

## PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SIGA INNOVACIÓN

### 1. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de facilitar y orientar el trabajo de evaluación de los proyectos que postulan a la línea de SIGA 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. A la ANII le interesa que el evaluador emita una opinión respecto de los siguientes aspectos o ámbitos del proyecto:

#### 1.1 MÉRITO INNOVADOR

Es fundamental saber si el proyecto cumple con el requisito de constituir una innovación:

**a)** Proyectos de innovación en productos (bienes y servicios)

Desarrollo de un producto nuevo, cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren de manera importante de los existentes en el país, o significativamente mejorado, es decir, que existe de manera previa, pero cuyo desempeño será perfeccionado o mejorado.

**b)** Proyectos de innovación en procesos empresariales

Es la introducción de procesos nuevos o significativamente mejorados en una o más de las actividades que la empresa realiza y que se hayan puesto en uso o estén disponibles para los usuarios. Estos procesos pueden darse en:

- diseño o adopción de nuevos métodos de producción de bienes y servicios sin antecedentes en el país;
- diseño o adopción de nuevos métodos de distribución y logística sin antecedentes en el país;
- diseño o adopción de nuevas formas de comercialización novedosa en el país que impliquen cambios significativos del diseño o envasado de un producto, posicionamiento, promoción o precio;
- introducción de nuevos métodos de organización y gestión sin antecedentes en el país, entre los cuales se incluyen cambios en la organización y gestión de los procesos productivos y en las estructuras organizativas e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o significativamente mejoradas de la empresa;
- introducción de nuevos servicios de I+D, creatividad o diseño para el desarrollo de productos y procesos de negocios sin antecedentes en el país.

En caso que la evaluación del mérito innovador resulte negativa, no se debe continuar con la evaluación de los otros aspectos o ámbitos del proyecto.

En caso que la evaluación del mérito innovador sea positiva, es decir, el evaluador estime que el proyecto tiene suficiente mérito innovador, se procederá a evaluar los ámbitos o aspectos del proyecto que se mencionan a continuación:

**A) TRAYECTORIA DE LA EMPRESA**

El proyecto debe identificar los antecedentes de la empresa teniendo en cuenta sus años de operación, el giro productivo, participación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

**B) PLAN DE TRABAJO**

El proyecto debe presentar claridad en sus objetivos, coherencia con la estrategia de la empresa y realismo en los resultados esperados. El proyecto debe establecer un plan de trabajo conducente al logro de los objetivos propuestos, indicando la metodología a utilizar, las actividades a ejecutar, los tiempos asociados a las actividades y los resultados esperados. Deben quedar claramente establecidos los riesgos del proyecto y las acciones previstas para mitigarlos.

**C) IDENTIFICACIÓN DE MERCADO**

El proyecto debe mostrar cuál será la estrategia comercial a desarrollar, identificando: la competencia, los productos o servicios sustitutos, el mercado objetivo y los principales riesgos comerciales que enfrenta el desarrollo del mismo, y que acciones de mitigación de proponen.

**D) VIABILIDAD TÉCNICA**

El proyecto deberá describir los principales procesos técnicos o tecnológicos para llevar a cabo el proyecto identificando, de ser posible, las dificultades técnicas que se prevén para ello. Es necesario que el proyecto Identifique los procesos de investigación y desarrollo (I+D) en la ejecución del proyecto y las dificultades técnicas que se prevé encontrar en su desarrollo. Deberá identificar los principales riesgos y establecer una adecuada programación para mitigarlos.

**E) 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.

**F) RECURSOS FINANCIEROS**

La empresa que presente el proyecto deberá tener en cuenta que en la segunda etapa del proceso será la institución financiera la que defina la aprobación del crédito. Deberá demostrar que posee los recursos financieros para llevar a cabo las actividades contempladas en el proyecto y que tendrá capacidad de repago futura.

| MÉRITO INNOVADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   |                                         |                                                                           |                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <p>La implementación del proyecto que se presenta permitirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Desarrollar un nuevo producto o proceso empresarial?</li> <li>b. ¿Mejorar sustancialmente un producto o proceso empresarial existente?</li> <li>c. ¿La innovación que se propone realizar a través del proyecto contribuirá a desarrollar o fortalecer una ventaja competitiva para la empresa que presenta el proyecto, 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?</li> <li>d. ¿El destino esperado de los bienes y servicios sobre los que incidirá el proyecto, es el mercado local, nacional, internacional?</li> <li>e. ¿El desarrollo del proyecto permitirá agregar valor que solo podrá captar la empresa que lo ejecuta o impactará también en otras empresas?</li> </ul> |                                   |                                         |                                                                           |                                       |
| No tiene mérito innovador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tiene mérito innovador en Uruguay | Tiene mérito innovador a nivel regional | Tiene mérito innovador a nivel de la región de América Latina y el Caribe | Tiene mérito innovador a nivel global |
| (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | (2)                               | (3)                                     | (4)                                                                       | (5)                                   |
| <p>1. Al no haber mérito innovador la evaluación del proyecto no debe continuar.</p> <p>2. La evaluación del proyecto debe continuar, salvo en el caso en que el proyecto corresponda al sector de las TICS.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   |                                         |                                                                           |                                       |

## 1.2 Contexto General de la Empresa (10%)

Esta dimensión evalúa el respaldo, la trayectoria y la solidez de la empresa postulante.

- **Trayectoria y Antecedentes:** Evalúa si la empresa describe claramente sus orígenes, antecedentes económicos, de propiedad y de operación más relevantes.
- **Posicionamiento en el Mercado:** Verifica si se informa con precisión el giro productivo de la empresa, así como su posicionamiento y participación actual en el mercado.

|                   |                     |                  |              |                  |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|
| Deficiente<br>(1) | Insuficiente<br>(2) | Aceptable<br>(3) | Bueno<br>(4) | Muy bueno<br>(5) |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|

## 1.3. Descripción y Alineación del Proyecto (20%)

Evalúa la claridad del proyecto y su coherencia con el rumbo estratégico de la organización.

- **Definición y Objetivos:** El proyecto debe indicar de manera precisa en qué consiste y delimitar con

claridad tanto el objetivo general como los específicos.

- Coherencia Estratégica: Evalúa cómo se inserta la propuesta dentro de la estrategia global y los objetivos de la empresa.
- Viabilidad de Ejecución (Estado de avance y resultados): Verifica si se detalla el estado de avance actual y si los resultados esperados son realistas y medibles.

|                   |                     |                  |              |                  |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|
| Deficiente<br>(1) | Insuficiente<br>(2) | Aceptable<br>(3) | Bueno<br>(4) | Muy bueno<br>(5) |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|

#### 1.4. Viabilidad Técnica e I+D ( 35%)

Mide la factibilidad técnica del proyecto, el rigor científico/tecnológico y la gestión de riesgos.

- Delimitación del Problema: El proyecto debe establecer y delimitar adecuadamente el problema técnico a resolver.
- Factibilidad de la Alternativa: Plantea una alternativa de producción técnicamente adecuada y factible de desarrollar, detallando los procesos tecnológicos y los cambios necesarios para implementar la nueva tecnología.
- Procesos de I+D: Identifica con precisión los procesos de investigación y desarrollo (I+D) requeridos y las dificultades técnicas previstas.
- Gestión de Riesgos y Transición: Describe los principales riesgos técnicos, incluye una programación para mitigarlos y, si aplica, define claramente la transición de la etapa piloto a la de producción.

|                   |                     |                  |              |                  |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|
| Deficiente<br>(1) | Insuficiente<br>(2) | Aceptable<br>(3) | Bueno<br>(4) | Muy bueno<br>(5) |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|

#### 1.5. Estrategia Comercial ( 35%)

Evalúa la viabilidad comercial y la capacidad de la empresa para introducir con éxito la innovación.

- Estrategia Comercial y Entorno: Identifica de **manera clara** la competencia directa y los productos o servicios sustitutos del mercado objetivo.
- Riesgos Comerciales: Evalúa si se identifican los principales riesgos comerciales que enfrenta el desarrollo del proyecto y si se proponen acciones de mitigación concretas.

|                   |                     |                  |              |                  |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|
| Deficiente<br>(1) | Insuficiente<br>(2) | Aceptable<br>(3) | Bueno<br>(4) | Muy bueno<br>(5) |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|

## 2. Juicio Global del Proyecto

|                   |                     |                  |              |                  |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|
| Deficiente<br>(1) | Insuficiente<br>(2) | Aceptable<br>(3) | Bueno<br>(4) | Muy bueno<br>(5) |
|-------------------|---------------------|------------------|--------------|------------------|