

**ASPECTOS A CONSIDERAR POR FACILITADORES FIA
TALLERES DE FORMULACIÓN DE PROPUESTAS COMPLETAS
ENERO 2012**

(Información obtenida a partir de experiencias de capacitación en proyectos de innovación)

1. Estructura del formulario de propuesta completa y componentes críticos

- Los proyectos representan la materialización de ideas, mediante la realización de una secuencia de actividades específicas en un periodo de tiempo y con un presupuesto determinado, para satisfacer necesidades de mercado y/o con el fin de mejorar procesos que agreguen valor.
- La lógica a seguir en el proceso de formulación debiera preservar la coherencia y consistencia entre lo que se propone hacer, cómo se va a realizar, cuáles son los resultados a obtener, cómo se medirán dichos resultados, cuál/es será el/los impactos, y cuántos recursos se requieren para materializar la idea de proyecto.
- Conceptos claves en la formulación de proyectos:
 - Enfoque sistémico: los componentes de un proyecto forman un sistema donde cada parte incide en el conjunto. Un proyecto bien estructurado debe ser consistente, preservando coherencia desde la detección de la necesidad de mercado que pretende satisfacer hasta su evaluación económica.
 - Proceso Iterativo: por naturaleza, la formulación de proyecto requiere ir revisando los componentes que se desarrollan, con el fin de verificar los equilibrios.
 - Acto de planificación: mirada global anticipada, tanto de los aspectos internos del proyecto como del entorno donde se producirá y comercializará.
- **Principales dificultades detectados en la formulación:**
 - Falta de visualización anticipada de todos los componentes del proyecto, así como de los resultados esperados, generando muchos vacíos en su formulación. Por ejemplo, en muchas ocasiones los postulantes no tienen identificado el conjunto de los recursos que requerirá el proyecto, ni tampoco han concebido el esquema de articulación de los actores participantes, tanto al interior del proyecto como respecto de acuerdos con terceros.

2. Configuración técnica del proyecto

2.1. Problema/Oportunidad

- Se deberá:
 - Identificar y analizar el problema u oportunidad de mercado que da origen al proyecto de innovación.
- **Principales dificultades detectados en la formulación:**
 - No hay una identificación clara de la necesidad de mercado que se pretende satisfacer con el proyecto.

2.2. Solución innovadora

- Se deberá:
 - Indicar el ámbito principal de la innovación (novedad) asociada al proyecto.
 - Describir la solución a desarrollar en este proyecto y explicar su mérito innovador, en términos de novedad.
- **Principales dificultades detectados en la formulación:**
 - Desconocimiento de los criterios definidos por el Consejo Nacional de innovación para la Competitividad (CNIC): producto/servicio, proceso, marketing y/u organización.
 - Argumentación sin fundamento.
 - No se distinguen los tipos de innovación en función de las definiciones adoptadas por Chile.

2.3. Estado del arte

- Se deberá:
 - Indicar qué existe en Chile y en el extranjero relacionado con la innovación propuesta (incluir información cualitativa y cuantitativa).
 - Indicar cuán nueva, diferente o mejor es la innovación propuesta con respecto al punto anterior.
- **Principales dificultades detectados en la formulación:**
 - Insuficiente investigación y/o presentación parcial de antecedentes sobre el estado del arte de la innovación. Se advierten dos grandes tendencias:
 - a) Personas vinculadas a la academia suelen tener mucha información sobre puntos específicos atinentes a la innovación a realizar, pero no incorporan la situación comparativa de la oferta que van a construir con el proyecto, respecto al mercado de la competencia y/o sustitutos.
 - b) Postulantes fuertemente orientados a la producción, que tienden a asumir que el estado del arte se refiere a su propia situación productiva y no a la información acumulada y procesada respecto del tema a abordar en el proyecto.

2.4. Mercado objetivo

- Se deberá:
 - Identificar, describir y cuantificar el mercado objetivo al que se pretende llegar con la solución dada y la participación de mercado esperada (incluir fuente y mercado de referencia).

- Demanda: describir y dimensionar la demanda actual y/o potencial. Especificar quiénes son los clientes, qué demandan, cómo compran, y cuáles son los volúmenes y precios de los productos/servicios innovadores a ser comercializados.
 - Oferta: describir y dimensionar la oferta actual y/o potencial de los bienes y/o servicios que puedan competir con los generados en el proyecto o con los derivados del proceso de innovación del proyecto.
 - Competidores: describir a los actuales y/o potenciales competidores (incluyendo productos sustitutos) y los aspectos que lo diferencian de ellos.
- **Principales dificultades detectados en la formulación:**
 - Marcada orientación hacia la oferta: confusión entre el deseo de hacer algo versus proponer algo que responda a una demanda real o potencial en el mercado objetivo.
 - Precaria información respecto a la industria o al espacio de negocio en que se moverá el producto del proyecto.

2.5. Objetivos

- Se deberá: presentar el objetivo general y los específicos.
 - Aspectos a considerar:
 - El objetivo general responde a una necesidad de mercado actual o potencial, a una problemática pre-competitiva u otro tema de interés público. Debe explicitar qué se va a hacer, dónde y - cuando es relevante -, con quién.
 - Los objetivos específicos debieran representar el conjunto de aspectos necesarios de abordar para el logro del objetivo general y cada uno de ellos debe conducir a uno o más productos.
- **Principales dificultades detectados en la formulación:**
 - Objetivo General: falta de precisión para definir qué se pretende lograr en particular con el proyecto y tendencia a abordar más variables de las que son asumibles por un sólo proyecto. Por ejemplo, superar la pobreza, aumentar la rentabilidad de la pequeña agricultura, mejorar la calidad de vida de una localidad, etc.
 - Objetivos Específicos: relación sistémica con el objetivo general no está internalizada en los postulantes. Por ejemplo, a veces se centran en objetivos de investigación o de producción, omitiendo otras áreas como la comercialización y/o la gestión. Como también resulta común, que se eleve a la categoría de objetivo específico una actividad

2.6. Resultados/Indicadores

- Se deberá:
 - Asociar un resultado esperado por cada objetivo específico presentado.
 - En el formulario se pide presentar la siguiente información sobre indicadores: indicador (cuantificable), fórmula de cálculo, línea base (situación actual) y meta proyecto.
- Aspectos a considerar:
 - La elaboración de indicadores es un tema relevante puesto que se trata de generar una forma de medición que permita verificar si el producto que se quiere obtener efectivamente se logró y en qué medida
 - Los resultados representan lo que se obtendrá con la ejecución del proyecto, y pueden ser tangibles o intangibles, pero en ambos casos, deben ser medibles.
 - Los indicadores son una medida de control que muestra en qué medida se han obtenido los resultados propuestos. Se definen en relación a cada producto y pueden ser cuantitativos y/o cualitativos.
- **Principales dificultades detectadas en la formulación:**
 - No incluir en la elaboración del indicador un denominador que permita establecer respecto a qué se compara. Por ejemplo, mejorar, aumentar, etc.
 - Presentar como indicadores adjetivos calificativos que pueden ser interpretados de distintas maneras según quién evalúe: bueno, adecuado, etc.
 - No medir aquello que se pretende medir: elaborar un indicador de eficiencia cuando se pretende medir calidad.
 - El costo de levantar información para aplicar el indicador elaborado resulta desproporcionado con relación al presupuesto total del proyecto.

2.7. Método y actividades.

- Se deberá:
 - Identificar el o los métodos de trabajo que se van a usar para alcanzar los objetivos específicos indicados.
 - Asociar las actividades a llevar a cabo con los resultados esperados del proyecto.
 - Indicar los hitos críticos asociados al proyecto (vinculándolos a fechas de ocurrencia).
- Aspectos a considerar:
 - Es un componente crucial ya que da cuenta de cómo se va a realizar el proyecto, describe las precauciones que se tomarán para que todas las acciones se ejecuten efectivamente, estableciendo los límites y flexibilidades alcanzables

- Corresponde a la descripción y fundamentación de los procedimientos, secuenciados temporalmente, a través de los cuales se van a materializar los objetivos, argumentando por qué los procedimientos escogidos son los más pertinentes para alcanzar los objetivos planteados.
 - El método se distingue de las actividades porque éste responde a los “cómo se van a llevar a cabo los objetivos específicos” y las actividades a los “qué se va a hacer”.
- **Principales dificultades detectadas en la formulación:**
 - No tienen concebido los procedimientos a través de los cuales se va a realizar el proyecto, ni por qué dichos procedimientos son mejores que otros alternativos que pudieran existir.
 - Confundir los procedimientos a través de los cuales se va a realizar el proyecto con una lista de actividades.
 - En los proyectos que provienen del ámbito de la investigación, se tiende a describir la metodología de la investigación propiamente tal, y no del proyecto en su conjunto.

2.8. Carta Gantt

- Se deberá:
 - Indicar la secuencia cronológica para el desarrollo de las actividades. Entregar en el formato que establece el formulario.

3. Organización

- Se deberá:
 - Indicar y describir la función y responsabilidades del ejecutor y asociados a en la ejecución del proyecto.
 - Describir las responsabilidades del equipo técnico / administrativo asociado a la ejecución del proyecto.
- **Principales dificultades:**
 - Frecuentemente los postulantes no han concebido el esquema de articulación de los actores participantes, tanto al interior del proyecto como respecto de acuerdos con terceros.

4. Estrategia de comercialización

- Se deberá:
 - Realizarla a partir del mercado objetivo.
 - Desarrollar modelo de las cuatro P:
 - Producto o servicio.
 - Precio.
 - Promoción (comunicación).
 - Plaza (distribución).

- Aspectos a considerar:
 - Se requiere concebir una estrategia de comercialización con una mirada sistémica del proyecto, estrechamente vinculada con su naturaleza y tamaño que permita responder **qué, dónde y cómo se va a vender**.

- **Principales dificultades:**
 - No se abordan aspectos relevantes como el análisis de la competencia, la segmentación de mercado, la meta de comercialización, la política de precio, los canales de distribución, etc.
 - Se suele confundir la determinación del punto de venta final con la estrategia propiamente tal.

5. Estrategia de difusión

- Se deberá:
 - Describir la estrategia de difusión tecnológica asociado al proyecto, indicando las actividades específicas contempladas para ello.

6. Costos del proyecto

- Se deberá:
 - Entregar presupuesto consolidado del proyecto. Cada uno de los ítems deben respaldarse en la memoria de cálculo.
 - Hacer un costeo por actividades: este cuadro excluye inversiones en equipamiento, infraestructura, gastos generales y de administración e imprevistos.