

## Programa 'Planificación de Estrategia Tecnológica'

### INTRODUCCIÓN

El programa 'Planificación de Estrategia Tecnológica' es una iniciativa del Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA) que busca impulsar la competitividad de las empresas aragonesas, especialmente de las pymes, a través de una adecuada gestión de la tecnología y del desarrollo de una estrategia tecnológica que alineen los componentes tecnológicos, productos y mercados con la estrategia general de la empresa.

Surge de la necesidad de muchas empresas de identificar y explotar sus activos tecnológicos buscando diversificación y un mejor posicionamiento en los mercados en los que tienen que competir. Para ello es indispensable contar con un producto o solución innovadora como factor diferencial, enfocados hacia un mercado o cliente que previamente debe estar identificado. Este proceso de cambio conlleva una profunda transformación interna donde es necesaria la definición de una estrategia, de un plan operativo, la redefinición de los procesos, la gestión del cambio interno y la gestión de su tecnología.

La acción tiene como objetivo apoyar a las empresas en la gestión de su tecnología, analizando la información ligada a la tecnología en la organización, para generar una estrategia tecnológica alineada con su modelo de negocio, sus mercados y sus productos o servicios.

### METODOLOGÍA Y RESULTANTES

La metodología a utilizar se basa en un modelo desarrollado y validado por ITAINNOVA en experiencias anteriores e incluye tres grupos de actividades:

- Sesiones con la empresa que deberán contar con la participación de diferentes áreas funcionales (tecnologías, comercial, estrategia) en las que, utilizando herramientas y métodos establecidos, se puedan realizar reflexiones estratégicas compartidas en las líneas propuestas.
- Elaboración de estados del arte y prospectiva que permitan describir la situación actual y tendencias relativas a determinadas tecnologías o productos.
- Análisis de la información generada en las sesiones con la empresa y en los estudios de estado del arte realizados que permitan definir pasos posteriores, documentar las reflexiones realizadas y elaborar planes de acción y estrategias tecnológicas.

Será necesario por tanto contar con una participación importante de la empresa puesto que es ella misma, la que con la ayuda y soporte del equipo de proyecto, debe realizar y guiar su reflexión estratégica. En principio se consideran unas 3 – 4 sesiones de medio día de trabajo directo con la empresa, siendo necesario que participen áreas funcionales diferentes, principalmente a nivel de dirección, técnico y comercial.

En cuanto a los resultantes se obtendrá:

- Una estrategia tecnológica como resultante de la reflexión sobre:
  - los mercados objetivo para la empresa definidos por segmentos, grupos de clientes, nichos, localización geográfica...

- los productos a desarrollar considerados como los más interesantes para los mercados definidos. Se definirán por características funcionales y prestaciones.
- las tecnologías más adecuadas que permitirán alcanzar las características funcionales y prestaciones requeridas.
- los hitos temporales asociados a cada objetivo planteado para los mercados, productos y tecnologías.
- Una reflexión inicial guiada que permitirá a la empresa repensar desde otra óptica sus mercados objetivo, modelo de negocio y productos.
- Formación específica sobre las metodologías aplicadas en el proyecto.
- Documentos soporte e informe final.

## DESTINATARIOS

- Empresas de cualquier sector y tamaño cuya problemática pueda encuadrarse en alguna de las situaciones siguientes y cuyo campo de actividad resulte cercano a las líneas de trabajo de ITAINNOVA para que el apoyo pueda ser efectivo:
  - Empresas que basan su actividad en elementos tecnológicos muy determinados y necesitan anticipar sus necesidades tecnológicas para mantener su ventaja competitiva actual.
  - Empresas muy diversificadas, con múltiples líneas de negocio y capacidades amplias, que necesitan marcar diferencias de nivel tecnológico para mantener su posicionamiento. Buscan explorar la aplicación de nuevas tecnologías en sus productos y mercados actuales o futuros.
  - Empresas con un producto asentado en el mercado que necesitan rediseñar para mejorar su capacidad competitiva.
  - Empresas que pueden tener un producto identificable como base de los servicios que prestan y que podría ser también susceptible de constituir una nueva línea de negocio.
  - Empresas con estrategia reactiva que tienen un modelo de negocio asentado que necesita ser reorientado e impulsado para seguir siendo competitivas.
- La empresa preferentemente deberá tener una plantilla de más de 10 empleados y una antigüedad mínima de cinco años. Resulta imprescindible que la empresa tenga una actividad consolidada para que el retorno del proyecto sea productivo. No obstante se considerará también objeto de este programa el análisis de nuevas líneas de actividad en estas empresas consolidadas.
- Las empresas solicitantes deberán desarrollar su actividad económica en la comunidad autónoma de Aragón.

## REQUISITOS

Es imprescindible cumplir con los criterios establecidos en el apartado “Destinatarios” en el momento de presentación de la propuesta.

Para ser incluido en la selección y proceder a la valoración de las propuestas recibidas, los interesados deberán aportar toda la documentación requerida en el momento de formalizar la solicitud.

Las valoraciones de las propuestas se llevarán a cabo según los criterios indicados en el apartado “Formalización de Propuestas y Proceso de Evaluación”, en base a la documentación aportada por los candidatos y, en su caso, de la información adicional solicitada durante el proceso de evaluación.

El programa de apoyo se desarrolla en régimen de concurrencia y de acuerdo con los principios de objetividad, publicidad e igualdad, para el asesoramiento y apoyo a las empresas.

## PLAZO DE EJECUCIÓN

Las actuaciones a desarrollar se ejecutarán entre los meses de mayo y noviembre de 2015. El cronograma específico de trabajo con cada beneficiario se concretará dentro de este marco una vez aprobada la solicitud y en función de las posibilidades de ambas partes.

## FINANCIACIÓN DE LAS ACTUACIONES DE APOYO

El coste establecido para la aplicación de la metodología propuesta y desarrollo de los entregables indicados por parte del equipo técnico del Instituto Tecnológico de Aragón es de 8.000 € (IVA no incluido), de los cuales el 80% es financiado por el programa de apoyo debiendo la empresa participante abonar el 20 % restante, 1.600 € (IVA no incluido).

El pago del importe a cargo de la empresa se realizará en dos partes: un 50% al inicio de las actividades y el resto al finalizar el proyecto. Estos pagos se realizarán contra facturas emitidas por el Instituto Tecnológico de Aragón.

El programa ‘Planificación de Estrategia Tecnológica’ de ITAINNOVA está cofinanciado por el Ministerio de Economía y Competitividad y el Gobierno de Aragón, gracias al "Convenio de colaboración para desarrollar actividades específicas de sensibilización, capacitación y acompañamiento de empresas que promuevan la incorporación a sus procesos productivos de nuevas técnicas innovadoras que mejoren su competitividad" firmado entre el Departamento de Industria e Innovación del Gobierno de Aragón y el Instituto Tecnológico de Aragón. Además, dicha actuación también es susceptible de ser cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

## FORMALIZACIÓN DE PROPUESTAS Y PROCESO DE EVALUACIÓN

Se realizará una única convocatoria para recibir las propuestas de las empresas interesadas en participar en este programa, a través de un anuncio de convocatoria, el cual se publicará por diferentes medios y en la página web de ITAINNOVA. También podrá difundirse a través de diferentes organizaciones o asociaciones regionales.

A partir del momento de la publicación y hasta el 30/09/2015 se abrirá el proceso de recepción de solicitudes. Se establecen tres fechas de recogida y evaluación de las solicitudes recibidas: 22/05/2015, 15/06/2015 y 30/09/2015. Las solicitudes recibidas se evaluarán hasta completar 4 empresas seleccionadas.

Todas las propuestas deberán enviarse por email a [estrategiatecnologica@itainnova.es](mailto:estrategiatecnologica@itainnova.es), aportando la siguiente documentación:

- Formulario de solicitud (ANEXO I) escaneado con la firma del responsable de la empresa.
- Documentación explicativa (ANEXO II) que incluye descripción de la actividad de la empresa y de sus capacidades y experiencia en internacionalización y proyectos de I+D. Asimismo deberán especificarse los objetivos que se persiguen con la participación en este proyecto, el punto de partida y las mejoras que se quieren obtener en sus productos y/o servicios, así como las líneas de su plan estratégico a las que afectaría de forma positiva la participación en el programa.
- Documentación para valoración (ANEXO III) que incluye una autovaloración de la empresa para una serie de factores competitivos (los propuestos por el modelo de Miles y Snow) que ayudarán a la segmentación y valoración.
- Se valorará positivamente que en el momento de presentación se disponga de un plan estratégico en relación a la actividad propuesta, si bien este no es un requisito indispensable.

No se estudiará ninguna propuesta que no recoja esta información.

Las solicitudes se evaluarán considerando los siguientes aspectos:

- a) Encuadre de la empresa y de la problemática presentada dentro de las situaciones planteadas en el apartado 'Destinatarios'. Se tendrá en cuenta para ello la autovaloración propuesta por las empresas (ANEXO III) y la información proporcionada en el ANEXO II.
- b) Adecuación de los objetivos de la empresa al participar en el programa. Se tendrá en cuenta la información proporcionada en el ANEXO II en relación a: objetivos esperados, justificación de la necesidad e interés en participar en el programa, propuesta de mejoras esperadas por la empresa, cualificación y dedicación de recursos humanos, capacidades de la empresa y trayectoria de internacionalización e I+D. Las evaluaciones de las propuestas podrán incluir una entrevista con el solicitante a fin de aclarar aquellos puntos y aspectos que no hayan quedado suficientemente claros en la documentación presentada.
- c) Disponibilidad de un plan estratégico de la empresa. No es necesario presentar el plan para formalizar la solicitud, aunque podrá solicitarse durante el desarrollo del proyecto, en el caso de que la empresa sea seleccionada.

En el proceso de evaluación, se podrá solicitar a las empresas más información para conseguir una mejor identificación de su adecuación a las problemáticas consideradas.

En caso de que la solicitud sea aceptada, el beneficiario deberá formalizar el Anexo IV, Aceptación de las condiciones del programa.

En caso de duda sobre la documentación a presentar, le recomendamos que contacte previamente al envío con los servicios de ITAINNOVA ([estrategiatecnologica@itainnova.es](mailto:estrategiatecnologica@itainnova.es)) para asesorarse.

## OBLIGACIONES DE LOS BENEFICIARIOS DEL SERVICIO DE APOYO

Los beneficiarios del servicio están obligados a:

1. Abonar el importe de las actividades a desarrollar por ITAINNOVA que no estén cubiertas por el Programa. Este pago se realizará en dos partes: un 50% al inicio de las actividades y el resto a la finalización.
2. Colaborar estrechamente con ITAINNOVA en todo lo necesario para el desarrollo de la actividad.
3. Toda la documentación, publicación, resultado realizado u obtenido al amparo del presente servicio de apoyo al emprendedor, debe en todo momento dejar patente y visible la participación de ITAINNOVA y de todos los organismos financiadores del programa: el Departamento de Industria e Innovación del Gobierno de Aragón, el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España y los Fondos FEDER de la Unión Europea.
4. Aceptar las condiciones recogidas en el Anexo II, en relación a:
  - Protección de datos de carácter personal.
  - Confidencialidad y secreto profesional.
  - Propiedad Industrial.
5. Aceptar la difusión de datos no confidenciales de sus proyectos para la publicidad y difusión del programa y de sus resultados.
6. Complimentar y enviar la encuesta de satisfacción sobre el programa que le será enviado al final del mismo.

## ANEXO I. FORMULARIO DE SOLICITUD

Don/Doña .....  
en representación de la empresa .....

**EXPONE** que la empresa tiene interés en participar en el PROGRAMA 'PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA', considerando reunir los requisitos exigidos, y con la expresa aceptación de los términos de la citada invitación.

### DATOS DE LA EMPRESA:

RAZÓN SOCIAL:	
REPRESENTANTE LEGAL:	C.I.F.:
DOMICILIO SOCIAL:	
LOCALIDAD:	CÓDIGO POSTAL:
NÚMERO DE EMPLEADOS:	
AÑOS DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA CUYO CIF SE INDICA:	
TELÉFONO:	FAX:
CORREO ELECTRÓNICO:	

Igualmente, en el marco del proyecto, se tendrá en cuenta la siguiente consideración:

*Confidencialidad y secreto profesional:*

*El Instituto Tecnológico de Aragón se compromete a la debida confidencialidad durante la evaluación y la ejecución de las actividades relacionadas con el proyecto.*

## ANEXO II. MEMORIA EXPLICATIVA

La información sobre cada uno de los siguientes puntos se presentará de forma identificable y separada:

1.- DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

2- LÍNEA O LÍNEAS DE ACTIVIDAD O PRODUCTO / SERVICIO SOBRE LOS QUE LE GUSTARÍA TRABAJAR EN EL PROGRAMA 'PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA'.

3.- CAPACIDADES DE LA EMPRESA Y TRAYECTORIA DE INTERNACIONALIZACIÓN E I+D.

4.- OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA 'PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA'.

- Justificación de la necesidad e interés en participar en el programa.
- Punto de partida y mejoras esperadas en los productos o servicios en los que va a centrar el trabajo en el marco de este programa.
- Cualificación y recursos humanos disponibles para las sesiones del programa.

### ANEXO III. AUTOEVALUACIÓN

El cuestionario que se propone a continuación permitirá al grupo de trabajo responsable del proyecto agrupar a las empresas interesadas en participar en base a la estrategia competitiva que están siguiendo para la línea de actividad o producto / servicio considerado.

Con esta agrupación se pretende trabajar sobre problemáticas o situaciones comunes, de modo que las metodologías y acciones a desarrollar en el proyecto puedan adaptarse mejor a los casos comunes identificados y resulten más efectivas.

La segmentación propuesta está basada en el modelo de Miles y Snow, desarrollado en la década de los 80 por estos autores y que ha sido validado ampliamente en diferentes sectores y regiones.

Este modelo distingue entre cuatro tipos de estrategias genéricas (definiciones a partir del trabajo de Cabello, García, Jiménez, Ruiz):

- **Prospectiva:** se realizan cambios en los productos, servicios y mercado con relativa frecuencia buscando siempre una posición preferente en el mercado. Se asumen riesgos y la respuesta ante nuevas necesidades u oportunidades en el mercado es rápida.
- **Analizadora:** mantiene una base estable de productos, servicios y mercados, con un desarrollo selectivo de los mismos. Su prioridad no es tanto ser los primeros y diferentes, sino establecer planes de desarrollo coherentes y bien fundamentados.
- **Defensiva:** ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado de nicho ya establecido y estable. Generalmente no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados y tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente en su campo de actuación actual. Se concentra en hacer el mejor trabajo posible dentro de su campo de actuación.
- **Reactiva:** puede operar en cada momento como cualquiera de los casos anteriores y por tanto no puede ser identificada con ninguno de ellos.

Con posterioridad, otros autores han trabajado en la definición de una serie de factores, a partir de los cuales es posible valorar la estrategia competitiva genérica seguida por la empresa. Los más utilizados han sido los 22 factores de Robinson y Pearce, que son los que se proponen en la tabla siguiente.

Para la autoevaluación, por favor, valore de 1 (poco desarrollado) a 5 (muy desarrollado) el grado de importancia y desarrollo de cada uno de estos factores en la estrategia correspondiente a la línea de actividad o producto / servicio que le gustaría trabajar en el proyecto.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Factores competitivos	Autovaloración (de 1 a 5)
<p>1. Calidad del producto</p> <p>Valore la calidad de su producto en relación a sus competidores desde el punto de vista de la percepción por parte del cliente.</p>	
<p>2. Desarrollo de nuevos productos</p> <p>Alta puntuación si su empresa lanza nuevos productos con frecuencia, si estos productos suponen un peso importante en su cifra de negocio y, en especial, si dispone de planes de lanzamiento de nuevos productos y mecanismos, capacidades y recursos para ello.</p>	
<p>3. Productividad del negocio</p> <p>Alta puntuación si considera que la productividad de la línea de negocio considerada es superior a la de sus competidores y, en especial, si dedica recursos y esfuerzos importantes para mejorar este aspecto por delante de otras cuestiones.</p>	
<p>4. Esfuerzo continuo en reducción del coste</p> <p>Alta puntuación si la reducción de coste es un objetivo prioritario para la línea de negocio considerada y si, por tanto, dispone de planes para reducir costes que se apliquen de manera continuada.</p>	
<p>5. Esfuerzo para establecer procedimientos de calidad</p> <p>Alta puntuación si considera prioritario el establecimiento de sistemas de calidad y dispone de acreditaciones o, al menos, tiene planes orientados a este objetivo.</p>	
<p>6. Precio</p> <p>Alta puntuación si tiene definida una política de precios específica para esta línea de negocio de acuerdo a unos objetivos que le permitan posicionar su producto de acuerdo a una estrategia determinada (alta calidad, bajo coste, nicho, etc.).</p>	
<p>7. Gama amplia de productos</p> <p>Alta puntuación si dispone de una gama amplia de productos y en especial si tiene planes para ampliarla y ha dispuesto de mecanismos, capacidades y recursos para ello.</p>	
<p>8. Esfuerzo en la creación de marca</p> <p>Alta puntuación si considera que la marca es clave para su negocio y por tanto tiene planes para mejorar su posicionamiento y ha dispuesto mecanismos, capacidades y recursos para ello.</p>	

<p>9. Influencia en los canales de distribución</p> <p>Valore su capacidad de influencia y negociación con los canales de distribución. Puntúe alto si se dirige directamente al cliente final.</p>	
<p>10. Materias primas / componentes / aplicaciones</p> <p>Alta puntuación si dispone de procedimientos para asegurar la calidad de los componentes externos que incorpora en sus productos.</p>	
<p>11. Proceso de fabricación / elaboración</p> <p>Alta puntuación si dispone de procedimientos para asegurar la calidad de los procesos de fabricación / elaboración de su producto.</p>	
<p>12. Servicio al cliente</p> <p>Alta puntuación si dispone de un servicio de atención al cliente suficientemente bien dimensionado.</p>	
<p>13. Recursos humanos</p> <p>Alta puntuación si dispone de una política de personal específicamente diseñada para motivar y formar de manera continua al personal.</p>	
<p>14. Inventario</p> <p>Alta valoración si tiene una valoración precisa y controla el coste de sus inventarios.</p>	
<p>15. Mejora de los productos existentes</p> <p>Alta puntuación si es un objetivo prioritario la mejora de sus productos y actualmente tiene planes, recursos y capacidades para ello que se apliquen de manera continuada.</p>	
<p>16. Marketing</p> <p>Alta puntuación si la inversión en marketing que realiza es comparable a la de sus competidores y dispone de un plan de marketing definido y de un plan comercial que lo despliegue.</p>	
<p>17. Promoción y publicidad</p> <p>Alta puntuación si invierte en este campo por encima de la media de sus competidores y realiza y tiene definidas campañas específicas de promoción y publicidad de sus productos.</p>	
<p>18. Capacidad de 'customizar' el producto</p> <p>Alta puntuación si dispone de sistemáticas de trabajo especialmente diseñadas para poder 'customizar' sus productos y es una necesidad en esta línea de negocio.</p>	

<p><b>19. Especialización geográfica</b></p> <p>Alta puntuación si su mercado se encuentra restringido en un área geográfica determinada y tiene una alta concentración de clientes en ella.</p>	
<p><b>20. Productos en segmentos de alto precio</b></p> <p>Alta puntuación si sus productos están en segmentos de alto precio buscando un posicionamiento concreto.</p>	
<p><b>21. Calidad de la publicidad</b></p> <p>Alta puntuación si dedica esfuerzos importantes a cuidar los elementos de promoción y publicidad de sus productos, hasta el punto de superar a sus competidores en este aspecto.</p>	
<p><b>22. Reputación en el mercado</b></p> <p>Valore su reputación entre sus clientes y puntúe alto si considera que es superior a la de sus competidores.</p>	

**ANEXO IV. ACEPTACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL PROGRAMA 'PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA' DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGÓN**

Don/Doña ....., con DNI .....,  
en representación de la empresa .....

Expone:

Que habiendo sido beneficiario/a del Programa 'PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA TECNOLÓGICA' del Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA), cofinanciado por el Ministerio de Economía y Competitividad y el Gobierno de Aragón, **ACEPTA** el servicio de apoyo propuesto en las condiciones de aplicación establecidas en la convocatoria de este Programa.

Igualmente se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Protección de Datos de Carácter Personal:

En cumplimiento de la LO 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGÓN le informa de que los datos personales que se le están solicitando serán incluidos en ficheros de nuestra responsabilidad, con el fin de poder gestionar la actividad y los recursos de la misma. Dicha información podrá ser puesta en conocimiento de los organismos públicos que lo requieran a efectos de auditoría, certificaciones, etc.

Así mismo, le rogamos que en el supuesto de producirse alguna modificación en sus datos de carácter personal, nos lo comunique con el fin de mantener actualizados los mismos.

Podrá revocar su consentimiento así como ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante dicho responsable del fichero, en la siguiente dirección: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ARAGÓN, A/A: Responsable de Seguridad, Calle María de Luna 7-8, 50018 Zaragoza o en [lopd-itainnova@itainnova.es](mailto:lopd-itainnova@itainnova.es).

2. Confidencialidad y secreto profesional:

El Instituto Tecnológico de Aragón se compromete a la debida confidencialidad durante la evaluación y la ejecución de las actividades relacionadas con el proyecto.

3. Publicidad y difusión:

Toda la documentación, publicación, resultado realizado u obtenido al amparo del presente servicio de apoyo al emprendedor, debe en todo momento dejar patente y visible la participación de ITAINNOVA y todos los organismos financiadores del programa: el Departamento de Industria e Innovación del Gobierno de Aragón, el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España y los Fondos FEDER de la Unión Europea.

Igualmente, ITAINNOVA se reserva el derecho de difundir la información no confidencial del proyecto, previa notificación al emprendedor.

En Zaragoza, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_

Firmado: \_\_\_\_\_