



SMARTER
SMEs

Strategic Mindsets and Redesigned
Technological Environments Regenerate

» TUTO RING AND TRAINING KIT «

KIT DE TUTORÍA Y FORMACIÓN

**MANUAL DEL TUTOR PARA
LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Project number 2023-1-IT01-KA220-VET-000156018
with support from the European Commission.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Project Partners



Artigiani
Imprenditori
d'Italia

Abruzzo



CÁMARA DE COMERCIO
E INDUSTRIA DE SERAIA
ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE SERAIA



Co-shaping Europe



FEMETAL
INDUSTRY
ADVANCED MANUFACTURING CLUSTER
OF METAL INDUSTRY IN ASTURIAS



MANUAL DE APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL KIT DE TUTORÍA Y FORMACIÓN

INTRODUCCIÓN

El Kit de tutoría y formación (T&T Kit) se ha desarrollado como un marco práctico para apoyar la transformación digital de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y los emprendedores. Este manual para tutores sirve como guía completa para los tutores responsables de implementar el T&T Kit, ya que ofrece pasos estructurados, herramientas metodológicas y buenas prácticas para garantizar una prestación de servicios coherente y eficaz.

La transformación digital no solo representa la adopción de nuevas tecnologías, sino también un profundo cambio en la forma en que las empresas crean valor, interactúan con los clientes y organizan sus procesos internos. Muchas PYMEs se enfrentan al reto de saber por dónde empezar, cómo priorizar las inversiones y cómo alinear el cambio tecnológico con su estrategia global. El kit T&T responde a esta necesidad proporcionando un enfoque estructurado y centrado en las personas que conecta la sensibilización, el análisis, la planificación, la implementación y la evaluación en un ciclo de mejora continua.

OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo de este manual es guiar a los tutores, facilitadores y formadores a lo largo de todas las etapas de la metodología del Kit T&T. Describe, paso a paso, cómo acercarse a las PYMES, evaluar su madurez digital, definir estrategias personalizadas y apoyar la implementación de soluciones innovadoras. Cada fase del proceso incluye actividades detalladas, recomendaciones y ejemplos que los tutores pueden adaptar al contexto local.

Más allá de proporcionar instrucciones, el manual tiene como objetivo promover una cultura de colaboración y aprendizaje. Se anima a los tutores a actuar como mediadores entre los proveedores de tecnología, los emprendedores y las instituciones, garantizando que la digitalización se convierta en un proceso sostenible e inclusivo. Al combinar los conocimientos técnicos con la empatía y las habilidades de comunicación, los tutores pueden generar confianza y crear asociaciones a largo plazo con las PYMEs.

ESTRUCTURA DEL MANUAL



El manual se divide en cinco fases principales que siguen el flujo natural del proceso de transformación digital:

Fase 1 - Sensibilización

Crear comprensión, interés y motivación entre las PYMEs sobre los beneficios de la digitalización.

Esta fase se centra en crear conciencia sobre la importancia y el propósito del proceso de tutoría. Implica motivar a los participantes, aclarar las expectativas y crear un entorno seguro y abierto. El objetivo es sentar unas bases sólidas de comprensión y compromiso por parte de todas las partes implicadas.

Fase 2 - Análisis de necesidades

Identificar los retos específicos, las oportunidades y el nivel de madurez digital de cada empresa.

En esta etapa, se identifican las necesidades específicas del alumno mediante herramientas como entrevistas, encuestas u observación. Esto ayuda a descubrir fortalezas, debilidades, objetivos y posibles barreras. Este análisis garantiza que el proceso de tutoría se adapte a las necesidades reales e individuales del alumno

Fase 3 - Definición de la estrategia

Convertir los conocimientos en una estrategia de transformación digital estructurada con objetivos y acciones claros.

A partir de las necesidades identificadas, se establecen objetivos claros y se desarrolla un plan de acción estructurado. Esto incluye definir métodos, seleccionar recursos, establecer plazos y asignar funciones. Una estrategia bien definida garantiza que el proceso de tutoría sea útil y esté alineado con los resultados deseados.

Fase 4 - Implementación

Apoyar la ejecución de proyectos piloto, supervisar el progreso y garantizar resultados prácticos.

Esta es la fase de ejecución del proceso de tutoría. Los tutores y los alumnos participan en sesiones planificadas, actividades y ciclos de retroalimentación. La implicación, el seguimiento y los ajustes continuos son fundamentales para garantizar el progreso y mantener la relevancia a lo largo del proceso.

Fase 5 - Lecciones aprendidas

Consolidar las lecciones aprendidas, celebrar los logros y planificar la mejora continua.

Al final del proceso, se evalúan los resultados en relación con los objetivos iniciales. Se documentan las conclusiones clave, las mejores prácticas y las áreas de mejora. Esta fase es esencial para la mejora continua y para informar las prácticas y estrategias de tutoría futuras.

Anexo

- Oportunidades de financiación de la UE



FASE 1

SENSIBILIZACIÓN

La fase de sensibilización se centra en presentar los servicios del kit de tutoría y formación a los emprendedores y las PYMEs. Esta fase está diseñada para fomentar la comprensión, la confianza y el compromiso en torno a las oportunidades que ofrece la transformación digital. Ayuda a los tutores a identificar las formas más eficaces de llegar a las empresas locales y comunicar las ventajas de la adopción de la tecnología digital. Las actividades de sensibilización exitosas sientan las bases para un proceso colaborativo y motivan a las PYMEs a participar activamente.



Actividad 1.1 Ampliación de la estrategia

La promoción del servicio también debe integrarse en la estrategia de comunicación del tutor. Esto incluye la creación de mensajes concisos y atractivos que expliquen cómo el servicio de tutoría y formación apoya la competitividad empresarial. Las publicaciones en redes sociales, los boletines informativos y las asociaciones con instituciones locales son herramientas clave de difusión.

La Tube Story, disponible en la página web del proyecto, debe incluirse en la estrategia del tutor para promover la sensibilización y el compromiso de los emprendedores y las PYMEs en las primeras fases del proceso de T&T.

Link a Tube Story : <https://www.smartersmes.eu/videos/>

Actividad 1.2 Elección de los canales de comunicación y difusión

La selección de los canales de comunicación adecuados depende del ecosistema de las PYMEs. Los canales en línea, como LinkedIn y las campañas por correo electrónico, son ideales para llegar a los profesionales, mientras que los medios de comunicación locales o los eventos pueden ser más adecuados para las empresas más pequeñas o tradicionales. El objetivo es equilibrar la visibilidad digital con la presencia local. Cada canal debe tener un mensaje claro y un objetivo específico.

Las buenas prácticas sugieren que los mensajes deben ser coherentes y utilizar un lenguaje sencillo y poco técnico. Los estudios de casos o testimonios de otras PYMEs que se han beneficiado de la transformación digital pueden aumentar la credibilidad. Las actualizaciones periódicas ayudan a mantener el interés y a establecer la confianza a lo largo del tiempo.

Actividad 1.3 Organización de talleres (opcional)

Los talleres proporcionan un espacio para la interacción directa y el fomento de la confianza. Permiten a las PYMEs compartir experiencias y adquirir conocimientos prácticos sobre las oportunidades digitales. Los tutores deben diseñar sesiones interactivas, combinando presentaciones breves con debates en grupo o demostraciones en directo de herramientas digitales.

La organización de talleres desempeña un papel crucial en la creación y el fortalecimiento de redes profesionales. Los talleres reúnen a personas y organizaciones con diversos conocimientos, experiencias y perspectivas, creando un entorno natural para la colaboración y el intercambio. A través de sesiones interactivas, debates y resolución conjunta de problemas, los participantes tienen la oportunidad de conectar tanto a nivel profesional como personal, sentando las bases para colaboraciones duraderas. Más allá de los resultados inmediatos del aprendizaje, los talleres bien organizados fomentan un sentido de comunidad y un propósito compartido, lo que permite a los participantes identificar sinergias, explorar futuras colaboraciones y apoyarse mutuamente en su crecimiento mucho después de que el evento haya terminado.

Es recomendable invitar a personas locales que hayan tenido éxito o a expertos del sector para que participen como ponentes. Esto aumenta el compromiso y da credibilidad a la iniciativa. Después del taller, se deben recopilar comentarios para mejorar los eventos futuros y fortalecer las relaciones con los participantes. Se recomienda utilizar materiales como las hojas de tecnología e historias de éxito en esta fase para aumentar la conciencia sobre la importancia de la implementación de una estrategia de transformación digital.

FASE 2

ANÁLISIS DE NECESIDADES

La fase de análisis de necesidades tiene como objetivo identificar los retos y oportunidades específicos a los que se enfrenta cada PYME en su transición digital. Mediante conversaciones estructuradas y el uso de herramientas analíticas, los tutores pueden evaluar el nivel de madurez digital y definir las áreas de mejora. El proceso debe ser individualizado y respetar el ritmo y los recursos de la PYME.

Actividad 2.1 Reunión individual con el emprendedor y el asesor digital

Una reunión personalizada entre la PYME y el asesor digital es la piedra angular del análisis. Durante esta sesión, el asesor ayuda al emprendedor a reflexionar sobre las prácticas empresariales actuales, las capacidades digitales y los objetivos. Las preguntas abiertas y la capacidad de escuchar son fundamentales para identificar las necesidades reales en lugar de los problemas percibidos.

La reunión debe concluir con una lista preliminar de prioridades digitales, clasificadas por urgencia e impacto potencial. El asesor puede proponer acciones a corto plazo para generar confianza y demostrar resultados rápidos, preparando a la PYME para pasos de transformación más profundos.

Actividad 2.2 Apoyo con herramientas: PESTEL, GAP y CANVAS (opcional)

Las herramientas analíticas complementarias pueden ayudar a aclarar la posición de la PYME en su ecosistema. Un análisis PESTEL identifica los factores externos que influyen en el entorno empresarial, mientras que un análisis GAP destaca la diferencia entre la situación actual y la deseada. El Business Model Canvas permite visualizar las propuestas de valor, las relaciones con los clientes y las actividades clave, lo que fomenta el pensamiento estratégico.

Estas herramientas son opcionales, pero muy recomendables para los tutores que deseen proporcionar un apoyo estructurado y visual. Los resultados deben discutirse de forma colaborativa, ayudando al emprendedor a tomar decisiones informadas. El objetivo principal es alinear la estrategia empresarial con las posibilidades de innovación digital. Se incluye información adicional sobre el uso de estas herramientas en la unidad didáctica del curso MOOC en el siguiente enlace. MOOC al siguiente link: <https://www.smartersmes.eu>



FASE 3

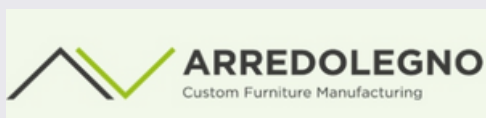
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que las necesidades están claras, el siguiente paso es definir una estrategia de transformación digital coherente y realista. Esta fase convierte el análisis en planes viables, garantizando que las iniciativas digitales estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la PYME. Los tutores desempeñan un papel clave como facilitadores, guiando al emprendedor a través de una reflexión estructurada y la priorización.

Antes de comenzar con la definición de la estrategia, puede encontrar algunos ejemplos de estrategias de transformación digital de PYMEs:

EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Ejemplo 1



Sector: Fabricación de muebles a medida

Empleados: 15

Facturación anual: 1,4 millones de euros

Clientes objetivo: Arquitectos, diseñadores de interiores, clientes privados

Punto de partida: Artesanía tradicional con herramientas digitales limitadas (sitio web básico, procesamiento manual de pedidos)

1. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

"Queremos convertirnos en un punto de referencia online para muebles a medida de alta calidad, mejorando la eficiencia interna y ofreciendo a los clientes una experiencia digital personalizada».

Objetivos a 12 meses:

- Aumentar las consultas comerciales online en un 30 %.
- Reducir el tiempo medio de preparación de presupuestos en un 20 %.
- Lanzar un configurador de productos online para muebles a medida.
- Digitalizar los procesos de gestión de pedidos y facturación.

2. EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL (HERRAMIENTA DE ANÁLISIS RÁPIDO)

Puntos fuertes:

- Equipo muy unido, propietario abierto al cambio.
- Presencia online básica ya establecida.

Debilidades:

- Escasa integración entre producción, ventas y administración.
- Ausencia de actividades de marketing digital estructuradas.
- Conocimientos limitados sobre tecnologías digitales habilitadoras.

3. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS (HERRAMIENTA DIGITAL ADVISOR+ TUTORÍA)

Áreas de intervención:

- Marketing web y digital: rediseño del sitio web + SEO + presencia en redes sociales
- Digitalización interna: introducción de sistemas ERP y CRM ligeros
- Innovación en la oferta: desarrollo de un configurador 3D para uso de los clientes
- Formación del personal: formación en competencias digitales básicas para los empleados
- Acceso a incentivos: uso de bonos de digitalización de la Cámara de Comercio local

4. RESUMEN DEL PLAN OPERATIVO

Acción	Responsable	Plazo	Recursos
Rediseño del sitio web + SEO	Agencia externa	2 meses	€5,000
Implementación del sistema ERP	Propietario + proveedor de software	3 meses	€7,000
Configuración de redes sociales + boletín informativo	Personal interno formado	1 meses	Interno
Formación en competencias digitales básicas	Tutor + consultor externo	2 días	SMARTER SMEs
Desarrollo de configurador 3D	Team freelance UX + Carpintería	4 meses	€10,000
Solicitud de bonos de digitalización	Propietario + Associazione delle PMI (CNA)	1 meses	Soporte gratuito

5. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

- Número de solicitudes de presupuesto a través del sitio web
- Tiempo medio de preparación de un presupuesto
- Seguidores en redes sociales y tasa de interacción
- Porcentaje de pedidos procesados digitalmente
- Número de empleados formados en herramientas digitales

6. PLAN DE MEJORA CONTINUA

- Seguimiento trimestral de los KPI con un tutor
- Reuniones internas de revisión del progreso de la estrategia
- Ampliación del sistema ERP a procesos adicionales
- Análisis de coste-beneficio para la integración de la gestión de almacenes

7. LIDERAZGO EMPRESARIAL

- Participación en talleres SMARTER SMEs
- Uso diario de herramientas en la nube, correo electrónico y plataformas colaborativas
- Promoción activa de la transformación dentro de la empresa
- Contratación de un joven profesional para apoyar el marketing digital y la creación de contenidos

8. RESULTADOS DE LA TUTORÍA

- Informe de la herramienta Fast Scan
- Estrategia personalizada validada con el tutor
- Plan operativo compartido con el equipo interno
- Panel de control de KPI sencillo (Excel)
- Cartas de intención con proveedores de soluciones digitales
- Borrador del plan de cofinanciación con programas de apoyo público

Esta estrategia refleja un enfoque pragmático, modular y sostenible, centrado en resultados medibles y que permite un proceso de transformación digital sólido y gradual.

Ejemplo 2

MECCATRONICA B.G. SRL

Sector: Subcontratación mecánica de precisión

Empleados: 27

Facturación anual: 3,2 millones de euros

Clientes típicos: Fabricantes de equipos originales (OEM) de los sectores de la automoción, el embalaje y la maquinaria

Punto de partida: Digitalización parcial (uso avanzado de CAD-CAM y CNC, pero integración limitada de procesos)

1. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

«Digitalizar los procesos clave para mejorar la eficiencia y la trazabilidad de la producción, reforzar la competitividad y atraer nuevos clientes en los sectores de la automoción y la Industria 4.0».

Objetivos a 12 meses::

- Reducir el tiempo entre el pedido y la entrega en un 25 %
- Automatizar al menos 3 procesos administrativos repetitivos
- Implementar la trazabilidad digital para los lotes de producción
- Crear paneles de control de la producción en tiempo real

2. EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL (HERRAMIENTA DE ANÁLISIS RÁPIDO)

Puntos fuertes:

- Sólidos conocimientos técnicos
- Uso avanzado de sistemas CAD-CAM y CNC
- El propietario está orientado a la innovación

Puntos débiles:

- La producción sigue gestionándose con Excel y sistemas basados en papel
- No se dispone de CRM, ERP ni MES
- Escasa integración entre los departamentos técnico, comercial y de producción

3. PALANCAS ESTRATÉGICAS (HERRAMIENTA DIGITAL ADVISOR+ TUTORÍA)

Áreas de interés:

- Integración de sistemas (introducción de ERP y MES ligeros)
- Trazabilidad y recopilación de datos de máquinas (IoT)
- Digitalización de documentos y automatización de flujos de trabajo
- Formación del personal y desarrollo de funciones digitales

4. PLAN OPERATIVO

Acción	Objetivo	Recursos	Plazo	Notas
Selección y configuración del ERP	Integrar compras, producción y logística	Proveedor de software local + equipo interno	3 meses	2 días de formación
Instalación de sensores en máquinas (IoT)	Datos en tiempo real de 3 CNC	Proveedor de IoT + función interna de TIC	2 meses	Integración MES prevista
Digitalización de documentos de pedidos y entregas	Flujo de trabajo sin papel y trazabilidad	Interno + herramienta de gestión de documentos	1 mes	Automatización mediante plantillas
Adopción de CRM	Gestión de relaciones con clientes/clientes potenciales	Consultor de marketing + personal de ventas	2 meses	Vinculado al sitio web
Formación del personal	Herramientas digitales básicas + ciberseguridad y	Socio de formación local	2 días de formación	Sesiones prácticas incluidas

5. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

- Tiempo medio de procesamiento de pedidos
- Número de documentos digitalizados al mes
- Porcentaje de pedidos con seguimiento digital
- Número de visitas de clientes gestionadas a través del CRM
- Tasa de uso real del sistema ERP

6. PLAN DE MEJORA CONTINUA

- Revisión mensual de los KPI con el empresario y el responsable digital
- Ajuste de la estrategia cada 3 meses
- Expansión gradual del IoT a otros procesos
- Evaluación de la integración del almacén digital

7. PAPEL DEL EMPRESARIO

- Participa activamente en los talleres SMARTER SMEs
- Nombra a un miembro junior del personal como referente digital
- Apoya la inversión incluso sin un rendimiento inmediato
- Colabora con empresas similares para realizar comparativas y compartir experiencias

8. RESULTADOS DE LA TUTORÍA

- Informe del asesor digital
- Estrategia personalizada desarrollada conjuntamente con el tutor
- Plan operativo compartido
- Carta de intención de inversión con bonos digitales (o créditos Industria 4.0)

Esta estrategia se basa en un enfoque realista y gradual, destinado a mejorar la eficiencia interna, aprovechar los conocimientos técnicos y responder a las crecientes demandas digitales en el sector mecánico.

Ejemplo 3



Sector: Fabricación por contrato y envasado de cosméticos naturales

Empleados: 18

Volumen de negocio anual: €1.8 millones de euros

Clientes: Marcas emergentes, farmacias, minoristas online

Nivel inicial de digitalización: Limitado a herramientas básicas de contabilidad y procesamiento de pedidos por correo electrónico; el seguimiento de la producción sigue siendo manual

1. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

«Nuestro objetivo es convertirnos en una PYME ágil digitalmente, capaz de interactuar de forma inteligente con los clientes, realizar un seguimiento digital de los lotes de producción, mostrar la calidad de nuestros procesos y abrir nuevos canales comerciales a través de la visibilidad online».

Objetivos a 12 meses:

- Implementar la trazabilidad digital de lotes y envíos (conforme a las normas ISO y GMP).
- Automatizar al menos tres actividades administrativas (pedidos, facturación, base de datos de clientes).
- Mejorar la presencia en línea y activar un canal digital de generación de clientes potenciales B2B.
- Formar al menos a cinco empleados en competencias digitales básicas y ciberseguridad.

2. EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DIGITAL (HERRAMIENTA DE ANÁLISIS RÁPIDO)

Puntos fuertes:

- Propietario motivado con un gran interés en la digitalización
- Procesos de producción bien estructurados
- Sólida reputación de la marca en la región

Debilidades:

- No hay un sistema de gestión integrado
- Sitio web obsoleto, sin SEO ni canales sociales activos
- Documentación de producción totalmente en papel
- No hay CRM para gestionar los clientes actuales o potenciales

3. PALANCAS ESTRATÉGICAS (HERRAMIENTA DIGITAL ADVISOR + TUTORÍA)

Acciones seleccionadas:

- Introducción de un software ERP adaptado a la fabricación de cosméticos (gestión de lotes, inventario, pedidos)
- Rediseño del sitio web con contenido B2B, SEO y catálogo digital
- Adopción de un CRM basado en la nube para gestionar las relaciones B2B y B2C
- Formación del personal en herramientas digitales, gestión de pedidos y seguridad informática
- Recopilación de comentarios de los clientes mediante herramientas digitales sencillas después de las entregas

4. PLAN OPERATIVO SIMPLIFICADO

Acción	Objetivo	Recursos	Plazo	Notas
Implementación de ERP para cosméticos	Trazabilidad y cumplimiento automatizado	Software ERP vertical + personal interno	3 meses	Conectado a los datos de materiales de los proveedores
Rediseño del sitio web + catálogo digital	Aumentar los clientes potenciales B2B	Agencia web especializada	2 meses	Incluye casos de estudio y formularios de contacto
Activación del CRM	Gestión de clientes y comunicaciones	CRM basado en la nube + personal interno	1 mes	Integrado con boletines informativos y promociones
Formación en competencias digitales	Alfabetización digital operativa	Tutor de SMARTER SMEs y formador externo	2 días de formación	Incluye ejercicios prácticos
Recopilación de opiniones de los clientes	Mejora del servicio	Formularios de Google + integración con el CRM	1 mes	Enviado después de cada entrega completada

5. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

- Porcentaje de lotes rastreados digitalmente
- Número de pedidos a través del sitio web
- Tasa de recompra de los clientes (B2C)
- Reducción de errores en el almacén
- Número de empleados formados con resultados satisfactorios

6. MECANISMO DE MEJORA CONTINUA

- Reuniones mensuales con el referente digital y el tutor
- Revisión semestral del contenido del sitio web y del rendimiento del comercio electrónico
- Recopilación y análisis de los comentarios de los clientes
- Actualizaciones continuas sobre oportunidades de financiación (bonos digitales, fondos de desarrollo rural, planes nacionales)

7. PAPEL DEL EMPRENDEDOR

- Lidera activamente el cambio, con ganas de aprender
- Nombró a un miembro junior del equipo como «campeón digital» interno
- Participa en eventos empresariales digitales y sesiones de formación
- Promueve una cultura de innovación inclusiva y paso a paso dentro de la empresa

8. RESULTADOS DE LA TUTORÍA

- Informe del asesor digital
- Estrategia digital personalizada validada con el tutor
- Plan operativo compartido
- Panel de control de KPI sencillo (Excel o Google Sheets)
- Documentación para la implementación de ERP, CRM y plataforma de comercio electrónico
- Carta de intención para solicitar programas de bonos de digitalización

9. RESUMEN DE LA HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA DE 12 MESES

Trimestre	Acciones principales
T1	Formación del personal + inicio de la implementación del ERP
T2	Lanzamiento del sitio web y del CRM + SEO + activación del perfil empresarial en LinkedIn
T3	Recopilación inicial de opiniones de los clientes + auditoría interna para la revisión de procesos
T4	Refuerzo del marketing digital + exploración de la línea B2C y el comercio electrónico

Esta estrategia permite a las PYMES:

- Reforzar el cumplimiento normativo y la calidad interna
- Llegar a nuevos clientes gracias a una mayor visibilidad digital
- Optimizar las operaciones y la comunicación con los clientes
- Fomentar una vía realista, inclusiva y sostenible hacia la transformación digital

Ejemplo 4



Sector: Producción artesanal de quesos curados y envasados

Empleados: 22

Facturación anual: €2,5 millones de euros

Segmentos de clientes: Grandes minoristas locales, restaurantes, tiendas especializadas, venta directa

Nivel inicial de digitalización: Limitado a software básico de contabilidad; el seguimiento y la trazabilidad de los pedidos aún se gestionan manualmente

1. VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

"«Queremos combinar la tradición y la innovación utilizando herramientas digitales para mejorar la trazabilidad, mejorar la comunicación con los clientes y expandirnos a nuevos mercados a través de la venta directa y una mayor presencia en línea.»"

Objetivos a 12 meses:

- Implementar la trazabilidad digital de los lotes de producción y envío
- Aumentar las ventas directas a través del comercio electrónico en un 20 %
- Mejorar la interacción B2B mediante la adopción de un sistema CRM
- Formar al menos a 5 miembros del personal en competencias digitales básicas y seguridad informática

2.EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL (HERRAMIENTA DE ANÁLISIS RÁPIDO)

Puntos fuertes:

- Emprendedor con mentalidad abierta hacia lo digital
- Procesos de producción bien definidos y estandarizados
- Sólida reputación y base de clientes fieles

Debilidades:

- No hay un sistema de gestión integrado
- Sitio web obsoleto, sin SEO, sin canales sociales activos
- Seguimiento totalmente manual de los lotes de producción
- No hay CRM para la gestión de las relaciones con los clientes

3.PRIORIDADES ESTRATÉGICAS (HERRAMIENTA DIGITAL ADVISOR+ TUTORÍA)

Acciones estratégicas seleccionadas:

- Digitalización de la trazabilidad de los lotes y la documentación HACCP
- Rediseño del sitio web con integración de comercio electrónico
- Adopción de un sistema CRM para gestionar las relaciones B2B y B2C
- Formación del personal en herramientas digitales, gestión de pedidos y ciberseguridad
- Implementación de un ERP sencillo (incluido un módulo de gestión de almacenes)

4. PLAN OPERATIVO SIMPLIFICADO

Acción	Objetivo	Recursos	Plazo	Notas
Configuración del software de trazabilidad	Cumplimiento normativo y automatización de procesos	ERP del sector alimentario + equipo interno	3 meses	Integrado con el plan HACCP
Rediseño del sitio web + comercio electrónico	Ventas directas y visibilidad de la marca	Agencia web especializada en alimentación	2 meses	Basado en Shopify + narración de productos
Adopción del sistema CRM	Seguimiento de las relaciones con clientes y prospectos	CRM de código abierto + personal de ventas capacitado	1 mes	Conectado a boletines informativos y herramientas promocionales
Implementación del ERP	Digitalización operativa interna	Proveedor de ERP + contable	4 meses	Ligero y escalable
Formación en habilidades digitales del personal	Alfabetización digital para las operaciones diarias	Tutor de SMARTER SMEs + formador externo	2 sesiones	Incluye módulos básicos de ciberseguridad

5. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

- % de lotes rastreados digitalmente
- Número de pedidos en línea
- Tasa de recompra de clientes B2C
- Tasa de error en la gestión del almacén
- Número de empleados formados con éxito

6. MECANISMO DE MEJORA CONTINUA

- Reuniones mensuales de seguimiento con el referente digital y el tutor
- Actualización semestral del sitio web y del contenido del comercio electrónico
- Análisis de los comentarios de satisfacción de los clientes en línea
- Revisión constante de las oportunidades de financiación (bonos digitales, planes de desarrollo nacional de recuperación y resiliencia)

7. PAPEL DEL EMPRENDEDOR

- Dirige personalmente el proceso de transformación
- Nombra a un joven de la empresa como responsable digital
- Asiste a ferias y talleres de innovación digital en el sector alimentario
- Fomenta una actitud positiva hacia el cambio entre los empleados

8. RESULTADOS DE LA TUTORÍA

- Informe del asesor digital
- Estrategia digital personalizada validada con el tutor
- Plan operativo compartido con el equipo
- Panel de control de KPI sencillo (Excel o Google Sheets)
- Documentación de implementación de ERP, CRM y comercio electrónico
- Carta de intención para solicitar un vale de digitalización o una subvención

9. HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA DE 12 MESES

Trimestre	Acciones clave
T1	Formación del personal + lanzamiento del software de trazabilidad
T2	Puesta en marcha del sitio web y del sistema CRM + SEO + configuración de la página en redes sociales
T3	Recopilación inicial de comentarios + auditoría interna de procesos
T4	Mejora del marketing digital + estudio de viabilidad del desarrollo de la línea B2C

Esta estrategia permite a las PYMEs:

- Reforzar el cumplimiento de la normativa de seguridad alimentaria mediante herramientas digitales
- Abrir nuevos canales de venta a través del comercio electrónico y mejorar la comunicación B2B
- Optimizar los procesos operativos y la documentación
- Crear una cultura digital interna sostenible centrada en resultados prácticos



Actividad 3.1 Elaboración del primer borrador

El borrador de la estrategia de transformación digital debe incluir varios elementos clave: visión y objetivos, evaluación de la madurez digital, niveles estratégicos y un plan de acción operativo. La visión establece la dirección y el impacto deseado de la transformación, mientras que la evaluación de la madurez proporciona una base de referencia para medir el progreso. Los niveles estratégicos pueden incluir áreas como operaciones, marketing, gestión de clientes y ciberseguridad.

El plan de acción operativo traduce las intenciones estratégicas en pasos concretos. Define las responsabilidades, los plazos y los recursos. Cada acción debe ser factible, medible y adaptable. Los tutores deben asegurarse de que las PYMEs comprendan que la estrategia es un documento vivo que puede evolucionar a medida que la empresa aprende y crece.

→ Para desarrollar el primer borrador, el T&T KIT proporciona la siguiente indicación que debe ejecutarse en una inteligencia artificial generativa (como ChatGPT, Gemini, etc.):

“Adopta el papel de un consultor experto en transformación digital con el objetivo de definir una estrategia de transformación digital para una PYME. Una estrategia de transformación digital es una hoja de ruta integral que redefine cómo opera, compite y crea valor una organización a través de la tecnología, los datos y la cultura. Comienza con un diagnóstico del estado actual, evaluando la madurez digital, la infraestructura, los procesos y la cultura, para identificar las deficiencias y las oportunidades. A partir de esta base, se establece una visión y una misión claras, traduciendo la intención estratégica en objetivos medibles, como mejorar la eficiencia, automatizar los flujos de trabajo o mejorar la experiencia del cliente. La gobernanza se establece a través de una estructura de liderazgo dedicada (por ejemplo, un comité digital o un director digital) para garantizar la alineación, la rendición de cuentas y la gestión del cambio, con el apoyo de programas de comunicación y formación que fomentan la cultura digital. A continuación, la estrategia se desarrolla en torno a varios pilares fundamentales: rediseño y automatización de procesos, modernización tecnológica (nube, inteligencia artificial, ciberseguridad), inteligencia de datos, experiencia del cliente y desarrollo del personal. La implementación sigue un enfoque por fases: planificación y evaluación, desarrollo de capacidades, ejecución a través de proyectos piloto y ampliación de las iniciativas exitosas. Escriba dos párrafos por fase de la estrategia de transformación digital y los capítulos del informe son los siguientes: Visión y objetivos estratégicos, evaluación de la madurez digital, prioridades estratégicas, resumen del plan operativo y liderazgo empresarial. Al final del plan operativo, incluya una tabla con los siguientes conceptos: acción, objetivo, recursos, calendario y notas. Los proyectos piloto son cruciales: experimentos a pequeña escala en áreas de alto impacto que se utilizan para probar tecnologías, recopilar comentarios y validar resultados antes de una implementación más amplia. Aparte de la estrategia, es necesario definir un proyecto piloto para implementar la tecnología más prometedora teniendo en cuenta la situación de la PYME, definirlo como un ejemplo, razonar la necesidad del proyecto piloto con un alcance bien definido, objetivos y los tres principales riesgos (todo ello resumido en dos párrafos). No invente ninguna información que no se proporcione en la indicación y ajuste la estrategia en función del nivel de madurez. Las PYMEs con el nivel de madurez más bajo deben recibir una estrategia de transformación digital más sencilla y con un alcance más limitado. Tenga en cuenta la siguiente madurez digital de la empresa para desarrollar toda la estrategia de transformación digital: «XXXXX».”

→ En la zona amarilla «XXXXX», deben incluirse los resultados del Asesor Digital. Y cualquier información adicional también debe incluirse en el mismo lugar para que los comentarios de la Inteligencia Artificial sean más precisos. Los materiales adicionales de la fase de Definición de la Estrategia incluyen estrategias sectoriales para los principales marcos de implementación de las Estrategias de Transformación Digital en los principales sectores relevantes. Estas estrategias sectoriales deben leerse para verificar que la estrategia proporcionada esté alineada con el marco principal del sector.

Actividad 3.2 Envío del borrador

Una vez completado el primer borrador, el tutor debe enviarlo a la PYME por correo electrónico. El mensaje debe ser claro e invitar al empresario a revisar el contenido y aportar comentarios. Una breve explicación de cada sección ayuda al destinatario a navegar fácilmente por el documento. Establecer un plazo para la retroalimentación fomenta el compromiso y acelera el progreso.

Actividad 3.3 Reunión de comentarios

La reunión de comentarios sirve para validar el borrador e identificar una prioridad piloto. Durante esta sesión, tanto el tutor como la PYME deben discutir la viabilidad, los recursos disponibles y los beneficios esperados. El objetivo principal es llegar a una decisión compartida sobre por dónde empezar a implementar la transformación. Este paso colaborativo refuerza la confianza y la propiedad compartida del proceso.

Si algunas de las partes del proyecto piloto u otras partes de la estrategia son demasiado técnicas, esos detalles deben eliminarse para que, durante la reunión de retroalimentación, como tutor, usted controle todo el contenido y la conversación.



A background image showing two hands holding several interlocking puzzle pieces, symbolizing implementation or problem-solving.

FASE 4

IMPLEMENTACIÓN

La fase de implementación transforma las ideas estratégicas en acciones prácticas. Se centra en probar, evaluar y aprender de las aplicaciones reales de las soluciones digitales. Los tutores actúan como facilitadores y coordinadores, asegurándose de que las PYMEs reciban el apoyo técnico y organizativo adecuado.

Actividad 4.1 Seleccionar el proveedor de tecnología

Elegir al proveedor adecuado es fundamental para el éxito. Las PYMEs deben dar prioridad a los proveedores que comprendan su tamaño, sus limitaciones y su sector. Los criterios de selección pueden incluir la experiencia, las referencias de los clientes, la asistencia posventa y la capacidad de ofrecer soluciones escalables. Los tutores pueden ayudar a las PYMEs preparando matrices comparativas o proporcionando plantillas de evaluación de muestra.

Actividad 4.2 Definir el alcance específico de las pruebas piloto

Definir el alcance de la prueba piloto garantiza que las expectativas sean claras y que los recursos se gestionen adecuadamente. La prueba piloto debe ser lo suficientemente pequeña como para controlar los riesgos, pero lo suficientemente grande como para generar información significativa. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) deben acordarse antes de comenzar, lo que permite a ambas partes medir el progreso de forma objetiva.

Actividad 4.3 La ejecución

Durante la ejecución, es esencial realizar un seguimiento minucioso. Los tutores deben comprobar el progreso con regularidad, documentar los obstáculos y recopilar las lecciones aprendidas. La comunicación entre la PYME y el proveedor debe ser abierta y transparente. La flexibilidad y la adaptabilidad son fundamentales, ya que las pruebas piloto suelen requerir ajustes sobre la marcha.

Herramienta: Directrices prácticas para la transformación digital de las PYMES

Para poder implementar la estrategia de transformación digital

Finalidad, introducción y estructura de las directrices

La finalidad de las directrices es proporcionar a los líderes de las PYMES un apoyo claro y práctico en la fase de implementación de su estrategia de transformación digital. Estas directrices traducen la estrategia en acciones concretas, sugerencias operativas y herramientas manejables, redactadas en un lenguaje accesible y centradas en la consecución de resultados.

Las directrices están organizadas en las siguientes 7 secciones, cada una alineada con las principales áreas de la estrategia digital desarrollada (en coherencia con la herramienta Digital Advisor y los resultados de tutoría).



Diagrama de flujo de 7 pasos

Las diversas secciones están estructuradas para ayudar a los emprendedores de PYMES a implementar su estrategia de transformación digital planificada. A continuación, se presenta un resumen del contenido de cada fase y los resultados esperados.

1. Puesta en marcha operativa: de la estrategia a la acción

El contenido principal trata sobre:

- Cómo revisar la estrategia e identificar prioridades accionables;
- Cómo construir una pequeña hoja de ruta mensual (3–6–12 meses);
- Cómo definir roles operativos: empresario, referente interno, proveedores externos;
- Plantilla simple de plan operativo (acción – responsable – cronograma – costo).

Los resultados esperados son:

- el plan operativo inicial;
- un calendario compartido.

2. Selección y Gestión de Proveedores Digitales

El contenido principal de la sección trata sobre:

- Criterios para elegir los proveedores digitales adecuados para una pequeña empresa;
- Lista de verificación para evaluar soluciones de software que sean simples y escalables;
- Cómo negociar contratos justos y claros (evitar efectos de dependencia y costos ocultos);
- Cómo construir una relación colaborativa y a largo plazo con los proveedores.

Los resultados esperados son:

- la hoja de comparación de proveedores;
- el borrador del acuerdo de servicios.

3. Activación Progresiva de Palancas Estratégicas

El contenido principal de la sección trata sobre:

- Consejos prácticos para cada palanca estratégica (ejemplos: CRM, comercio electrónico, automatización de procesos, marketing digital);
- Comenzar en pequeño (acciones piloto), probar y luego escalar;
- Herramientas para documentar el progreso (Excel, Google Docs, paneles de control).

Los resultados esperados son:

- La lista de acciones;
- Los informes de la fase de prueba;
- Los resultados documentados.

4. Compromiso del equipo y cambio cultural

El contenido principal de la sección trata sobre:

- Cómo explicar al equipo el propósito de la transformación;
- Cómo identificar y capacitar a un “referente digital” interno;
- Enfoques para la formación interna (micro aprendizaje, mentoría, tutoriales en video);
- Cómo gestionar la resistencia y fomentar la participación.

Los resultados esperados son::

- El plan de participación del personal;
- El mapa de habilidades digitales.

5. Seguridad, privacidad y continuidad del negocio

El contenido principal de la sección trata sobre:

- Lista de verificación básica de ciberseguridad para PYMEs;
- Buenas prácticas para la copia de seguridad de datos y la protección de dispositivos;
- Conceptos esenciales de GDPR y gestión de datos
- Plan de respuesta a emergencias para incidentes digitales.

Los resultados esperados son:

- La lista de verificación de seguridad;
- La plantilla de política de privacidad;
- El plan de continuidad del negocio.

6. Medición de Resultados y Mejora Continua

El contenido principal de la sección trata sobre:

- Cómo elegir KPI significativos para el progreso digital;
- Cómo construir un panel de control sencillo (Excel o Google Sheets);
- Cómo y cuándo revisar los resultados y ajustar la estrategia.

Los resultados esperados son:

- El panel de control de KPI;
- Las plantillas de informes internos;
- El registro de toma de decisiones.

7. Evolución Futura y Sostenibilidad

El contenido principal de la sección trata sobre:

- Cómo extender la estrategia más allá de los primeros 12 meses;
- Cómo monitorear cambios en el mercado y tendencias digitales;
- Dónde encontrar apoyo (capacitación, financiamiento, redes de pares).

Los resultados esperados son:

- Hoja de ruta de 12–24 meses;
- Previsión del presupuesto digital;
- Conexión con ecosistemas de apoyo.

Indicaciones prácticas para los socios

Formato de la herramienta

- Versión PDF interactiva (navegación sección por sección)
- Plantillas editables en Word/Excel para uso operativo (planes, paneles de control, listas de verificación)
- Versión corta imprimible (resumen ejecutivo de 5 páginas)
- Disponible a través de la plataforma web del proyecto SMARTER SMEs

Los socios deben decidir el formato

Usuarios objetivo

- Líderes de PYMEs que hayan completado el proceso de tutoría
- Referentes o asesores digitales internos que apoyen la implementación

Rol del Tutor

- Presentar y explicar las directrices al final del programa de tutoría
- Ayudar al emprendedor a adaptar las plantillas a su estrategia específica
- Ofrecer seguimiento durante los primeros 2–3 meses de implementación

Las secciones

Las directrices fueron concebidas como una herramienta práctica que los empresarios de PYMEs pueden utilizar durante la implementación de la estrategia digital de su PYME. Los principales componentes descriptivos incluidos en la sección son:

- Objetivo
- Actividades a implementar
- Sugerencias relacionadas con las acciones, los métodos, las herramientas y los roles
- Resultados esperados detallados

La descripción es muy esquemática, con la intención de ser práctica y fácil de usar.

1. Inicio Operativo: Cómo Pasar de la Estrategia a la Acción

Objetivo

Transformar la estrategia digital, desarrollada con el apoyo del tutor, **en un plan de acción concreto**, con tareas claras, responsabilidades definidas y un calendario compartido para iniciar el viaje de transformación digital.

1.1 Cómo Revisar la Estrategia e Identificar las Prioridades Clave

Acciones a realizar con el emprendedor:

- Revisar juntos la estrategia digital finalizada (basada en la herramienta Digital Advisor y las sesiones de tutoría).
- Destacar:
 - o Las acciones más urgentes (por ejemplo, mejorar la gestión de pedidos)
 - o Las victorias rápidas (por ejemplo, abrir una página de empresa en LinkedIn)
 - o Las acciones de mayor impacto a corto plazo (por ejemplo, digitalizar los procesos de cotización)

Herramienta de apoyo

Una hoja de “prioridad estratégica” para clasificar las acciones en:

- Inmediatamente factible
- Factible a medio plazo
- Será planificado más tarde

1.2 Cómo Crear un Mini-Roadmap Mensual (3–6–12 Meses)

Método recomendado:

- Desglosar las acciones planificadas en tres periodos de tiempo:
 - o Fase 1 (0–3 meses): Logros rápidos y pasos básicos (por ejemplo, activar CRM, actualizar el sitio web)
 - o Fase 2 (4–6 meses): Acciones de complejidad media (por ejemplo, gestión digital de documentos)
 - o Fase 3 (7–12 meses): Acciones estructurales o estratégicas (por ejemplo, ERP, comercio electrónico, IoT)

Herramientas de apoyo:

- Tabla de cronograma
- Calendario compartido (Google Calendar, Outlook) con recordatorios

1.3 Cómo definir los roles operativos

Roles mínimos a asignar:

- Emprendedor: Supervisa la transformación, participa activamente en las fases iniciales
- Referente interno (incluso junior): Coordina los pasos operativos, actualiza el plan, se comunica con los proveedores
- Proveedores externos: Ejecutan intervenciones técnicas (por ejemplo, software, sitio web, consultoría)

Actividad recomendada:

Crear un “mapa de roles” (en papel o herramienta compartida) enumerando:

- nombres
- responsabilidades
- canal de comunicación preferido (por ejemplo, correo electrónico, WhatsApp, carpeta compartida)

1.4 Plantilla Simple de Plan Operativo

Acción	Responsable	Cronograma (ejemplos)
Activar CRM gratuito basado en la nube	Referente interno	Para el 15 de octubre de 2025
Capacitación básica en herramientas digitales internas	Tutor y formador externo	10 de octubre de 2025
Rediseño de la página de inicio del sitio web	Agencia web	Noviembre 2025
Configurar copia de seguridad automática de datos administrativos	Jefe del departamento administrativo	octubre de 2025

Consejo: Use este mismo formato en Excel o Google Sheets para el seguimiento mensual continuo

1.5 Resultados Esperados

- ✓ Un plan operativo básico con al menos 4–6 acciones claras, programadas y asignadas
- ✓ Un calendario compartido con recordatorios automáticos para tareas y reuniones
- ✓ Un mapa de roles actualizado y visible para todo el equipo involucrado
- ✓ Una estrategia digital que ya no esté “en papel”, sino traducida en acción

2. Selección y Gestión de Proveedores Digitales

Objetivo

Apoyar al líder de la PYME en la selección y gestión de proveedores de servicios digitales (proveedores de software, consultores de TIC, agencias web, desarrolladores, integradores de sistemas) de manera efectiva, evitando errores comunes, costos innecesarios o dependencias insostenibles.

2.1 Cómo Seleccionar Proveedores Confiables y Adecuados

1. Definir claramente lo que necesitas

- Parte de tu plan operativo: ¿Qué quieres digitalizar? ¿Con qué objetivo? ¿Con qué presupuesto?

- Ejemplo: "Queremos gestionar mejor las relaciones con los clientes" → necesitas un CRM básico con funciones de seguimiento de contactos, citas y comunicaciones.

2. Compare al menos 2 o 3 proveedores

- Solicite al menos dos cotizaciones comparables.
- Elija proveedores con experiencia trabajando con PYMEs en su industria o de tamaño similar.
- Verifique su reputación en línea: reseñas, portafolio, presencia en plataformas profesionales.

3. Haga las preguntas correctas

- ¿Es la solución escalable? ¿Puedo comenzar de manera pequeña y expandirme después?
- ¿Podré utilizar el sistema de manera independiente después de la implementación?
- ¿Los costos son únicos, recurrentes o basados en el uso?
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta promedio para el soporte?

2.2 Lista de verificación para la comparación de proveedores

Criterios de Evaluación	Proveedor A	Proveedor B
Experiencia con PYMEs en mi industria	✓/✗	✓/✗
Precios transparentes y sostenibles	€	€
Prueba gratuita disponible	✓/✗	✓/✗
Escalabilidad del producto	✓/✗	✓/✗
Soporte postventa y mesa de ayuda	✓/✗	✓/✗
Compatibilidad con las herramientas actuales	✓/✗	✓/✗

2.3 Qué Evitar

- Herramientas que sean demasiado complejas o de gran tamaño para su PYME
- Contratos rígidos o cláusulas poco claras
- Proveedores sin soporte o con tiempos de respuesta extremadamente lentos
- Dependencia de un único desarrollador o freelancer irremplazable

2.4 Cómo Construir una Buena Relación Laboral

- Programe una llamada inicial de alineación para clarificar objetivos y expectativas
- Asigne un referente interno para cada proveedor
- Acuerde un mini plan de trabajo con plazos claros y puntos de control
- Mantenga un registro escrito (correos electrónicos, actas) de decisiones, costos y cambios

2.5 Herramientas Útiles

- Plantilla de Excel para comparar proveedores
- Plantilla ligera de contrato o acuerdo de servicio, incluyendo:
 - Alcance del trabajo
 - Cronogramas
 - Costos

- Responsabilidades mutuas
- Términos y condiciones de salida

2.6 Resultados Esperados

- Al menos un proveedor seleccionado alineado con la estrategia de la PYME
- Un contrato o acuerdo de servicio claro y sostenible
- Un plan de trabajo compartido entre la PYME y el proveedor
- Implementación inicial de una acción clave (por ejemplo, CRM, sitio web, software de gestión)

3. Implementación Progresiva de Palancas Estratégicas

Objetivo

Apoyar a la PYME en la activación progresiva de las palancas estratégicas definidas en el plan de transformación digital, comenzando con pasos pequeños y manejables que permitan probar, aprender y escalar gradualmente.

3.1 ¿Qué Son las Palancas Estratégicas?

Son las áreas clave de intervención identificadas en la estrategia que contribuyen a transformar el negocio. Los ejemplos incluyen:

- Introducción de un sistema CRM
- Lanzamiento de un canal de comercio electrónico
- Digitalización de procesos administrativos o de producción internos
- Activación de una estrategia de marketing digital
- Uso de sistemas de IoT y trazabilidad
- Adopción de herramientas colaborativas para la comunicación interna

3.2 Cómo implementarlos paso a paso

1. Comenzar poco a poco

- Elige una o dos palancas que sean simples, de bajo costo y de alto impacto.
- Ejemplo: empezar con una prueba gratuita de CRM o crear una presencia básica en LinkedIn.

2. Probar y adaptar

- Establece un período de prueba limitado (p. ej., 30 o 60 días)
- Observa el uso, recopila comentarios y evalúa los beneficios
- Adapta herramientas y procedimientos según las necesidades reales

3. Documentar lo que funciona

- Mantén un registro de acciones digital sencillo (Excel o Google Sheet).
- Nota: qué se hizo, qué funcionó, qué no funcionó y qué se podría mejorar.

4. Expandir gradualmente

- Si el proyecto piloto funciona, escálalo: aplica la herramienta a otras áreas o involucra a otros empleados.
- Ejemplo: ampliar el uso de herramientas de compartición de documentos de administración a logística y ventas.

3.3 Herramientas de Apoyo

- Plantilla de Registro de Acciones Digitales
- Plantilla de Plan Piloto (Objetivo – Herramienta – Duración – Responsable – Resultado)
- Formulario de retroalimentación interna
- Panel de progreso sencillo (codificado por colores para mayor claridad)

3.4 Consejos para PYMEs

- No intentes hacerlo todo al mismo tiempo: prioriza
- Involucra al equipo en las pruebas y retroalimentación
- Antes de comprar nuevas herramientas, intenta maximizar lo que ya está disponible
- Si una herramienta no funciona, cambia de dirección rápidamente

3.5 Resultados Esperados

- 1 a 3 palancas estratégicas activadas en los primeros 3–6 meses
- Resultados documentados de las pruebas piloto
- Aprendizaje interno y mejoras compartidas
- Mayor confianza y compromiso entre los miembros del equipo

4. Compromiso del Equipo y Cambio Cultural

Objetivo

Apoyar a la PYME en involucrar a su equipo y fomentar un cambio cultural que integre la transformación digital en las operaciones diarias, superando la resistencia, reconociendo el potencial interno y promoviendo la adopción de nuevas herramientas.

4.1 Cómo Explicar el “Por Qué” Detrás del Cambio

Actividad sugerida: Organiza una reunión de inicio (30–60 minutos), dirigida por el emprendedor o tutor, para compartir con el equipo:

- Por qué la empresa está emprendiendo una transformación digital
- Cuáles son los objetivos (por ejemplo, trabajar de manera más eficiente, reducir errores, ofrecer nuevos servicios)
- Qué herramientas se introducirán y cuándo
- Cómo cada persona puede contribuir al proceso

Apoyo práctico: Utiliza una diapositiva simple, pizarra o hoja de trabajo impresa con 3 preguntas clave:

1. ¿Qué cambiará en mi trabajo durante los próximos 3 meses?
2. ¿Qué puedo aprender o mejorar?
3. ¿Qué necesito para enfrentar este cambio?

4.2 Cómo designar a un referente digital interno

¿Quién puede ser el referente digital?

- Un empleado joven con habilidades digitales básicas
- Un miembro del equipo administrativo con aptitud organizativa
- Incluso un empleado junior motivado o aprendiz dispuesto a aprender

Responsabilidades del referente:

- Actuar como puente entre el emprendedor, el equipo y los proveedores
- Seguir el plan operativo y actualizar los avances
- Apoyar el uso diario de nuevas herramientas (CRM, nube, software de gestión)

Actividad útil: *Definir claramente las tareas, la distribución del tiempo y las herramientas de comunicación (por ejemplo, lista de verificación semanal, grupo de WhatsApp, carpeta compartida)*

4.3 Cómo organizar la formación del personal

Métodos recomendados:

- Sesiones de micro formación: sesiones cortas (30–60 minutos) durante el horario laboral
- Aprendizaje en el puesto de trabajo: aprender usando directamente la herramienta
- Mini tutoriales en video o guías: creados por el tutor o tomados de recursos en línea (YouTube, plataformas públicas)
- Apoyo entre compañeros: personal más experimentado ayuda a aquellos con menos confianza

Ejemplos prácticos de contenido:

- Cómo iniciar sesión y usar una plataforma en la nube
- Cómo crear un presupuesto digital
- Cómo gestionar contraseñas y proteger los datos de la empresa

4.4 Cómo superar las resistencias

Tipos comunes de resistencia:

- Miedo a no ser capaz
- Creencia de que “no es necesario” o “no es el momento”
- Percepción de que lo digital implica más trabajo o más confusión

Cómo responder

- Involucrar gradualmente
- Escuchar las preocupaciones y celebrar pequeños logros
- Mostrar beneficios tangibles: menos errores, menos papel, más tiempo para tareas valiosas

4.5 Resultados esperados

- Reunión de inicio realizada con al menos el 60% del equipo presente
- Referente digital identificado con responsabilidades claras
- Al menos una actividad de capacitación completada (formal o informal)
- Retroalimentación recopilada sobre la percepción de los empleados (incluso de manera informal)
- Mejora del clima laboral en torno a temas digitales

5. Seguridad, Privacidad y Continuidad del Negocio

Objetivo

Ayudar a las PYMEs a adoptar prácticas básicas de seguridad y privacidad digital, asegurando la protección de los datos, la resiliencia de los sistemas y la continuidad del negocio en caso de eventos inesperados o incidentes cibernéticos.

5.1 Lista de verificación básica de ciberseguridad

Cada PYME debería adoptar un conjunto mínimo de medidas de seguridad, incluso con recursos limitados:

Medida de Seguridad	Herramientas / Consejos Recomendados
Usar contraseñas fuertes y diferentes	Usa un gestor de contraseñas (por ejemplo, Bitwarden, LastPass)
Backup regulares de datos clave del negocio	Programa copias de seguridad automáticas semanalmente (disco externo o nube)
Antivirus y firewall en todos los dispositivos	Incluso soluciones gratuitas son suficientes si se actualizan regularmente
Habilitar la autenticación de dos factores (2FA)	Para correo electrónico, banca y plataformas en la nube
Limitar el acceso a archivos sensibles	Solo el personal autorizado debe acceder a datos críticos

Rol del tutor: verificar con la PYME si estos elementos están implementados; ayudar a crear una lista de verificación simple si no lo están.

5.2 Privacidad y aspectos esenciales del RGPD

Lo que toda PYME debe saber:

- Si la empresa almacena datos de clientes, proveedores o empleados, el RGPD se aplica.
- Es necesario:
 - o Informar a los usuarios sobre cómo se usan sus datos (aviso de privacidad)
 - o Almacenar los datos de forma segura y solo durante el tiempo necesario
 - o Designar a una persona responsable de la gestión de datos, incluso de forma informal
 - o Mantener un registro de las actividades de tratamiento de datos (un simple Excel puede ser suficiente)

Áreas comunes a revisar:

- Formularios de contacto del sitio web
- Listas de correo de clientes
- Facturas y contratos archivados
- Políticas de almacenamiento en la nube y acceso

Herramientas sugeridas:

- Plantillas básicas de políticas de privacidad (disponibles en asociaciones comerciales locales o cámaras de comercio)
- Videos de formación sobre RGPD para microempresas (disponibles en línea, también en idioma local)

5.3 Plan de Continuidad del Negocio

Los eventos inesperados (por ejemplo, cortes de energía, ciberataques, pérdida de datos) pueden interrumpir las operaciones. Un plan de continuidad sencillo ayuda a la PYME a recuperarse rápidamente.

Elementos clave de un plan básico::

- Qué hacer en caso de pérdida de acceso a internet o al servidor
- A quién contactar (proveedor de TI, persona de contacto interna)
- Dónde se almacenan las copias de seguridad de los datos y cómo acceder a ellas
- Qué actividades pueden continuar de manera manual o sin conexión
- Cómo comunicar el problema a clientes o proveedores si es necesario

Soporte de salida: plantilla para completar con:

- Lista de contactos de emergencia
- Descripción de los sistemas clave
- Guía paso a paso para restaurar las operaciones
- Protocolo de comunicación interna

5.4 Resultados esperados

- Lista de verificación de seguridad y privacidad completada
- Identificación interna de quién es responsable de los datos y las copias de seguridad
- Política de privacidad implementada o actualizada
- Plan de continuidad del negocio redactado en un formato simple y claro

6. Medición de Resultados y Mejora Continua

Objetivo:

Permitir a los líderes de PYMEs evaluar el impacto real de sus esfuerzos de transformación digital, identificar problemas, celebrar logros y adaptar la estrategia a lo largo del tiempo mediante un proceso de mejora continua que sea accesible incluso para pequeñas empresas.

6.1 Qué significa “medición” en la digitalización de las PYMEs

- No se necesitan sistemas complejos: unos pocos indicadores simples, claros y periódicos son suficientes
- La medición debe estar orientada a la toma de decisiones: si una acción no produce resultados, debe ser modificada, pausada o reemplazada.
- La medición debe involucrar a las personas que realizan el trabajo: personal, referentes internos, consultores

6.2 Cómo elegir los indicadores adecuados (KPIs)

1. Alinearse con sus objetivos estratégicos

Ejemplos:

- Objetivo: mejorar las relaciones con los clientes → KPI: número de seguimientos mensuales a través del CRM
- Objetivo: aumentar las ventas en línea → KPI: pedidos mensuales de comercio electrónico
- Objetivo: reducir errores → KPI: número de errores en albaranes o devoluciones por mes

2. Asegurarse de que sean medibles con las herramientas disponibles

- CRM: número de contactos gestionados
- Sitio web: tráfico, envíos de formularios (a través de Google Analytics)
- ERP: tiempo promedio de cumplimiento de pedidos, número de pedidos automatizados
- Excel o encuestas: satisfacción del cliente o retroalimentación del equipo

Ejemplos de KPIs mínimos para PYMES

Área	Ejemplo KPI	Frecuencia
Relaciones con Clientes (CRM)	Número de nuevos contactos gestionados	Mensual
Ventas y Marketing	Consultas al sitio web a través de formularios	Mensual
Operaciones (ERP)	Tiempo promedio de procesamiento de pedidos	Trimestral
Control de Calidad	Número de errores en la documentación de entrega	Mensual
Desarrollo de Personal	Número de empleados capacitados digitalmente	Trimestral

6.3 Cómo construir un tablero sencillo

- Usar Excel o Google Sheets
- Crear una tabla con: KPI | Valor Objetivo | Valor Actual | Brecha | Notas
- Agregar códigos de colores: verde = dentro/sobre el objetivo, amarillo = cerca del objetivo, rojo = fuera del objetivo
- Actualizar regularmente (mensual o bimensual)

6.4 Proceso de mejora continua

1. Establecer intervalos de revisión

- Mensual: actualizaciones operativas
- Trimestral: revisión estratégica con tutor o referente digital

2. Comparar resultados esperados vs. Reales

- Si una acción funciona: consolidarla y ampliarla
- Si no funciona: encontrar la razón (diseño de herramientas, brecha de capacitación, problema de proceso) y ajustar

3. Documentar aprendizajes

- Mantener un registro de desafíos, soluciones y buenas prácticas
- Involucrar al personal: recopilar comentarios sobre lo que funciona y lo que podría mejorar

6.5 Resultados Esperados

- Panel de indicadores KPI actualizado al menos cada dos meses
- Ajustes estratégicos basados en datos
- Un informe simplificado (el formato de tabla está bien) de los resultados y decisiones tomadas

7. Evolución Futura y Sostenibilidad de la Transformación

Objetivo: Ayudar a los líderes de PYMES a extender la transformación digital más allá del primer año, convirtiéndola en un proceso continuo y sostenible alineado con los desarrollos futuros, la evolución del mercado y las oportunidades de crecimiento y financiamiento

7.1 Cómo mirar más allá del horizonte de 12 meses

Después de la primera fase de implementación, la empresa debe preguntarse:

- ¿Qué parte de la transformación se puede ampliar o profundizar?
- ¿Qué nuevas necesidades u oportunidades han surgido durante el proceso?
- ¿Qué acciones podrían formar parte de una visión digital a tres años?

Ejemplos

- Si el CRM funciona → conéctalo con herramientas de email marketing
- Si el ERP ha mejorado las operaciones → extiéndelo a logística y facturación
- Si el comercio electrónico está activo → desarrolla estrategias de storytelling digital o de exportación

7.2 Cómo garantizar la sostenibilidad a largo plazo

Una transformación es sostenible cuando:

- La empresa desarrolla habilidades digitales internas, incluso básicas
- El emprendedor o referente digital monitorea los cambios en la tecnología y el mercado
- Se asigna un presupuesto anual para la innovación digital (aunque sea pequeño)
- Se mantienen alianzas con proveedores y redes digitales a lo largo del tiempo

Actividad de apoyo: crear una lista de verificación simple de “continuidad digital”:

- Al menos una persona se mantiene actualizada (eventos, boletines)
- Presupuesto anual para inversiones digitales (aunque sea 1.000–3.000 €)
- Al menos una acción por año para fortalecer o ampliar lo que se ha hecho
- Participación en una red (asociación, incubadora, clúster)

7.3 Dónde encontrar apoyo y financiación

Ejemplos de oportunidades a monitorear:

- Vales digitales nacionales o regionales
- Incentivos de las cámaras de comercio para innovación y capacitación
- Convocatorias europeas y proyectos de cooperación (p. ej., Erasmus+, Horizon Europe)
- Asociaciones público-privadas (p. ej., con ITS, universidades o centros digitales)

Herramientas:

- Suscribirse a boletines de innovación digital dirigidos a PYMEs (p. ej., DIH, PID)
- Seguir los sitios web de asociaciones empresariales locales
- Solicitar apoyo a intermediarios o consultores de innovación locales

7.4 Elaboración de una hoja de ruta a medio plazo

Cree una hoja de ruta de 12 a 24 meses (una página es suficiente), con:

- Direcciones estratégicas (por ejemplo, “Mejorar la automatización B2B”, “Fortalecer la ciberseguridad”)
- Acciones planificadas
- Roles y posibles fuentes de financiación
- Momentos de revisión periódica (por ejemplo, cada 6 meses)

7.5 Resultados esperados

- Un plan básico para la continuidad post-proyecto (2025–2026)
- Al menos 2 acciones futuras identificadas y programadas
- Una estimación digital del presupuesto
- Conexiones con al menos una fuente de apoyo o financiación



FASE 5

Lecciones Aprendidas

La fase final se centra en consolidar los resultados, capturar las lecciones aprendidas y garantizar la sostenibilidad. Cerrar el proceso correctamente ayuda a generar confianza y a preparar el terreno para la mejora continua. Los tutores deben facilitar la reflexión y animar a las PYME a celebrar sus éxitos.

Actividad 5.1 Recopilación y Documentación de la Historia de Éxito

Cada viaje de transformación digital proporciona valiosas ideas. Documentar historias de éxito ayuda a inspirar a otras PYME y a mostrar la efectividad del Kit de Tutoría y Capacitación. La historia debe incluir los desafíos iniciales, las soluciones implementadas y los resultados medibles. Fotografías o testimonios pueden enriquecer la narrativa y hacerla más cercana.

Actividad 5.2 Mejora Continua

La transformación digital es un proceso continuo. Las PYMEs deberían revisar periódicamente sus estrategias y adaptarlas a nuevas tecnologías y condiciones del mercado. Los tutores pueden ofrecer sesiones de seguimiento para reevaluar el progreso, identificar nuevas oportunidades y apoyar la innovación continua.

Actividad 5.3 Retroalimentación de la PYME/emprendedor

Finalmente, recopilar retroalimentación estructurada de la PYME o del emprendedor garantiza la mejora continua del Kit de Tutoría y Capacitación. Encuestas breves o entrevistas pueden revelar los aspectos más valiosos del servicio y las áreas que necesitan refinamiento. Este ciclo de retroalimentación asegura que las futuras iteraciones permanezcan relevantes y efectivas.

ANEXO 1

OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN DE LA UE

Para apoyar la prioridad de los proyectos piloto y encontrar oportunidades de financiación, el T&T KIT proporciona información sobre las siguientes convocatorias nacionales e internacionales:

ITALIA

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN CONDICIONES	FRECUENCIA	TIPO	LINK
Fondo para la Transición Digital (PNRR)	Fondo de apoyo a startups y PYMES innovadoras para inversiones en tecnologías digitales (IA, ciberseguridad, ERP, nube). Vencimiento: 30 de junio de 2026 (CSMT)).	Única vez	Subvención a fondo perdido + Inversión en capital	https://www.csmt.it/it/bandi
Transición Digital SIMEST (PNRR)	Financiación a tipo subvencionado y a fondo perdido para la transformación digital de PYMES y PYMES innovadoras. Hasta agotar recursos.	Continuo	Préstamo + Subvención	https://www.simest.it/
Invitalia - Transformación Digital	Financiación a tipo subvencionado y a fondo perdido para la transformación digital de PYMES y PYMES innovadoras. Hasta agotar recursos.	Continuo	Préstamo + Subvención	https://www.invitalia.it
FEDER-Fondos de Cohesión 2021-2027	Recursos para la digitalización de PYMES a través de programas regionales FEDER, cofinanciación de la UE, importe variable.	Multianual	Subvención de la UE	Ver portales regionales FEDER

PORTUGAL

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN CONDICIONES	FRECUENCIA	TIPO	LINK
Acelerar o Norte (PRR)	Proyecto que prevé una evaluación del nivel de madurez digital de las PYMES y ofrece bonos para apoyarlas en el proceso de digitalización.	Continuo	Bonos digitales regionales	https://acelerar.norte.pt
Barrios Comerciales Digitales	Iniciativa orientada a crear una plataforma de comercio electrónico que reúna a las pequeñas empresas, permitiéndoles tener una tienda online compartida	Continuo	Registro en la plataforma	Registrarse ante la institución AEBRAGA
Empleo+digital	Capacitación para emprendedores y empleados.			https://aebraga.pt/formacao-emprego-digital/

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN Y CONDICIONES	FRECUENCIA	TIPO	LINK
HA ZITEK	Apoyo a la realización de Proyectos de Investigación Industrial o Desarrollo Experimental, tanto competitivos como estratégicos, en el sector empresarial del País Vasco.	Enero (anual)	Personal y Materiales	https://www.spri.eus/es/ayudas/hazitek/
ELKARTEK	Apoyo a la investigación colaborativa realizada por entidades de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación en ámbitos del Plan PCTI 2030.	Enero (anual)	Personal y Materiales	https://www.spri.eus/es/ayudas/elkartek/
Fast Track Innobideak	Apoyo a proyectos de innovación y acciones complementarias clave para la promoción de la innovación.	Enero (anual)	Personal y Materiales	https://www.spri.eus/es/ayudas/fast-track-innobideak/
AEI - Agrupaciones Empresariales Innovadoras	El programa de apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) tiene como objeto mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Subvenciona los proyectos y actuaciones dirigidos a la realización de estudios de viabilidad técnica bien, de forma individual por la parte de la agrupación empresarial innovadora o bien, mediante colaboración entre varias agrupaciones empresariales innovadoras; y desarrollo de proyectos de Tecnologías Digitales de innovadora mediante colaboración entre varias agrupaciones empresariales innovadoras	Julio (anual)	Gasto de personal	https://www.mintur.gob.es/PortalAyudas/AgrupacionesEmpresariales/Paginas/Index.aspx
BDIH Konexio	Apoyo a la incorporación de tecnologías digitales y sostenibles en el diseño y desarrollo de productos y servicios de empresas manufactureras mediante proyectos de análisis de viabilidad, asesoramiento y acompañamiento técnico sobre los activos que componen el Basque Digital Innovation Hub (BDIH) en los ámbitos de robótica flexible y colaborativa, fabricación aditiva, ciberseguridad, máquinas conectadas, materiales avanzados, dispositivos médicos y salud digital y redes eléctricas digitales.	Enero (anual)	Subcontratar servicios de centros tecnológicos	https://www.spri.eus/es/ayudas/bdi-h-konexio/

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN Y CONDICIONES	FRECUENCIA	TIPO	LINK
Departamento de Empresa, Turismo y Empleo (DETE)	El Departamento de Empresa, Turismo y Empleo (DETE) financia y promueve la innovación liderada por las empresas a través de una serie de programas y apoyos prestados mediante diversas agencias irlandesas. El Departamento ofrece el portal Grow Digital, el cual destaca las oportunidades que las herramientas y tecnologías digitales pueden ofrecer a las empresas, y proporciona asesoramiento junto con información sobre posibles apoyos, formación y opciones de financiación.			https://www.gov.ie/en/department-of-enterprise-trade-and-employment/publications/grow-digital-a-digital-toolkit-for-every-business/
Enterprise Ireland	Agencia de desarrollo empresarial del gobierno irlandés, que invierte y apoya el desarrollo de empresas de propiedad irlandesa en su camino hacia la consecución de una mayor escala operativa y para convertirse en líderes globales en su sector. Como parte del Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia de Irlanda, financiado por la Unión Europea, el Fondo de Transición Digital (Digital Transition Fund / Ciste Trasdula Digiteach) impulsará la transformación digital de las empresas en Irlanda, especialmente entre las PYMES. El fondo ayudará a las empresas en todas las etapas de su proceso de digitalización.			https://www.enterpriseireland.com/en/supports/digital-transition-fund
Enterprise Ireland	Es la agencia de desarrollo empresarial del gobierno irlandés, que invierte y apoya el desarrollo de empresas de propiedad irlandesa en su camino hacia la consecución de una mayor escala operativa y para convertirse en líderes mundiales en su sector. Enterprise Ireland ofrece la subvención Digital Discovery Grant, que tiene como objetivo incentivar y apoyar a las empresas en la introducción de nuevas tecnologías y soluciones digitales en sus operaciones.			https://www.enterpriseireland.com/en/supports/access-advice-digital-discovery
Local Enterprise Offices (LEOs)	Red de 31 oficinas locales situadas en las autoridades municipales, que funcionan como el primer punto de contacto para las empresas en busca de apoyo y asesoramiento. El bono Grow Digital Voucher ofrece a las PYMES de hasta 50 empleados una contribución financiera para adoptar tecnologías digitales. Se requiere un informe del proyecto Digital for Business completado en los últimos dos años.			https://www.localenterprise.ie/Portal/Growdigital/WHAT-IS-THE-GROW-DIGITAL-VOUCHER-AWHAT-IS-THE-GROW-DIGITAL-GRANT-.html
Local Enterprise Offices (LEOs)	Las LEO también ofrecen herramientas digitales, formación y la iniciativa Digital for Business , que ayuda a las empresas a analizar y mejorar sus sistemas digitales existentes.			https://www.localenterprise.ie/Digital/What-is-Digital-For-Business-.html

ALEMANIA

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN Y CONDICIONES	FRECUENCIA	TIPO	LINK
DigiWohl (Fondo Social Europeo Plus ESF+)	Un programa de financiación apoya a las entidades sin ánimo de lucro del sector alemán de la asistencia social en el desarrollo y la experimentación de soluciones digitales para la prestación de servicios sociales. El objetivo es integrar de manera más eficaz los enfoques digitales en el trabajo directo con los clientes. Deben tenerse en cuenta tanto las necesidades de los usuarios como las condiciones del personal para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los servicios sociales	Nueva convocatoria prevista para verano	Personal Materiales	https://www.esf.de/portal/DE/ESF-Plus-2021-2027/Foerderung/programme/bmfsfj/digiwohl.html
INQA-Coaching	El programa INQA Coaching, gestionado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales (BMAS), apoya a organizaciones y empresas para prepararse para el futuro. En particular, ayuda en la digitalización y modernización de los procesos de trabajo. Las oportunidades de financiación para iniciativas digitales incluyen, entre otras cosas, un análisis de la situación inicial y el desarrollo de planes de acción concretos para la transformación digital, todos ellos apoyados por coaches externos.	En cualquier momento	Financiación de gastos de consultoría	https://www.esf.de/portal/DE/ESF-Plus-2021-2027/Foerderung/programme/bmas/inqa-coaching.html

EUROPE

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN Y CONDICIONES	FRECUENCIA	TIPO	LINK
Erasmus+	Es el principal programa de la Unión Europea dedicado a la educación, la formación, la juventud y el deporte. Con un presupuesto total de 26.500 millones de euros hasta 2027, apoya proyectos en los sectores de la educación general y profesional. Entre las diversas iniciativas, Erasmus+ financia proyectos que promueven el uso de las tecnologías digitales en la educación y el fortalecimiento de las competencias digitales.	2021–2027	Formación / Financiación UE	Erasmus+
Programa Europa Digital	El programa de financiación se ha establecido recientemente para el periodo 2021-2027 y cuenta con un presupuesto de unos 7.600 millones de euros. El objetivo del programa es apoyar la transformación digital de la economía y la sociedad en Europa. Entre las prioridades específicas de financiación se incluyen la ampliación de la informática de alto rendimiento, el desarrollo y fortalecimiento de la inteligencia artificial, la ciberseguridad y los proyectos destinados a mejorar las competencias digitales en las empresas y las administraciones públicas. Para más información sobre el Programa Europa Digital, visite el sitio web de la Comisión Europea.	2021–2027	Financiación para competencias digitales	Digital Europe



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Project number 2023-1-IT01-KA220-VET-000156018
with support from the European Commission.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Project Partners



Artigiani
Imprenditori
d'Italia

Abruzzo



CÂMARA DE COMÉRCIO
E INDÚSTRIA DE BRAGA

Associação Empresarial de Braga



CERVOLO
ENGINEERING
CLUSTER



Co-shaping Europe



ADVANCED MANUFACTURING CLUSTER
OF METAL INDUSTRY IN ASTURIAS





SMARTER
SMEs

Strategic Mindsets and Redesigned
Technological Environments Regenerate