



CÍRCULO
DE EMPRESARIOS
ideas para crecer

Fondos *Next Generation EU*: proyectos elegibles en ámbito de transformación digital

Abril 2021





Contexto

Los fondos “Next Generation EU” (NGEU) son un mecanismo excepcional para financiar la recuperación de la UE frente a la pandemia del COVID-19. NGEU está dotado con unos 750.000 millones de euros (concentrados fundamentalmente en el Programa de Mecanismo de Recuperación y Resiliencia) que irán destinados a apoyar a los Estados miembros para su transformación verde y digitalización, promoviendo el crecimiento económico, la creación de empleo y la resiliencia económica y social frente a futuras crisis.

La **asignación eficiente** de estos recursos presenta **un gran desafío** que debería abordarse con una **estrecha colaboración público-privada y plena transparencia** con objeto de fomentar la inversión y reformas estructurales de las empresas.

Todo ello se traduce en una **oportunidad única** para transformar el tejido empresarial hacia modelos de negocios digitales, eficientes, verdes y sostenibles, y con impacto social. La **transformación digital se presenta, por tanto, como una palanca fundamental de éxito.**

Cada Estado miembro debe presentar ante la Comisión Europea un Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia alineado con los cuatro pilares de la Estrategia de Crecimiento Sostenible de la UE (sostenibilidad, productividad, justicia y estabilidad macroeconómica), coherente con las recomendaciones de la Comisión Europea y consistente con otras iniciativas comunitarias.

En este plan se debe detallar el programa de reformas e inversiones públicas que se compromete a ejecutar, articulado en torno a hitos y objetivos concretos para poder medir el grado de consecución y cumplimiento. España ha presentado en abril de 2021 el **Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia**, incluyendo el programa de reformas e inversiones públicas destinadas a acelerar la recuperación económica. El plan estructura las medidas a adoptar en torno a cuatro ejes transversales (**transición ecológica, transformación digital, igualdad de género y cohesión social y territorial**), organizados en 10 políticas palanca y 30 líneas de acción mediante las que hacer frente a dichos objetivos.

Una vez aprobado por la Comisión Europea, **España** podría recibir en torno a 69.528 millones de euros, en concepto de transferencias no reembolsables a través del **Mecanismo de Recuperación y Resiliencia Europeo, en el marco del plan Next Generation EU (NGEU)**, la cantidad asignada más alta en comparación con el resto de los países de la UE. Adicionalmente, España podrá solicitar préstamos en torno a 84.700 millones de euros hasta el 31 de agosto de 2023.

El Reglamento 2021/241, del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de febrero de 2021 por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, recalca que la percepción de **los fondos está sujeta a condicionalidad y los desembolsos se realizarán tras contrastar los avances en la ejecución de los hitos y objetivos previamente establecidos.**



La ejecución de proyectos que fomenten la transformación del tejido empresarial, financiados a través de estos fondos, tendría un impacto relevante sobre el crecimiento económico. Según los resultados del modelo elaborado por Equipo Económico (Ee) para el Círculo de Empresarios, el **impacto** que las subvenciones destinadas a España tendrían sobre el PIB (en un escenario central) sería del **1,6% en 2021, del 2,4% en 2022 y del 3,5% en el año 2023**.

La necesidad de destinar los recursos a inversiones que promuevan un potencial aumento del PIB de la economía española está clara. Además, hay que priorizar las inversiones más adecuadas a través de rigurosos análisis ex ante.

España propone destinar un **29% de los recursos procedentes del Mecanismo Europeo de Recuperación y Resiliencia a proyectos de transformación digital**, que deberán de estar alineados con las prioridades establecidas tanto en el Plan España Digital 2025 como en la Agenda Digital Europea.

España Digital 2025 contempla la puesta en marcha, durante 2020-2022, de un conjunto de reformas estructurales que movilizarían un importante volumen de inversión pública y privada, en el entorno de los 70.000 millones de euros.

La inversión pública en el periodo 2020-2022 se situaría en torno a los 20.000 millones de euros, de los cuales 15.000 millones de euros, aproximadamente, corresponderían a los diferentes programas y nuevos instrumentos comunitarios de financiación del Plan de Recuperación *Next Generation EU*, que establece que la digitalización tiene que ser uno de los ejes principales para movilizar estos recursos.

A ello se sumaría la inversión prevista por el sector privado, de unos 50.000 millones de euros. Se fomentará el crecimiento económico utilizando la **transformación digital** como principal eje de evolución, así como la **reducción de la desigualdad** y el **aumento de la productividad gracias a las nuevas tecnologías**.

Todos estos recursos serán accesibles para empresas de todos los tamaños, siendo la pequeña y, especialmente la mediana empresa, las más importantes en esta transformación digital.

Para un mayor detalle sobre las implicaciones de la transformación digital, posibles enfoques de trabajo y metodologías de medición de consecución de objetivos, se pueden consultar otros documentos elaborados por el Círculo de Empresarios sobre Transformación Digital¹.

¹ <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/>



1. Marco metodológico

La magnitud histórica de los fondos, las exigentes condiciones para su adjudicación y la vocación y necesidad de su urgente aplicación (un 70% de los fondos deberán de estar comprometidos antes del fin de 2022) requerirán una rápida adecuación de las Administraciones Públicas y de las empresas. A la reforma legislativa ya iniciada con la aprobación del RD Ley 36/2020 de Medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, se une la necesidad de **anticipar los trabajos de definición y conformación de proyectos elegibles, incluso antes de disponer de bases de convocatoria de ayudas concretas.**

Como consecuencia de lo anterior, el acceso a la financiación procedente de los fondos *NextGen EU* presenta algunas singularidades metodológicas respecto a otros procesos de solicitud de ayudas para poder maximizar la oportunidad en los reducidos tiempos disponibles.

A continuación, se exponen unas líneas generales de una **metodología específica NGEU para identificar** proyectos elegibles y realizar las tramitaciones oportunas. Esta metodología deberá adecuarse y concretarse, por parte de recursos especialistas, a la realidad de cada empresa y sector.



En primer lugar, conviene **elaborar un plan y marco de trabajo** en base a las fuentes normativas europeas y nacionales, así como la **creación de un órgano interno** en la empresa que dé seguimiento a la aplicación del programa. Este órgano interno no tiene por qué ser una nueva área, sino que puede limitarse a asignar dichas funciones a las personas adecuadas dentro de la empresa.

En segundo lugar, procede **definir los potenciales criterios de selección** en base a los objetivos perseguidos por el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia y demás programas, estrategias y planes nacionales, que constituyen el marco de actuación fijado por las propias autoridades comunitarias. Por lo tanto, se precisa la identificación y definición de dichos



criterios, ponderados en importancia a la realidad de cada empresa, sobre los que valorar el potencial grado de elegibilidad de las posibles iniciativas.

A continuación, conviene identificar un **inventario de iniciativas, proyectos, productos y servicios** que pretenda acometer la empresa y que sean susceptibles de recibir financiación con cargo a estos fondos europeos. Se debería **analizar** dichas iniciativas en base a los potenciales **criterios de accesibilidad** definidos para comprobar su potencial encaje y proveer así de una primera selección de proyectos susceptibles de ser elegibles.

A su vez, sería recomendable realizar una valoración final de la selección y ajuste de los planes de trabajo previos a la documentación, bajo la perspectiva de los criterios NextGen identificados. Por último, de cara acudir a las diferentes ayudas, se elaboran las memorias integrales de proyectos, productos y servicios contemplando análisis financieros, impacto económico y social, análisis jurídico fiscal, hitos y modelo de gobierno.

Una vez preparada toda la documentación relativa a cada una de las iniciativas preseleccionadas, habrá que estar pendientes de la publicación de las respectivas bases reguladoras y convocatorias de subvenciones, momento en el que habrá que incorporar los últimos cambios en las Memorias para adecuarlas a las peculiaridades previstas en cada línea, procediéndose a la presentación formal de la correlativa solicitud de subvención. Suponiendo que el proyecto o iniciativa resulte beneficiaria de una ayuda o subvención pública, será esencial realizar un correcto seguimiento de **su ejecución**, prestándose especial atención al **cumplimiento de los objetivos**, plazos y ejecución del presupuesto financiable. Se recuerda que el pago efectivo de las ayudas está directamente vinculado con la acreditación del **cumplimiento** de los objetivos fijados en los proyectos de inversión aprobados, por lo que es clave disponer de una metodología efectiva de seguimiento y evaluación del proyecto.

Finalmente, a modo de conclusión, se puede resaltar que la solicitud y obtención de la financiación pública para cualquier iniciativa requiere de una **organización y una planificación rigurosa**, lo que exige una **dedicación especial de recursos**. Tal dedicación no termina con la presentación de la solicitud, sino que se prolonga durante todo el tiempo necesario para garantizar que las iniciativas se ejecuten en los plazos y de acuerdo con las condiciones impuestas por la resolución de concesión de la subvención.

Este marco metodológico es de aplicación genérica, por lo que puede presentar peculiaridades en función de las características propias de una empresa y/o sector concreto.



2. Proyectos elegibles

Con respecto a la identificación del inventario de iniciativas, actualmente se está poniendo foco en la transformación digital aplicada a la **apertura a canales de venta y servicio digitales**, la mejora de la **conectividad**, las capacidades **cloud**, la digitalización de la **Administración Pública**, el aumento de las habilidades digitales de los **ciudadanos** y, en general, la integración de **nuevas tecnologías** en las empresas.

No obstante, es importante resaltar que la **transformación digital** supone un **concepto mucho más amplio que una modernización tecnológica**. Es una revolución en la manera de hacer negocios, que implica tanto a la tecnología y a los procesos internos, como a la relación con los clientes, con los empleados, con los proveedores, con los reguladores e incluso puede cambiar el perímetro de las empresas consideradas competidoras al bajar las barreras de entrada en determinados negocios.

Al combinar las posibilidades que permite la tecnología con una reflexión sobre el modelo de negocio de la empresa (independientemente de su tamaño) se puede generar un efecto multiplicador en la capacidad de generación de ingresos, por la posibilidad de llegar a más clientes u ofrecer nuevos productos o servicios, a través de canales no sólo presenciales. Además, resulta un elemento clave a la hora de ahorrar costes de explotación derivados de una mayor eficiencia en el uso de los recursos y evitando la necesidad de realizar inversiones relevantes (no asumibles por muchas pequeñas y medianas empresas), versus el pago por uso de determinados servicios tecnológicos que se pueden modular y escalar en función de la actividad de la empresa.

A continuación, se presentan, sin ánimo de ser exhaustivos, algunos **ejemplos de iniciativas de transformación digital** que pueden servir de inspiración a la hora de desarrollar proyectos en el tejido empresarial. No obstante, para un mayor detalle sobre los diferentes ámbitos de aplicación de la transformación digital (procesos comerciales, procesos operativos, datos, etc.), tal y como se comentaba anteriormente, se pueden consultar los contenidos elaborados por el Círculo de Empresarios específicamente sobre la materia².

Finalmente, conviene resaltar que, para buscar un mayor cumplimiento con la esencia de las ayudas de la UE, es importante que las iniciativas identificadas contribuyan, además, con otros ejes como la transición ecológica, la creación de empleo sostenible, la igualdad de género, la cohesión social y territorial, o que generen un efecto tractor sobre la economía en su conjunto.

Apertura de canales digitales

El incremento de las ventas online, así como la exposición de los productos y servicios a través de diferentes canales, para alcanzar un consumidor cada vez más digital, son claras iniciativas

² <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/ambitos-de-actuacion>



beneficiosas para todas las empresas. Estas iniciativas, basadas en la accesibilidad hacia el consumidor, actúan como vector para llegar a más clientes, fomentar la internacionalización y otros efectos como la cohesión territorial, ya que no se requiere de la presencia física en los grandes núcleos urbanos para poder acceder al producto o servicio.

Digitalización de servicios

Se está siguiendo una clara tendencia al uso de tecnología y dispositivos digitales para multitud de servicios que tradicionalmente requerirían asistencia presencial. Esta digitalización viene demandada en muchos casos por los propios clientes, que cada vez utilizan más servicios digitales.

Por otro lado, el sector servicios no es ajeno a esta transformación, pudiendo presentar propuestas de digitalización de servicios como la mejora en la contratación online, guías y exposiciones digitales e interactivas, atención directa mediante asistentes virtuales, previsualización de destinos mediante simulaciones, etc.

Computación en la nube

Los proyectos de migración a la nube o *cloud computing* están muy presentes en la actualidad, demostrando diversas ventajas. Mediante el **pago de una suscripción** por uso, la empresa puede delegar el mantenimiento de los sistemas a un proveedor especializado y aprovechar aplicaciones disponibles en múltiples ámbitos (almacenamiento, tratamiento y explotación de datos, sistemas de gestión de la relación con el cliente, sistemas de gestión de recursos de la empresa, inteligencia artificial, etc.), entre otros.

Es una palanca para la innovación a bajo coste, pues la inversión de capital para desarrollar estas aplicaciones la realiza el proveedor especializado, que dedica muchos recursos a innovar y mejorar estos servicios. Gracias a esto se producen **mejoras de rendimiento, flexibilidad y escalabilidad**, reduciendo las barreras de inversión iniciales y pagando solo por lo que se usa.

En general, estos proyectos se pueden abordar de forma incremental, trasladando un sistema y sus datos a la nube, permitiendo un crecimiento sostenible e ir construyendo una **arquitectura moderna en base a proyectos parciales**.

Segmentación de clientes utilizando Big Data y analítica avanzada

El consumidor y sus necesidades digitales evolucionan a una velocidad notable, suponiendo un reto para las empresas el adaptar sus productos y servicios para satisfacer las demandas cambiantes. Las iniciativas de segmentación de clientes con técnicas Big data y analítica avanzada lideran esta tendencia en la que **el cliente es el centro de la transformación digital**.

La gestión de los datos de la empresa es un proceso vital para el correcto desarrollo de su modelo de negocio. Las técnicas Big Data permiten gestionar grandes cantidades de datos y mejorar la estimación de tendencias.



Mejora de la protección de la información

Los datos están siendo cada vez más protegidos, pero, por otro lado, tienden a tener una mayor exposición al fomentarse la captación y gestión de los mismos. Por lo tanto, surge la necesidad de establecer marcos de protección de los datos incidiendo más aún en aquellos con carácter personal. Surgen proyectos de revisión de políticas de GDPR (reglamento general de protección de datos de carácter personal), así como reestructuración del marco de ciberseguridad.

Por otro lado, se están utilizando las nuevas tecnologías para desarrollar soluciones de identidad digital avanzadas, como los reconocimientos biométricos que abarquen todo el ciclo de vida de la identidad digital segura.

Autodiagnóstico digital

El autodiagnóstico está tomando una posición relevante en términos de estrategia tecnológica, ya que cada vez más empresas necesitan conocer su **madurez digital** como una medida de apoyo para poder evaluar la situación actual y poder establecer un **plan de acción**.

Este ejercicio resulta muy útil cuando se quiere abordar una transformación digital, otorgando una visión real de las necesidades de evolución de la empresa y sus procesos. Se pueden barajar iniciativas de implantación de módulos de certificación del grado de digitalización, tanto para conocer el desempeño de las pequeñas y medianas empresas, como para comprobar la consecución de objetivos de cara a la revisión de asignaciones de los fondos.



Conclusiones

- Los fondos de recuperación de la Unión Europea suponen una gran oportunidad que debemos aprovechar para transformar nuestro tejido empresarial.
- La asignación de fondos implica un desafío que debe abordarse con una estrecha colaboración público-privada.
- La transformación digital se posiciona como una de las principales palancas de cambio, actuando como catalizador de nuevos modelos de negocio y recibiendo un gran peso con respecto a los recursos europeos.
- La solicitud y accesibilidad a los recursos de la Unión Europea conviene que se organicen según un marco de trabajo establecido y con una dedicación adicional especial por parte de la empresa.
- Esta dedicación no termina con la entrega de la solicitud, sino que continúa a lo largo del tiempo con la monitorización de la ejecución de las iniciativas y el control de cumplimiento de objetivos.
- El marco metodológico propuesto es de aplicación genérica y precisa de tiempo y dedicación para adaptar sus fases a las características propias de una empresa y/o sector concreto.



www.circulodeempresarios.org