de puertas, cerraderos eléctricos y cerrajería en general. Su especialización abarca también la electrónica necesaria y el suministro de herramientas y repuestos asociados, lo que refuerza su papel como proveedor de referencia en el sector.

En el plano comunicativo, la empresa aprovecha de manera activa canales digitales como Meta, Instagram y YouTube para mantener un contacto cercano con sus clientes, difundir información sobre sus productos y reforzar su presencia de marca en el entorno online.

Alcance del Proyecto de Transformación digital apoyado



Finalidad del proyecto → El proyecto de transformación digital tuvo como finalidad incrementar las ventas mediante una mayor disponibilidad de productos y una atención más ágil, al tiempo que buscaba optimizar los sistemas de captación y comunicación con los clientes. Asimismo, se planteó enriquecer la experiencia de usuario en las tiendas físicas mediante una interacción en tiempo real y el acceso inmediato a toda la gama de productos.

Actuaciones desarrolladas

- **Aplicación móvil conectada al ERP y CRM:** Desarrollo de un módulo App para dispositivos móviles con conexión en tiempo real al ERP y al CRM de la empresa. Esta herramienta permite a la clientela realizar pedidos, consultar ventas e información técnica las 24 horas del día y los 7 días de la semana.
- **Tienda online y marketing relacional:** Diseño e implementación de una nueva tienda online junto con un plan estratégico de marketing relacional. Las actuaciones incluyeron la implantación de un CRM, estrategias de email marketing y marketing de contenidos, campañas de publicidad digital, optimización de redes sociales y la creación de embudos de venta. Estas medidas han estado orientadas a captar nuevos clientes en un contexto

de creciente competencia, así como a fidelizar y retener a los actuales, evitando su fuga hacia otros operadores del sector.

- **Mobiliario tecnológico:** Instalación de un armario rack destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones. Esta infraestructura protege y organiza los servidores de base de datos, sistemas de comunicación y circuitos cerrados de TV en una sala acondicionada, aislada de calor y polvo, y con refrigeración adecuada.
- **Mobiliario de marketing:** Incorporación de *mupis* en los puntos de venta que la empresa tiene en Andalucía. Estos soportes ofrecen una superficie amplia y de gran definición para la promoción de productos, ofertas y novedades, convirtiéndose en un recurso visual de alto impacto para captar la atención de los visitantes en tienda.
- **Terminales TPV interactivos y software asociado:** Instalación de quioscos digitales en las tiendas para presentar el catálogo de productos en formato digital, clasificado por familias o categorías. Estos terminales permiten al cliente consultar promociones, realizar pedidos y obtener un justificante para la recogida en mostrador, reduciendo tiempos de espera y mejorando la experiencia de compra.
- **Desarrollo de software para CRM comercial:** Creación de una herramienta específica para el equipo de ventas, que integra funciones de gestión comercial, marketing y atención al cliente. Este desarrollo ha mejorado la productividad de la empresa al facilitar el acceso descentralizado a la información de los clientes, un recurso especialmente útil para empleados en remoto o en desplazamiento laboral.

Resultados obtenidos con el proceso de digitalización



Relación con clientes

- Aumentar el conocimiento de los clientes sobre nuestros productos y servicios, con una función importante desde los quioscos digitales.
- Mejorar la experiencia de compra, reduciendo los tiempos de espera.
- Mejorar la fidelización de los clientes actuales.

Marca y comunicación

- Mejorar la reputación e imagen de la empresa.
- Reforzar la presencia digital y el alcance de la marca en el mercado nacional e internacional.
- Optimizar la estrategia de comunicación con los clientes.

Ventas y mercado

- Ampliar la base de clientes potenciales y optimizar su captación mediante embudos de venta
- Incrementar las ventas totales
- Desarrollar una estrategia de venta y atención omnicanal (incluyendo el canal online).
- Mejorar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Gestión y competitividad

- Optimizar y automatizar procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y el control de la actividad.
- Mejorar la accesibilidad y parametrización de la información, facilitando los procesos de benchmarking.
- Fortalecer la capacidad de análisis y toma de decisiones gracias a una mejor información en tiempo real.

Próximos pasos en el proceso de transformación digital



Los próximos pasos en materia de digitalización se orientan a la implementación de centralitas virtuales que faciliten la mejora del servicio de soporte técnico y permitan integrar la información generada en los sistemas de ERP y CRM.

Paralelamente, la empresa prevé continuar reforzando las inversiones en marketing relacional, dado que la tasa de retorno obtenida hasta el momento ha resultado muy favorable.

Valoraciones sobre el instrumento de ayuda



“La inversión realizada en marketing relacional, la tienda web y otras mejoras tecnológicas nos ha permitido impulsar nuestro ritmo de crecimiento y aumentar de forma significativa las ventas a través del canal online.”

“Desde nuestra empresa veníamos trabajando con la compañía a la que externalizamos el servicio TIC en la identificación de necesidades de digitalización para el crecimiento del negocio. Estas necesidades, al traducirse en términos presupuestarios, suponían inversiones muy importantes que nos impedían acometerlas. La puesta en marcha de estas subvenciones nos llegó en un momento perfecto para tomar la decisión.”

“Estas ayudas no se deben dejar pasar. El proceso ha sido laborioso en cuanto a la preparación documental y, en nuestro caso, los plazos de ejecución resultaron reducidos. Sin embargo, el esfuerzo ha merecido la pena, ya que hemos conseguido mayor agilidad y sencillez en nuestras tareas gracias a la implantación de estos procesos.”

7. Reflexiones finales

La transformación digital se ha consolidado como uno de los principales vectores de competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial, especialmente en el ámbito de las pymes y de las personas trabajadoras autónomas, que constituyen la base estructural de la economía andaluza. Este proceso, que ha experimentado una aceleración significativa en los últimos años, ha permitido a numerosos negocios fortalecer su presencia en el entorno digital y optimizar la gestión de sus operaciones cotidianas. No obstante, el grado de madurez alcanzado no es homogéneo, ya que una parte relevante de las empresas de menor dimensión continúa operando sin alcanzar unos niveles básicos de digitalización.

En el caso del comercio andaluz, el análisis de los indicadores de intensidad digital muestra un desempeño relativamente favorable respecto al conjunto de la economía regional, situándose en la mayoría de los parámetros en valores iguales o superiores a la media autonómica. En cambio, la comparación con el ámbito nacional revela que, en más de la mitad de los indicadores analizados, el sector comercial de Andalucía se mantiene aún por debajo de la media sectorial española, lo que evidencia la necesidad de seguir avanzando en la consolidación de capacidades tecnológicas que refuercen su competitividad.

Asimismo, el análisis de los indicadores procedentes de la *Encuesta sobre el uso de las TIC y comercio electrónico* muestra una brecha tecnológica de carácter estructural. Las capacidades digitales más avanzadas, tales como la adopción de soluciones en la nube, la analítica de datos o la inteligencia artificial, se concentran principalmente en las medianas y grandes empresas, mientras que los comercios de menor dimensión presentan mayores limitaciones para invertir e integrar estas herramientas en sus procesos organizativos.

Asegurar que la transformación digital alcance de manera efectiva a todos los segmentos del comercio andaluz es una orientación estratégica que se desprende del VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía. Con este propósito, el plan plantea impulsar la adopción de soluciones tecnológicas en las empresas del sector y consolidar una cultura digital basada en la motivación, las competencias y la implantación progresiva de herramientas innovadoras. Para ello, contempla el establecimiento de mecanismos públicos de apoyo para la financiación de inversiones adaptadas a las necesidades específicas de cada comercio. Estos instrumentos de ayuda, promovidos por la Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía y mantenidos de forma continuada en el tiempo, han sido objeto de análisis en el presente estudio desde el año 2020, en particular a través de las convocatorias derivadas de la Orden de 7 de mayo de 2020 y de la Orden de 27 de diciembre de 2022.

El análisis del registro administrativo de las ayudas confirma la existencia de una demanda real por parte del sector comercial hacia los programas de apoyo a la modernización digital gestionados por este centro directivo. El elevado grado de ejecución de los recursos presupuestarios disponibles pone de manifiesto tanto la pertinencia de las convocatorias como la capacidad del tejido comercial andaluz para responder y aprovechar los incentivos públicos orientados a impulsar este proceso de transformación. Cabe destacar que estas medidas se desarrollaron en una coyuntura especialmente compleja, marcada en un primer momento por

la crisis sanitaria y, posteriormente, por una recuperación económica ralentizada por la inflación, el encarecimiento energético y la inestabilidad internacional.

En relación con la brecha digital mencionada anteriormente, los resultados del análisis subrayan la conveniencia de que el diseño de las nuevas bases reguladoras tenga en cuenta la diversidad del tejido empresarial andaluz y las diferentes capacidades de inversión existentes. En este sentido, ajustar los criterios relativos a la inversión mínima resulta fundamental para favorecer la incorporación de tecnologías digitales en los negocios de menor dimensión y entre las personas trabajadoras autónomas, segmentos donde se concentra una alta representatividad del tejido comercial en Andalucía.

El estudio incorpora una evaluación de eficacia de la Orden de 27 de diciembre de 2022, al tratarse de la convocatoria de ayudas más reciente ejecutada en su totalidad. Para ello, se realizó una consulta dirigida a las empresas beneficiarias con el fin de conocer el impacto de las actuaciones desarrolladas. Los resultados obtenidos permiten concluir que la finalidad con la que fue concebido este instrumento se ha cumplido de forma satisfactoria. Las ayudas han contribuido directamente a incrementar las ventas de las empresas participantes y a reforzar sus niveles de competitividad. La percepción general del sector confirma, además, su utilidad como palanca para acometer inversiones que, en muchos casos, no habrían sido viables sin este respaldo público. Esta misma valoración se ha reiterado de manera unánime entre los comercios que han formado parte de los casos de estudio analizados.

El efecto positivo de los instrumentos de apoyo en la decisión de invertir en transformación digital resulta incuestionable. Aun así, este modelo de financiación, que en las convocatorias analizadas ha llegado a cubrir hasta el 100% del presupuesto, debe enmarcarse en una estrategia integral que combine esta línea de ayudas a la inversión con servicios de asesoramiento especializado y formación tecnológica dirigidos al empresariado y a las personas trabajadoras del sector.

La encuesta realizada pone de relieve que las carencias en materia de capacitación digital y el desconocimiento de las soluciones tecnológicas más adecuadas para el negocio actúan como factores que dificultan el proceso de transformación. Estas limitaciones inciden tanto en la correcta identificación de necesidades al solicitar las ayudas como en el aprovechamiento de las soluciones implantadas. Por ello, resulta esencial que los servicios de asesoramiento tecnológico trasciendan la mera fase de implantación y acompañen a las empresas en la integración y uso eficiente de las herramientas y soluciones adoptadas.

Existe un consenso generalizado sobre la idoneidad del programa de ayudas para dar respuesta a las necesidades digitales y a los retos tecnológicos del sector. Sin embargo, una parte de las empresas beneficiarias consultadas considera conveniente dotar de mayor flexibilidad al catálogo de conceptos subvencionables, de modo que se permita una adaptación más precisa a las particularidades de cada comercio y, al mismo tiempo, se simplifiquen los procesos de justificación administrativa.

Si bien el diseño del programa ya incorpora un abanico amplio de actuaciones subvencionables orientadas a impulsar la competitividad y la adaptación tecnológica, el análisis de los datos administrativos evidencia que determinadas líneas, como las relacionadas con soluciones de

ciberseguridad, han registrado una demanda reducida. En este ámbito, la labor de asesoramiento técnico y las acciones de sensibilización desempeñan un papel clave para promover el cambio cultural que requiere la adopción de medidas de seguridad digital, especialmente entre los comercios de menor tamaño, que con frecuencia carecen de los recursos y conocimientos necesarios para su adecuada prevención.

En el ámbito de la gestión, las empresas beneficiarias han valorado positivamente el proceso de tramitación y la operatividad general del programa de ayudas. No obstante, algunas señalan dificultades para interpretar la normativa y gestionar la documentación requerida. Aunque la plataforma telemática de solicitud recibe una valoración favorable, se considera pertinente reforzar los servicios de apoyo técnico y la asistencia personalizada, con el fin de facilitar los trámites y reducir la carga administrativa.

La simplificación de los procedimientos y la ampliación de los plazos de ejecución han sido también aspectos de mejora destacados por las empresas beneficiarias. Ambas cuestiones se han abordado en el nuevo instrumento de ayudas aprobado mediante la Orden de 3 de octubre de 2024, que incorpora mejoras sustanciales tanto en la documentación requerida como en la extensión del plazo de ejecución, que pasa de tres a seis meses, favoreciendo así una gestión más eficiente de los proyectos.

Por último, cabe destacar el elevado nivel de satisfacción que las empresas beneficiarias muestran con el programa de ayudas, así como su clara disposición a participar en futuras convocatorias. Este grado de aceptación pone de manifiesto los efectos positivos de las ayudas en el proceso de transformación digital del comercio andaluz y en la consolidación de una cultura empresarial más orientada a la innovación, en coherencia con las orientaciones estratégicas del VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía. En esta línea, resulta prioritario seguir reforzando los canales de comunicación con las asociaciones de comerciantes e intensificar la difusión de las convocatorias mediante medios que amplíen su alcance y faciliten la participación de la diversidad de actividades que conforman el tejido comercial andaluz.

De cara a los próximos años, resulta recomendable continuar con los ejercicios de evaluación aplicados a la base reguladora establecida por la Orden de 3 de octubre de 2024, una vez se disponga de los datos de ejecución y haya transcurrido un periodo suficiente para valorar los efectos alcanzados. En este marco, sería igualmente de interés el seguimiento de aquellos comercios andaluces que decidan dar continuidad a su proceso de modernización tecnológica mediante las nuevas líneas de apoyo promovidas por este centro gestor, lo que permitirá disponer de una visión más precisa del impacto y la sostenibilidad de las políticas públicas orientadas a la transformación del sector.

Anexo



COMERCIO
de ANDALUCÍA

Anexo I. Actuaciones y conceptos subvencionables de la Orden de 7 de mayo de 2020 (Modalidad A)



Orden de 7 de mayo de 2020

Actuaciones y conceptos subvencionables

Ámbito de la mejora de la gestión: actuaciones dirigidas a la implantación de soluciones digitales en todos los procesos de negocio de la empresa, ya sean relacionadas con la gestión empresarial o directamente con el proceso de comercialización

1. Programas de gestión, contabilidad, facturación, relaciones con clientes y proveedores, gestión de almacén, automatización de ventas, u otros similares.
2. Terminal punto de venta (en adelante TPV), sistemas de codificación y lectura óptica de productos, implantación de etiquetas electrónicas y similares.
3. Software, programas, herramientas, aplicaciones u otras soluciones digitales para la implementación de proyectos de gestión de las relaciones con clientes (CRM), u otras actuaciones de fidelización de clientes.
4. Balanzas electrónicas y similares.
5. Sistemas de contadores de personas en las diferentes áreas del comercio, escaparates virtuales, cartelería digital, u otras soluciones en el espacio de venta.
6. Cualquier otra solución digital que introduzca mejoras en el sistema de gestión y/o comercialización, o permita avanzar al establecimiento hacia la experiencia omnicanal del cliente.

Ámbito del comercio electrónico: actuaciones dirigidas a la implantación de una estrategia de comercialización on-line de la empresa

1. Creación y diseño de aplicaciones para móviles o sitios web con información corporativa, catálogo de productos, u otra información necesaria en este tipo de aplicaciones. En este caso, serán subvencionables los gastos de programación, diseño y elaboración de contenidos.
2. Diseño e implantación de una tienda on-line, mediante plataformas open source, plataformas «en la nube», o bien realizar un desarrollo a medida.
3. Adaptación del sitio web del establecimiento comercial a los dispositivos móviles.
4. Implantación de cualquier otra herramienta o complemento de comercio electrónico que permita avanzar al establecimiento hacia la experiencia omnicanal del cliente.
5. Actuaciones de comunicación, publicidad y marketing en Internet, tales como (i) enlaces patrocinados o marketing en buscadores o SEM para dar a conocer la tienda online y promocionar los productos; (ii) las acciones de posicionamiento web o SEO; o (iii) campañas de email-marketing (envío de newsletters o mails a los clientes).
6. Contratación de una empresa externa que ofrezca el servicio de gestión de las redes sociales, o community management.

Anexo II. Actuaciones y conceptos subvencionables de la Orden de 27 de diciembre de 2022 (Línea 1)



Orden de 27 de diciembre de 2022

Actuaciones y conceptos subvencionables



Proyectos de nuevas tecnologías dirigidos a mejorar diferentes áreas de la estrategia comercial en línea y de comunicación, del modelo de negocio y de la experiencia de compra

1. Creación y diseño de aplicaciones para móviles o sitios web con información corporativa, catálogo de productos, u otra información necesaria en este tipo de aplicaciones.
2. Diseño e implantación de una tienda on-line. Para el desarrollo técnico de la tienda on-line se podrán utilizar tanto plataformas de código abierto, como plataformas «en la nube», o bien realizar un desarrollo a medida.
3. Desarrollo de aplicaciones informáticas diseñadas para teléfonos móviles inteligentes u otro tipo de dispositivos o medios digitales que sirvan para promocionar productos y servicios.
4. Inversión en la transformación digital de los establecimientos comerciales para incorporar, mantener o mejorar las funcionalidades de la venta a través de canales digitales que fomenten la omnicanalidad de los modelos de negocio y mejoren la experiencia de compra en el entorno digital de los clientes.
5. Mejora de la atención, relación y conocimiento de la clientela y su fidelización, mediante el uso de nuevas tecnologías y técnicas de analítica avanzada. Se financiará software, programas, herramientas, aplicaciones, soluciones digitales para la implementación de proyectos de gestión de las relaciones con clientes (CRM) y cualquier otra solución tecnológica tendente a tal fin.
6. Soluciones de ciberseguridad.
7. Plataformas para la mejora de la comunicación interna dentro de un negocio, entre negocios u otras figuras de interés para el emprendimiento de acciones conjuntas que reporten beneficio mutuo y que mejoren la forma de trabajo, así como la atención y la afluencia de los clientes.



Orden de 27 de diciembre de 2022

Actuaciones y conceptos subvencionables



Proyectos de nuevas tecnologías para la transformación del espacio físico de venta dirigidos tanto a las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores como a nuevos modelos de gestión:

1. Digitalización de la gestión en el comercio, mediante la optimización, integración o automatización de una o varias operaciones de gestión interna del negocio, incluyendo desde la relación con proveedores hasta el cliente final.
2. Adquisición de herramientas tecnológicas para la realización de autodiagnósticos sobre la viabilidad del negocio, toma de decisiones, su potencial transmisión o relevo generacional.
3. Transformación digital del comercio ambulante y canales cortos de comercialización.
4. Mejoras en el proceso de venta que, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, faciliten la recogida de pedidos a través de fórmulas omnicanal en el establecimiento o área comercial.
5. Aplicación de nuevas tecnologías en el punto de venta con el objetivo de mejorar y actualizar el proceso de pago de los productos adquiridos, así como evitar colas y las aglomeraciones en los establecimientos comerciales o mejorar la gestión de turnos.
6. Adquisición de mobiliario tecnológico que mejore la experiencia de compra en el establecimiento físico, tales como escaparates virtuales, cartelera digital o cualquier otro.
7. Incorporación de técnicas de marketing relacional o de mejora en la relación con los clientes.



Orden de 27 de diciembre de 2022

Actuaciones y conceptos subvencionables



Proyectos de soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia, sostenibilidad de la entrega de última milla, en la cadena de suministro, trazabilidad y la economía circular:

1. Inversiones para reducir el consumo de insumos por parte del comercio y de los consumidores en sus establecimientos, y la sustitución de éstos por otras alternativas más respetuosas con el medio ambiente.
2. Optimización de las operaciones de distribución comercial, entrega y devolución del producto o del residuo cuando proceda, mediante la adopción de nuevas tecnologías y ecosistemas colaborativos que disminuyan los costes y el impacto medioambiental, prestando especial atención a la última milla.
3. Soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en el consumo energético y de otros suministros en los establecimientos comerciales, instauración de procesos con base tecnológica, eco-eficientes o para la correcta separación de los residuos (biorresiduos, papel, plástico, vidrio, etc) para su posterior reciclado y valorización.
4. Instalación de puntos de entrega inteligentes

Proyectos de aplicación de soluciones tecnológicas que permitan a los establecimientos comerciales mejorar la eficiencia en el consumo energético

1. Inversiones dirigidas a cumplir con la obligación de disponer de un sistema de puertas adecuado, siempre que entren dentro del ámbito de aplicación del Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios y sean, por consiguiente, de obligado cumplimiento (Entre otras actuaciones).

Anexo III. Orden de 3 de octubre de 2024: Diseño del instrumento de ayudas

La Orden de 3 de octubre de 2024 aprobó las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a mejorar la competitividad y la digitalización del sector comercial y artesano en Andalucía. A través de esta norma se han convocado las ayudas en materia de digitalización para la anualidad 2025³².

Las modalidades de proyectos subvencionables que se pueden solicitar al amparo de estas convocatorias son las siguientes:

- ✓ Modalidad A: Fomento del crecimiento, la competitividad y la consolidación de personas trabajadoras autónomas y pymes comerciales y artesanas.
- ✓ Modalidad B: Fomento de la digitalización de la actividad de personas trabajadoras autónomas y pymes comerciales y artesanas.

La siguiente ficha describe los aspectos fundamentales relativo a las ayudas para los proyectos de digitalización de las pymes comerciales (Modalidad B)

Finalidad de la ayuda
Mejorar el grado de digitalización y la implantación de soluciones para la transformación digital, la mejora de la seguridad y fiabilidad de los procesos, así como el impulso de tecnologías disruptivas de apoyo al negocio y a los procesos que los sustentan.
Procedimientos de concesión
Régimen de concurrencia no competitiva.
Entidades beneficiarias
Personas físicas o jurídicas, legalmente constituidas como empresas que cumplan con los requisitos establecidos en la base reguladora.
Requisitos para ser persona beneficiaria de la ayuda (vinculados a la Modalidad B)
<ul style="list-style-type: none"> • Tener la <u>condición de pyme</u> conforme a lo establecido por el Reglamento (UE) 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014. • Desarrollar <u>su actividad comercial en Andalucía</u> (en el caso de llevar a cabo una actividad de comercio ambulante o exclusivamente online, se entenderá que generan actividad económica en Andalucía cuando se encuentre en alguna de las siguientes situaciones: (i) Cuando tenga trabajadores en el territorio andaluz; (ii) Tratándose de una persona física dada de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos sin trabajadores, cuando dicha alta se haya producido en Andalucía, o bien, cuando tengan domicilio fiscal en Andalucía). • Desarrollar al menos una actividad en el <u>ámbito del comercio</u> dentro de los códigos de CNAE al nivel de clasificación detallado en el Anexo I de la orden (salvo los relativos a la fabricación, transformación y comercialización de tabaco y sus productos derivados.)

³² Resolución de 25 de abril de 2025, de la Dirección General de Comercio, por la que se convocan para el año 2025 las subvenciones de modalidad B previstas en la Orden de 3 de octubre de 2024, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a mejorar la competitividad y la digitalización del sector comercial y artesano en Andalucía.

Importe de la ayuda

La cuantía máxima subvencionable por cada establecimiento, limitada por la regla de minimis, asciende a 40.000 €.

Otros aspectos de interés:

- El total subvencionable por empresa para el desarrollo de proyectos, cuando se lleve a cabo en varios establecimientos, asciende a 60.000 €.
- Proyectos exclusivamente online o de comercio ambulante: la ayuda máxima será de 30.000 €, siendo incompatibles entre sí ambos tipos de proyectos.
- Se podrá conceder una ayuda adicional de 20.000 euros para un nuevo establecimiento comercial.
- La inversión mínima a realizar para que el proyecto se considere subvencionable asciende a 4.000 € (IVA excluido).
- El porcentaje de la subvención podrá alcanzar hasta el 100% del importe solicitado (IVA excluido).

Forma y secuencia de pago

- Anticipo del 50% del importe concedido, con abono del resto tras la justificación del proyecto.



Orden de 3 de octubre de 2024

Actuaciones y conceptos subvencionables



Proyectos dirigidos a promover la transformación digital del negocio

1. Software de contabilidad, facturación, relaciones con proveedores y otros módulos (ERP).
2. Software de gestión y/o automatización de almacenes.
3. Software de gestión de las relaciones con clientes potenciales y existentes (CRM) y otras actuaciones de fidelización de clientes
4. Aplicaciones digitales de gestión y ofimática accesibles desde cualquier dispositivo.
5. Aplicaciones o soluciones de ciberseguridad.
6. Software de ventas
7. Diseño, implementación y elaboración de contenido de aplicaciones para móviles o sitios web con información corporativa, catálogo de productos u otra información necesaria orientadas para la venta.
8. Diseño e implementación de páginas web o tienda online que permita al negocio poner en venta sus productos o servicios.
9. Adquisición del terminal de punto de venta (TPV) y accesorios complementarios como: escáner de código de barra, impresora de recibos y etiquetas, balanza digital y otros.
10. Adquisición de equipamiento digital orientado a digitalizar los puntos de venta o mejoras en el sistema de producción: Cartelería digital, escaparate virtual y escaparate web de Gestión Dual, probador inteligente, sistemas de click & collect, cajas de autoservicio, etiquetas RFID y códigos QR, sistemas de pago digital, puntos de venta móviles, pantallas led multifunción, cajones inteligentes, gestores digitales de cobro de efectivo, sistemas de conteo de personas y equipamiento informático (hardware).



Orden de 3 de octubre de 2024

Actuaciones y conceptos subvencionables



Proyectos dirigidos a promover la transformación digital del negocio

11. Consultoría para diseñar e implementar una estrategia de omnicanalidad que permita mejorar la relación entre la empresa y el cliente.
12. Consultoría para la elaboración de una estrategia de comunicación y marketing online, y su implementación.
13. Contratación de servicios enfocadas a optimizar los canales digitales del negocio para mejorar el posicionamiento online (SEO, SEM) facilitando a los clientes encontrar el negocio de manera ágil, hasta un año de servicio en su caso
14. Contratación de servicios de plataformas para la inclusión de los productos y servicios de la empresa en Marketplace
15. Contratación de servicios de marketing relacional o de mejora en la relación con los clientes, hasta un año de servicio en su caso
16. Contratación de servicios de gestión de las redes sociales o de diseño de una estrategia de redes sociales hasta un año de servicio en su caso

Referencias

- Banco Europeo de Inversiones. (2022). *Digitalización de las pymes españolas*. Luxemburgo.
- Comisión Europea. (2021). *Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para la Década Digital* [COM(2021) 118 final]. Bruselas.
- Comisión Europea. (2024). *Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Estado de la Década Digital 2024* [COM(2024) 260 final]. Bruselas.
- Decisión (UE) 2022/2481 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se establece el programa estratégico de la Década Digital para 2030. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 323, de 19 de diciembre de 2022.
- Decreto 622/2019, de 27 de diciembre, de administración electrónica, simplificación de procedimientos y racionalización organizativa de la Junta de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, núm. 249, de 30 de diciembre de 2019.
- Gobierno de España. (2020). *Agenda España Digital 2025*. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Gobierno de España. (2021). *Plan de digitalización de las pymes 2021-2025*. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Gobierno de España. (2022). *Agenda España Digital 2026*. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Junta de Andalucía. (2019). *VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2019-2022*. Sevilla: Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.
- Junta de Andalucía. (2023). *VII Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2023-2026*. Sevilla: Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo.
- Marco, J. N., Morales, D. V., Lorente, J., Vizcaíno, J., & Lucas, J. P. (2023). *Economía digital en la Unión Europea: Apoyando a las PYMES* (Vol. 3). Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2024). *Informe de digitalización de las pymes 2024*. Madrid: Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI).
- Orden de 7 de mayo de 2020, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la modernización y mejora de la competitividad y a promover el relevo generacional de las pymes comerciales y artesanas de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, núm. 89, de 11 de mayo de 2020.
- Orden de 27 de diciembre de 2022, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a actualizar e impulsar el sector comercial en Andalucía mediante la implementación de nuevas tecnologías, dentro del Programa de Modernización del Comercio: Fondo Tecnológico, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia —Financiado por la Unión Europea— Next Generation EU—, y se procede a su convocatoria para el año 2022. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, núm. 1, de 2 de enero de 2023.

Orden de 3 de octubre de 2024, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones, en régimen de concurrencia no competitiva, destinadas a mejorar la competitividad y la digitalización del sector comercial y artesano en Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, núm. 197, 9 de octubre de 2024.

Reglamento (UE) 2020/2094 del Consejo, de 14 de diciembre de 2020, por el que se establece un Instrumento de Recuperación de la Unión Europea para apoyar la recuperación tras la crisis de la COVID-19. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 433I, de 22 de diciembre de 2020.

Resolución de 26 de junio de 2020, de la Dirección General de Comercio, por la que se convocan, para el ejercicio 2020, las subvenciones a conceder, en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a la modernización y mejora de la competitividad de las pymes comerciales y artesanas de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, núm. 128, de 6 de julio de 2020.

Resolución de 19 de enero de 2022, de la Dirección General de Comercio, por la que se convocan, para el ejercicio 2022, las subvenciones a conceder, en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a la modernización y mejora de la competitividad de las pymes comerciales y artesanas de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, núm. 14, de 21 de enero de 2022.

Resolución de 29 de abril de 2021, de la Subsecretaría, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de abril de 2021, por el que se aprueba el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 103, de 30 de abril de 2021.

Unión Europea. (2024). *Informe sobre el Estado de la Década Digital 2024*. Bruselas.

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Evolución interanual del PIB y VAB (p.m.) por rama de actividad en Andalucía.....	8
Figura 2. Evolución del Índice Cifra de Negocio del sector comercial en Andalucía	8
Figura 3. Evolución de la ocupación laboral en el comercio andaluz	9
Figura 4. Establecimientos comerciales según estratos de asalariados	10
Figura 5. Distribución de los establecimientos empresariales por forma jurídica. Comercio al por mayor	11
Figura 6. Distribución de los establecimientos empresariales por forma jurídica. Comercio al por menor	11
Figura 7. Distribución provincial de los establecimientos comerciales en Andalucía	11
Figura 8. Densidad comercial según grado de urbanización del territorio.....	12
Figura 9. Índice de intensidad digital de las pymes según territorio.....	16
Figura 10. Tecnologías digitales para empresas	17
Figura 11. Comercio electrónico	18
Figura 12. La pirámide de la digitalización de las pymes.....	20
Figura 13. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Conectividad, uso de ordenadores y otras tecnologías	22
Figura 14. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Conectividad, uso de ordenadores y otras tecnologías	22
Figura 15. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Especialistas en TIC	23
Figura 16. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Especialistas en TIC.....	23
Figura 17. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Página web.....	24
Figura 18. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Página web	24
Figura 19. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Medios sociales	25
Figura 20. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Medios sociales	25
Figura 21. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Publicidad en internet	26
Figura 22. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Publicidad en internet	26
Figura 23. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Seguridad.....	27
Figura 24. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Seguridad.....	27
Figura 25. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Cloud computing.....	28
Figura 26. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Cloud computing	28
Figura 27. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Analítica datos	29
Figura 28. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Analítica datos	29
Figura 29. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: Inteligencia Artificial	30
Figura 30. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Inteligencia Artificial	30
Figura 31. Análisis de las TIC en las empresas andaluzas: comercio electrónico	31
Figura 32. Análisis de las TIC en las empresas comerciales: Inteligencia Artificial	31
Figura 33. Distribución territorial de las ayudas concedidas con la Orden de 7 de mayo de 2020.....	38
Figura 34. Análisis del equilibrio territorial en las ayudas concedidas con la Orden de 7 de mayo de 2020	38
Figura 35. Participación de las personas trabajadoras autónomas por sexo. Orden de 7 de mayo de 2020	39

Figura 36. Participación de las personas jurídicas. Orden de 7 de mayo de 2020	39
Figura 37. Distribución de las personas beneficiarias en la Orden de 7 de mayo de 2020 según importe de ayuda recibido	40
Figura 38. Distribución de las iniciativas apoyadas en la Orden de 7 de mayo de 2020 según antigüedad de la actividad.....	41
Figura 39. Distribución de las subvenciones concedidas en la Orden de 7 de mayo de 2020 según número de conceptos subvencionados por expediente.....	44
Figura 40. Distribución de las ayudas en la Orden de 7 de mayo de 2020 por actividad CNAE-09	45
Figura 41. Representatividad de las actividades comerciales apoyadas en la Orden de 7 de mayo de 2020	46
Figura 42. Estructura de la inversión financiada en la Orden de 7 de mayo de 2020 según actividad económica	47
Figura 43. Síntesis de las ayudas concedidas mediante la Orden 7 de mayo de 2020	48
Figura 44. Esquema sintético del mecanismo de financiación de la Orden de 27 de diciembre de 2022.....	50
Figura 45. Distribución territorial de las ayudas concedidas con la Orden de 27 de diciembre de 2022.....	53
Figura 46. Análisis del equilibrio territorial en las ayudas concedidas con la Orden de 27 de diciembre de 2022	53
Figura 47. Participación de las personas trabajadoras autónomas por sexo. Orden de 27 de diciembre de 2022	55
Figura 48. Participación de las personas jurídicas. Orden de 27 de diciembre de 2022	55
Figura 49. Distribución de las personas beneficiarias en la Orden de 27 de diciembre de 2022 según importe de ayuda recibido	56
Figura 50. Distribución de las subvenciones concedidas en la Orden de 27 de diciembre de 2022 según número de conceptos subvencionados por expediente.....	59
Figura 51. Distribución de las ayudas en la Orden de 27 de diciembre de 2022 por actividad CNAE-09.....	61
Figura 52. Representatividad de las actividades en el comercio al por mayor apoyadas en la Orden de 27 de diciembre de 2022	62
Figura 53. Representatividad de las actividades en el comercio al por menor apoyadas en la Orden de 27 de diciembre de 2022	63
Figura 54. Estructura inversión financiada en la Orden de 27 de diciembre de 2022 según subsector de actividad económica.....	63
Figura 55. Distribución de la ayuda en el comercio al por mayor, según tipología de proyecto financiado	64
Figura 56. Distribución de la ayuda en el comercio al por menor, según tipología de proyecto financiado.....	65
Figura 57. Síntesis de las ayudas concedidas mediante la Orden 27 de diciembre de 2022.....	66
Figura 58. Concentración del ámbito inversor en ambas bases reguladoras. Análisis de resultados integrados	69
Figura 59. Distribución de la muestra por provincia	71
Figura 60. Distribución de la muestra por actividad económica	71
Figura 61. Distribución de la muestra según tamaño empresarial.....	72
Figura 62. Distribución de la muestra según forma jurídica de la empresa	72
Figura 63. Preferencias de las empresas beneficiarias por tipo de actuación subvencionada.....	73
Figura 64. Tipología de software utilizado para la gestión del negocio.....	74
Figura 65. Participación de las áreas de negocio cubiertas por el software de gestión	74

Figura 66. Venta de productos o servicios a través de internet	75
Figura 67. Impacto de las ventas online sobre la facturación total.....	75
Figura 68. Participación del medio utilizado para la venta on line.....	76
Figura 69. Medios de comunicación y promoción utilizado por las empresas.....	77
Figura 70. Participación según tipo de funcionalidad o medida de ciberseguridad.....	78
Figura 71. Presencia de obstáculos en el proceso de digitalización del negocio.....	79
Figura 72. Valoraciones sobre la implementación del programa de ayudas	80
Figura 73. Adecuación del programa de ayudas a las necesidades digitales de la empresa	81
Figura 74. Ejecución del proyecto de transformación digital sin la ayuda	81
Figura 75. Adecuación de la ayuda a los retos tecnológicos actuales del sector comercial.....	81
Figura 76. Valoración global con el programa de ayudas.....	83
Figura 77. Interés por participar en nuevos programas de ayudas de la D.G. Comercio	83
Figura 78. Aspectos de mejora en el proceso de gestión de las ayudas. Mapa de jerarquía	84
Figura 79. Síntesis de resultados del proceso de evaluación del programa de ayudas de la Orden 27 de diciembre de 2022	87

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución especializada del comercio interior de Andalucía (Año 2023).....	13
Tabla 2. Síntesis del estado de transformación digital en las empresas comerciales andaluzas	33
Tabla 3. Distribución de los importes de subvenciones concedidos a través de las convocatorias de la Orden de 7 de mayo de 2020 (Análisis agregado)	43
Tabla 4. Distribución de los importes de subvenciones concedidos a través de la convocatoria de la Orden de 27 de diciembre de 2022	58



Junta de Andalucía