

PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA LÍNEA DE POTENCIAR LA INNOVACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de facilitar y orientar el trabajo de evaluación de los proyectos que postulan a la línea de “Potenciar la Innovación”, se ha elaborado la presente guía básica, referencial, que constituye una pauta para apoyar el análisis y la evaluación de los proyectos que postulan a esta línea.

La guía está estructurada en base a preguntas claves que tienen como objetivo facilitar al evaluador la emisión de un juicio respecto de los aspectos o ámbitos de los proyectos que a la ANII le interesa conocer y evaluar para tomar la decisión acerca de apoyar o no al proyecto.

Para cada uno de los aspectos, se presenta una serie de preguntas orientadoras para el desarrollo de la evaluación, que el evaluador debe responder y asignar un puntaje de acuerdo a la pauta que se acompaña.

Es importante indicar que aun cuando estas preguntas constituyen la base de la evaluación, esto no excluye que la calificación de cada aspecto incorpore o se apoye en otros elementos que el evaluador considere relevantes. Asimismo, resulta claro que no en todos los casos será posible dar respuesta a la totalidad de las preguntas orientadoras.

Para financiar los proyectos que se presenten a esta línea, se procederá a verificar que el proyecto finalizó exitosamente su proceso de implementación de la innovación¹, haya tenido o no apoyo de la ANII. Es decir, se trata de un proyecto que posee características innovadoras.

Comprobado aquello, a la ANII le interesa que el evaluador emita una opinión respecto de los otros aspectos o ámbitos del proyecto que se presenta.

1. Mérito Innovador

Es fundamental saber si el proyecto que se presenta cumple con el requisito de provenir de un proyecto de innovación ya sea en producto (bien o servicio), en proceso, en organización o en comercialización ya realizado por la empresa, y que, en caso de implementarse exitosamente contribuirá a agregar valor en la empresa.

En caso que la evaluación del mérito innovador del proyecto ya realizado resulte negativa, no se continuará con la evaluación de los otros aspectos del proyecto que se presenta.

En caso que la evaluación del mérito innovador sea positiva, es decir, el evaluador estime que el proyecto de innovación que la empresa realizó tiene suficiente mérito innovador de acuerdo a los criterios utilizados por la ANII, el evaluador procederá a analizar los siguientes aspectos del perfil del proyecto.

2. Mérito del proyecto de desarrollo

El proyecto que se pretende ejecutar debe demostrar que contribuirá a mejorar los aspectos técnicos, financieros, de acceso a los mercados y de protección intelectual del proyecto de innovación previamente desarrollado por la empresa.

¹ Se entiende por implementación de la innovación a aquellos proyectos que realizan actividades o investigaciones que se encuentran en una etapa inicial de desarrollo y por lo tanto hay un alto grado de incertidumbre en la definición de los costos, precios y mercado.

3. Viabilidad técnica

El proyecto debe demostrar que la propuesta que se pretende desarrollar es técnicamente factible. Se deben identificar las dificultades técnicas que se prevé se presentarán en su desarrollo y la forma en que estas se abordarán para lograr los resultados esperados.

4. Viabilidad comercial y modelo de negocios

El proyecto debe identificar el mercado de destino que se pretende abordar, y las pruebas y estudios realizados para precisar los clientes, la competencia, los sustitutos, el modelo de negocios y la estrategia de comercialización.

5. Viabilidad económico financiera

El proyecto debe identificar los principales ítems de beneficios y costos y establecer una relación de largo plazo entre los beneficios y los costos esperados. Se debe presentar una estimación preliminar de los resultados económicos esperados del proyecto, y la estrategia para su sustentabilidad en el tiempo.

6. Viabilidad legal y ambiental

El proyecto deberá identificar las disposiciones laborales, tributarias, previsionales y medioambientales vigentes en el país que le atañen, y establecer las medidas que se tomarán en caso que se implemente.

7. Capacidad del equipo de trabajo

La empresa que presenta el proyecto deberá demostrar que dispone de las capacidades para llevarlo a cabo, es decir, que dispone de los recursos humanos capaces de gestionar y supervisar las actividades establecidas en el proyecto.

8. Plan de Trabajo

Se necesita comprobar que el Programa de Trabajo considere la ejecución de actividades que conduzcan de una manera lógica al cumplimiento de los objetivos, en los tiempos adecuados y con una metodología apropiada para ello.

9. Recursos financieros

La empresa que presente el proyecto deberá demostrar que posee los recursos financieros de contraparte para llevar a cabo las actividades contempladas en el mismo.

Se evaluará el grado de solidez financiera que presenta la empresa para ejecutar el proyecto.

II. PAUTA DE EVALUACIÓN

1. Mérito Innovador

(Evaluar sólo en el caso de proyectos de innovación realizados sin el apoyo de la ANII)

Preguntas

A. Si el proyecto desarrolló la etapa de innovación con apoyo de la ANII

Como se trata de un proyecto que en su momento la ANII calificó como innovador, y le apoyo financieramente, es necesario verificar que el proyecto de "Implementación de la Innovación" culminó exitosamente, y que la empresa cumplió adecuadamente sus compromisos financieros y no financieros con la ANII.

B. Si el proyecto desarrolló la etapa de innovación sin apoyo de la ANII

Se trata de un proyecto que es nuevo para la ANII, y deberá someterse al proceso de análisis del mérito innovador del mismo, es decir, se deberá evaluar si el proyecto de innovación previamente desarrollado por la empresa permitió:

<p>a) Desarrollar un nuevo producto, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Existía en el mercado local ² (ii) No existía en el mercado local, pero si en el mercado nacional³ (iii) No existía en el mercado nacional, pero si en el mercado internacional (iv) No existía en el mercado nacional ni en el mercado internacional <p>b) Mejorar sustancialmente un producto existente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Ya había sido realizado por al menos 1 empresa del mercado local (ii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en la localidad, pero si lo ha hecho al menos una empresa radicada en el país (iii) No ha sido realizado ninguna empresa radicada en el país, pero si lo ha hecho al menos una empresa del exterior <p>c) Desarrollar una nueva o mejor forma de organizar el proceso productivo, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Ya ha sido realizado al menos 1 empresa del mercado local (ii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en la localidad, pero si lo ha hecho al menos una empresa radicada en el país (iii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en el país, pero si lo ha hecho al menos una empresa del exterior <p>d) Desarrollar una nueva o mejor forma de comercializar los bienes y servicios, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Ya ha sido realizado por al menos 1 empresa del mercado local (ii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en la localidad, pero si lo ha hecho al menos una empresa radicada en el país (iii) No ha sido realizado por ninguna empresa radicada en el país, pero si lo ha hecho al menos una empresa del exterior <p>e) ¿La innovación que se realizó a través del proyecto contribuirá a desarrollar o fortalecer una ventaja competitiva para la empresa ya sea porque aumenta su productividad, aumenta su valor agregado, disminuye los costos, mejora la calidad de su producto o servicio u otro elemento que le permita distinguirse entre sus competidores?</p> <p>f) ¿El destino esperado de los bienes y servicios sobre los que incidirá el proyecto ejecutado, es el mercado local, nacional, internacional?</p> <p>g) ¿El proyecto de innovación desarrollado ha permitido agregar valor que sólo puede ser captado por la empresa que lo ejecutó o impactará también en otras empresas?</p>			
Comentarios			
Calificación			
El proyecto realizado por la empresa no tiene mérito innovador (1)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel local en Uruguay (2)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel nacional en Uruguay (3)	El proyecto realizado por la empresa tiene mérito innovador a nivel de la región de América Latina y el Caribe o global (4)

² Mercado local, corresponde al mercado a nivel de departamentos o regiones dentro de Uruguay.

³ Mercado nacional, corresponde al mercado a nivel de todo el territorio uruguayo.

- (1-2) Al no haber mérito innovador con alcance nacional, el proyecto debe rechazarse. La evaluación del proyecto no debe continuar.
- (3) La evaluación del proyecto debe continuar, salvo en el caso en que el proyecto corresponda al sector de las TICS.
- (4) La evaluación del proyecto debe continuar, cualquiera sea el área geográfica del que provenga y cualquiera sea el sector económico al que pertenezca el proyecto.

2. Mérito del proyecto de desarrollo

Preguntas

El proyecto que se presenta:

- ¿Permite mejorar los aspectos técnicos y/o financieros de la innovación previamente realizada por la empresa, que contribuye a mejorar su competitividad?
- ¿Contribuye a que el producto o servicio o proceso desarrollado o mejorado por el proyecto de innovación ejecutado por la empresa se ajuste de mejor forma a las necesidades del mercado de destino?
- ¿Contribuye a establecer mecanismos de protección del producto o servicio o proceso desarrollado o mejorado por la empresa?

Comentarios

Calificación

Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Mejora aspectos técnicos y/o financieros y/o de acceso a los mercados de destino y/o de protección del proyecto de innovación previamente realizado			
Mérito del proyecto			

3. Viabilidad técnica

Preguntas

- Alcance**
¿El problema a resolver planteado en el proyecto está adecuadamente establecido y delimitado?
- Objetivos**
¿El objetivo general y los objetivos específicos del proyecto están correctamente definidos?
- Resultados**
¿Los resultados esperados están bien establecidos y los hitos considerados permiten evaluar su avance a lo largo del proyecto?
- Tecnología**

<p>La tecnología que se propone para desarrollar el proyecto, ¿es una alternativa adecuada y factible?</p> <p>e) Riesgos</p> <p>¿La empresa identifica los riesgos del proyecto y establece una adecuada programación para mitigarlos?</p> <p>¿Existen riesgos que pueden afectar al proyecto que no se han tomado en cuenta?</p>																												
Comentarios																												
a) Alcance																												
b) Objetivos																												
c) Resultados																												
d) Tecnología																												
e) Riesgos																												
Calificación																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Aspectos o ámbitos</th> <th style="padding: 5px;">Insuficiente</th> <th style="padding: 5px;">Aceptable</th> <th style="padding: 5px;">Bueno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">a) Alcance</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">b) Objetivos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">c) Resultados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">d) Tecnología</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">e) Riesgos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Viabilidad técnica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno	a) Alcance				b) Objetivos				c) Resultados				d) Tecnología				e) Riesgos				Viabilidad técnica			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno																									
a) Alcance																												
b) Objetivos																												
c) Resultados																												
d) Tecnología																												
e) Riesgos																												
Viabilidad técnica																												
4. Viabilidad comercial y modelo de negocios																												
Preguntas																												
<p>El proyecto que se evalúa:</p> <p>a) ¿Identifica y dimensiona el mercado de destino que se pretende abordar?</p> <p>b) ¿Identifica sus eventuales clientes?</p> <p>c) ¿Identifica la competencia que enfrentará, los sustitutos disponibles y la estrategia de comercialización que podría implementar o considera la realización de los estudios y análisis necesarios para ello?</p> <p>d) ¿El modelo de negocios propuesto es adecuado para el proyecto?</p>																												
Comentarios																												

Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica el mercado de destino			
Identifica o considera los estudios para identificar sus clientes			
Identifica o considera estudios para identificar la competencia, los sustitutos y la estrategia de comercialización			
Modelo de Negocios			
Viabilidad comercial			

5. Viabilidad económico financiera			
Preguntas			
La propuesta en evaluación:			
a) ¿Identifica y proyecta las principales partidas de ingresos y costos que se espera tener en la implementación del proyecto?			
b) ¿Establece una relación de tendencia positiva entre los ingresos y los costos en el tiempo?			
c) ¿Presenta una estimación de los resultados económico financieros positiva?			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica los ingresos y costos			
Establece una relación entre ingresos y costos en el tiempo			
Presenta una estimación de los resultados económico financieros positiva			
Viabilidad económica financiera			

6. Viabilidad legal y ambiental			
Preguntas			
El proyecto en evaluación:			
a) ¿Identifica con nitidez las disposiciones y normas laborales, tributarias, previsionales y medioambientales que le podrían afectar?			
b) ¿Identifica y establece las medidas que se tomarían en la implementación del proyecto?			

Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Identifica las normas			
Identifica y establece las medidas			
Viabilidad legal y ambiental			
7. Capacidad del equipo de trabajo			
Preguntas			
El proyecto que se presenta:			
a) ¿Dispone de una dotación de recursos humanos adecuada en cantidad y calidad para realizar las actividades técnicas requeridas para llevar a cabo el proyecto?			
b) ¿Dispone de las capacidades gerenciales y de liderazgo para conducir y gestionar el proyecto?			
Comentarios			
Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Capacidad técnica			
Capacidad de gestión			
Recursos Humanos			
8. Plan de Trabajo			
Preguntas			
El Plan de Trabajo propuesto:			
a) Contempla el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de los objetivos, con una secuencia lógica adecuada y con tiempos de demora previstos razonables?			
b) La metodología utilizada, es apropiada para el desarrollo del proyecto?			
Comentarios			

Calificación			
Aspectos o ámbitos	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Actividades, secuencia y tiempos adecuados			
Metodología apropiada			
Plan de Trabajo			

9. Recursos financieros

Preguntas

La empresa que presenta el proyecto:

- ¿Posee una situación financiera que le permite disponer de los recursos de contraparte para realizar el proyecto?
- ¿El presupuesto propuesto está correctamente dimensionado de acuerdo a los objetivos y las actividades a desarrollar en el proyecto?
- ¿Los valores establecidos en los rubros presentados se ajustan a los valores de mercado?
- ¿Existe sobre o sub valoración en algún rubro importante del presupuesto?
Se adjunta planilla con información para analizar los indicadores financieros.

Comentarios

Calificación

	Insuficiente	Aceptable	Bueno
Situación financiera de la empresa			
Presupuesto del proyecto			
Recursos financieros			

10. Juicio global

Comentarios

Calificación

Insuficiente	Aceptable	Bueno