



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“LA IDENTIFICACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS
SOCIALES Y LAS DECISIONES DE INVERSION PUBLICA”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:
GUILLERMO EDMUNDO HERNÁNDEZ CHÁRRAGA

TUTOR:
DRA. MARCELA ASTUDILLO MOYA



MÉXICO, D.F.

ENERO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera especial a la dra. Marcela Astudillo Moya por su comprensión y apoyo, sin el cual no hubiera sido posible la terminación de este trabajo.

A mi hermana Ligia Hernández Chárraga por su dedicación y atención para iniciar y concluir el proceso de titulación

A todos los alumnos y participantes a los cursos que he impartido, pues enriquecieron la ideas y análisis de este tema

INDICE GENERAL

	Página
Introducción	3
Antecedentes	4
1. La Generación de Proyectos de Inversión	8
1.1 Cómo nacen las ideas de proyecto	8
1.2 Análisis de necesidades	10
1.2.1 Necesidades primarias	11
1.2.2 Necesidades secundarias	16
1.3 Análisis de oportunidades	18
2. Elementos y Medios del Proceso de Identificación	24
2.1 Origen de la idea	24
2.2 Entorno de la idea	24
2.3 El objeto y sujeto de estudio	28
2.4 Fuentes básicas que sustentan las ideas	32
2.5 Medios de identificación	33
2.5.1 Experiencia propia	33
2.5.2 Recorridos de campo	35
2.5.3 Censos y estudios socioeconómicos	35
2.5.4 Diagnósticos	35
2.5.5 Planes y programas	36
3. Fuentes Generadoras y Tipología de proyectos	38
3.1 Posibilidad de vender	38
3.2 Existencia de un recurso físico-natural	42
3.3 Utilización y conservación de un capital	47
3.4 Investigación e innovación	52
3.5 Rectoría del Estado	55
3.6 Proyectos de bienes	58
3.7 Proyectos de infraestructura	59
3.8 Otros servicios	61
3.9 Proyectos de investigación	63
4. Los Métodos de Identificación	64
4.1 Escenarios de mercado	64
4.2 Relaciones intersectoriales y cadenas productivas	67
4.3 Franquicias y marcas	70
4.4 Recursos disponibles	74
4.5 Diagnóstico	76
4.6 Autodiagnóstico	81
5. Identificación y Selección de Ideas de Proyecto en un contexto de Planeación	87
5.1 Relación planes y proyectos	87
5.2 Relación programas y proyectos	93
5.3 ¿Cómo se generó la idea del proyecto?	101
5.4 ¿Quiénes son los interesados?	101
5.5 ¿Hay posibilidades de vender?	102

5.6 ¿Hay recursos para su financiamiento?	102
5.7 ¿Cuál es la relación con objetivos?	103
5.8 ¿Qué problemas resuelve?	103
5.9 ¿Cuál es el grado de organización?	104
5.10 ¿Qué experiencia y capacidad de gestión hay?	104
5.11 ¿Cuál es el grado de complejidad?	104
5.12 ¿Cuál es el entorno?	105
6. Las decisiones de Inversión Pública en la Identificación y Aprobación de Proyectos	106
6.1 El caso del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales	107
6.2 El Programa de Desarrollo Rural	124
Conclusiones	137
Recomendaciones	138
Bibliografía	141

Introducción

El punto de partida del proceso de inversión es la identificación de ideas de proyecto, éstas representan el primer paso para los inversionistas, públicos y/o privados que deseen invertir, se debe contar con una buena idea que apunte hacia donde se quieren encauzar los recursos disponibles; el tener una idea de inversión es el punto de partida en el *Ciclo de vida de los proyectos de inversión*, en su fase de *Preinversión*. Una vez que la idea de proyecto se ha identificado con bases sólidas, se pasará a la fase de formulación y evaluación del proyecto.

En consecuencia, el origen de la idea, el cómo surgió, es una cuestión clave, además, sólo una generación abundante de ideas permite la formación de alternativas u opciones de uso de los recursos disponibles, sobre dichas alternativas se asienta un proceso de selección y toma de decisiones para asignar los recursos de inversión, por lo que su impacto en el crecimiento económico y social es determinante.

La tarea de identificar ideas de proyecto es una actividad a veces tardada y costosa, pues no siempre es fácil encontrar en forma rápida una “canasta” de buenas opciones de inversión, sin embargo, el esfuerzo vale la pena, es necesario precisar el grado de dificultad, monto de inversión, posibilidades de mercado, rendimientos o beneficios, potencial de desarrollo y apoyos institucionales, entre otros aspectos, por lo que dicha tarea siempre tiene un peso fundamental, tanto para los organismos encargados de promover la inversión, como para los propios inversionistas, así una mayor cantidad de ***ideas-alternativas*** permite un conjunto de decisiones sólidas y con menor riesgo. No obstante, esto no es fácilmente reconocido por la mayoría de las instancias públicas promotoras de la inversión con grupos del sector social.

Es necesario reconocer, que lo mismo en períodos de crisis, como de crecimiento económico, la inversión productiva juega el papel preponderante en el ritmo de actividad económica, tanto por el monto, como por la rentabilidad de cada proyecto.

Para el caso de los países emergentes o atrasados los recursos de capital son escasos, dada la baja capacidad de ahorro, por lo que se tiene la obligación de aprovechar al máximo los montos de recursos públicos disponibles, por parte de las

administraciones públicas, evitando el dispendio y la irracionalidad, para lo cual es necesario racionalizar el proceso de preinversión, seleccionando las mejores ideas y proyectos en cada sector, aplicando criterios claros con base en los objetivos locales, sectoriales y/o nacionales.

Así mismo, el entorno económico y político en estos países está rodeado de un cierto grado de incertidumbre, por lo que aunado a lo anterior, las inversiones que se realicen a través de proyectos deberán identificarse y sustentarse sobre bases sólidas, además de una evaluación objetiva sobre el impacto que se generará en los rendimientos financieros, económicos, ambientales y/o sociales.

Antecedentes

Desde hace más de 30 años los gobiernos han ejecutado programas y presupuestos para financiar proyectos productivos en el sector social, con la finalidad de abatir la pobreza y la marginación, sobre todo en el medio rural. Sin embargo, sus resultados han sido muy limitados. Más bien se han caracterizado por atender a la misma población objetivo con reglas, criterios y ofertas “diferentes”, la coordinación entre programas y dependencias públicas ha sido muy limitada, el seguimiento y asistencia técnica a las unidades productivas apoyadas también se ha quedado corta y un buen número de proyectos han fracasado, por lo cual los programas no han alcanzando sus propósitos de mejorar las condiciones de los grupos sociales que viven en condiciones de pobreza y de alta y muy alta marginación.

Las causas de los descalabros se ubican en las dos grandes fases del proceso de inversión: la pre-inversión, referida a los estudios y análisis que se hacen en torno a la idea del proyecto y la medición de sus probables impactos; y la Inversión, la fase de ejecución, implantación y operación del proyecto.

La fase de la pre-inversión contempla las siguientes etapas:

Identificación de la idea → Perfil → Pre-factibilidad → Factibilidad

La identificación de ideas de proyecto, es el primer paso para los inversionistas que deseen invertir, es necesario contar con una idea que guie el destino de los recursos materiales, humanos y de capital, por lo tanto, la tarea de identificar ideas es fundamental. Los grandes negocios siempre han comenzado con buenas ideas, pero particularmente, el peso de dicha etapa es crítica para los organismos públicos que promueven la inversión, así como para los propios interesados, las ideas de proyecto son opciones, que en conjunto forman un “abanico” de proyectos productivos, los cuales darán paso a una selección y asignación posterior de fondos, todo el proceso conlleva una toma de decisiones eficiente y racional, que minimiza el riesgo, en cada etapa, buscando los mayores impactos en beneficios, planteados o esperados originalmente.

Por lo anterior, es muy importante llevar a cabo una correcta detección de ideas de inversión en cierto espacio y tiempo, la pregunta es: cómo identificar ideas de proyecto, para lo cual se puede hacer uso de diversos métodos y medios, que se explican en el presente trabajo, siempre acorde con el tipo de proyecto, grupo o inversionista, sus condiciones y su capacidad para emprender un negocio o empresa, con fines de obtener beneficios financieros, económicos y sociales para el interesado y/o su comunidad.

Para el caso de los recursos públicos destinados al desarrollo, mediante el apoyo a proyectos productivos, éstos deben ser asignados en un contexto de planeación, nacional, estatal y/o municipal participativa. Precisamente, los criterios para evaluar los proyectos están directamente ligados a los objetivos de los planes y programas de fomento a las actividades productivas de los espacios en donde grupos u organizaciones demandan ser apoyadas.

En este sentido, el presente trabajo aporta componentes metodológicos, derivados de la experiencia, para esta etapa del ciclo de vida de los proyectos, la identificación de ideas de inversión, con el propósito de hacer más eficiente y racional el proceso de generación de proyectos y la consecuente asignación de inversión pública para el sector social de la economía.

Metodología

Planteamiento del problema

La tarea de realizar un análisis objetivo de las solicitudes de recursos públicos para financiar proyectos productivos, ha sido un punto crítico en el gasto de inversión. Si bien se maneja información relativa al tipo de solicitante y aquella referida a la que integra el proyecto y la forma de cómo presentarlo, la cuestión del origen de la idea del proyecto es soslayada, no se piden datos amplios y precisos sobre las bases que dieron origen al proyecto, siendo que dichas bases constituyen su principal justificación, ya que trascienden en su viabilidad posterior.

El problema anterior se traduce en un área de oportunidad para los procesos de operación y atención de solicitudes de recursos públicos a proyectos productivos.

Una identificación de la idea sobre bases objetivas debe mostrar las razones económicas o sociales relacionadas precisando las fuentes generadoras de proyectos en forma lógica, racional y secuencial, como criterios para seleccionar proyectos que demandan de apoyos institucionales.

Objetivos

- Aportar elementos para llevar a cabo un proceso de identificación de ideas de proyecto, por parte de los grupos interesados, en forma más objetiva y racional.
- Incorporar criterios de análisis en torno al proceso de generación de ideas de proyecto en las solicitudes de apoyos institucionales, que permita mejorar las decisiones en la asignación de recursos públicos.
- Analizar los criterios, resultados e instrumentos que intervienen en los procesos de decisión al financiamiento público a proyectos productivos en el medio rural, a través de dos de los principales programas: Apoyo al Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y Fomento a Empresas Sociales del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (FONAES) de la Secretaría de Economía.

Hipótesis

- El análisis de la identificación de la idea no está presente en el examen de viabilidad de los formatos de solicitud de recursos públicos, ni es considerado un elemento importante para decidir la inversión de apoyo a proyectos productivos sociales.

Otros aspectos relacionados, que ya han sido analizados por otros estudios y analistas, es que los fracasos de muchos proyectos apoyados al sector social con recursos públicos se debe a un mal diseño del proyecto, desde la identificación de la idea del proyecto, hasta la evaluación del mismo.

Asimismo, el proyecto no ha logrado ser un instrumento de inversión para muchos de los grupos participantes, sino un medio para obtener recursos.

Complementariamente, las reglas operativas y acciones de los diferentes organismos que apoyan proyectos productivos no consideran una tipología de productores, grupos y solicitantes acorde a sus condiciones socioeconómicas, que permitan establecer políticas diferenciadas de fomento. En este sentido, la política regional está muy basada en los índices de marginación del Consejo Nacional de Población (CONAPO) y en el número de habitantes por comunidad, como dos de los criterios más importantes.

El presente trabajo pretende abordar todos los aspectos anteriores, relativos a la importancia de una correcta y fundada identificación de ideas de proyecto, la necesidad de redefinir a la población objetivo para cada programa, compactar éstos y las dependencias responsables, así como de fortalecer las instancias decisorias, teniendo como eje principal al municipio, después a la región y/o estado, a través de sus programas estatales y federales, esto en un contexto de planeación participativa, debiéndose fortalecer los mecanismos de representación social, como una condición para asignar recursos y tomar decisiones de inversión.

CAPITULO 1. LA GENERACION DE PROYECTOS DE INVERSION

1.1 Cómo nacen las ideas de proyectos

Para generar ideas de proyecto en principio se debe tener la intención de invertir o de querer “poner un negocio”, esto debido a diversas razones. Para el sector público la inversión está orientada a promover el desarrollo económico y el bienestar social, tanto en el ámbito federal y estatal, como municipal. Para los inversionistas privados y del sector social, el móvil puede ser la inquietud por el negocio propio, la obtención de utilidades, el espíritu emprendedor, la tradición familiar, el desempleo y/o el encontrarse frente a una oportunidad, entre las razones principales. El propósito de la inversión es generar beneficios monetarios o físicos que se traduzcan en mayor riqueza, lo cual debe compensar el sacrificio del consumo actual que antecede a la inversión, en mayor o menor medida.

No obstante, esta situación no está clara para muchos grupos del sector social que demandan recursos institucionales mediante proyectos; su concepción es:

Grupo → Proyecto → Gestiones → Recursos → Consumo

Sin embargo, el concepto de proyecto de inversión implica contar con una idea para emprender un negocio, que requiere tener un capital, por mínimo que sea éste y una cierta organización, con el objetivo de producir y vender, para ganar, ya sea en el corto o mediano plazo, expresado en la siguiente forma:

Idea → Capital → Organización → Producción → Ventas → Utilidad

Es importante diferenciar entre las inversiones destinadas a consolidar o formar una empresa productiva, de aquéllas que, aún destinadas a la producción, son más individuales o familiares (bombas aspersoras, alambre, molinos, etc.) y que no forman o incrementan el capital de una organización productiva, cuyas actividades de producción y ventas están insertadas en un mercado competitivo. El concepto de proyecto productivo necesariamente implica el cálculo de la rentabilidad de las inversiones involucradas y un registro de las operaciones de ingresos y egresos

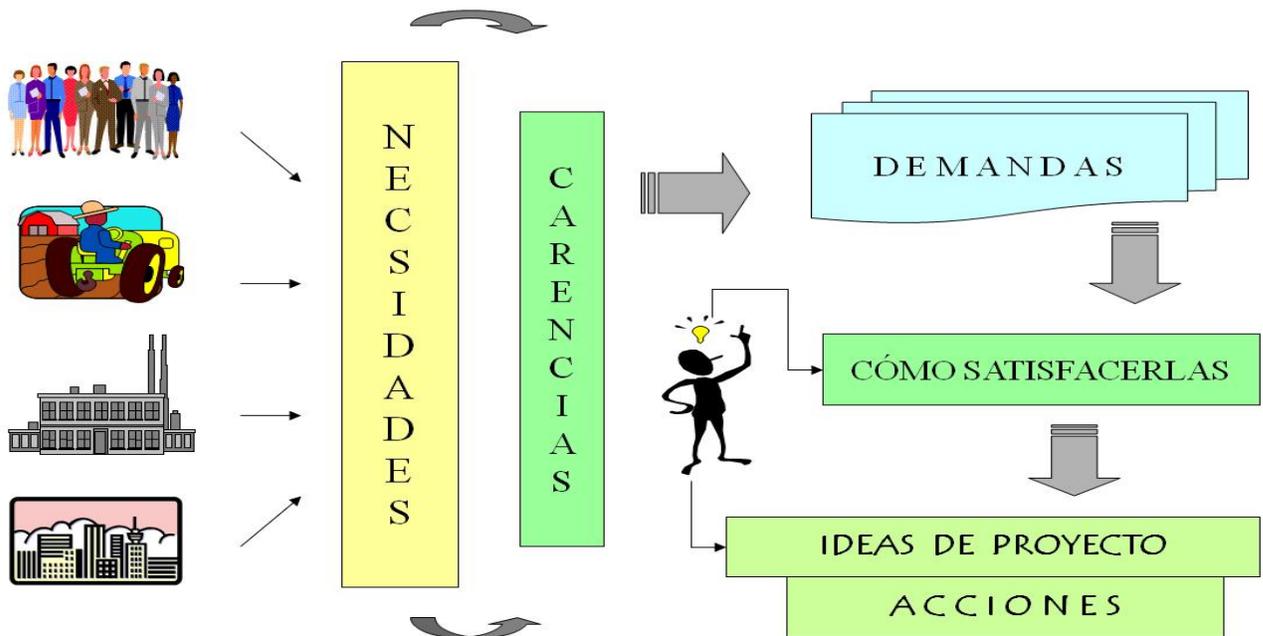
realizadas, así como instrumentos de control y medición de resultados, principalmente.

La idea de un proyecto puede responder a la necesidad de generar o ampliar una empresa existente, así como de abarcar otros giros de negocio o líneas de producción en los cuales se tenga interés.

Pero ¿Cómo nacen las ideas de proyecto?, las ideas del proyecto nacen: ya sea por una **necesidad** o por una **oportunidad**, cualquiera de ambas es detectada por un agente público, privado o social ¹. La **necesidad** plantea un problema de satisfacción, satisfactor demandado, la búsqueda de la solución para responder a la necesidad genera la idea del proyecto de inversión, ver lámina No.1 Cabe mencionar que también puede responderse la necesidad con acciones. Por su parte, la **oportunidad** plantea una situación de aprovechamiento, la forma de como se encara la oportunidad genera la idea de inversión.

Lámina No. 1

NECESIDADES E IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

¹ Sector social considera a los grupos de menores ingresos, marginados o pobres, tanto urbanos, como rurales.

Por lo que se refiere a la detección de necesidades, en primer término las necesidades se clasifican en **primarias** y **secundarias**, de cualquiera de éstas se pueden identificar, por su carácter o situación, las reales, ocasionales, inducidas y creadas.

Generalmente las necesidades reales se vinculan con los hábitos de consumo ya adquiridos, las ocasionales con consumos de una sola vez o a intervalos largos, las inducidas son las necesidades que se están imponiendo cuyo origen son productos o servicios desarrollados, que en algunos casos ya se consumen como bienes o servicios viejos, o bien son totalmente nuevos que se adaptan a necesidades nuevas que tiene la sociedad en su evolución, dichos bienes preceden generalmente a la investigación e innovación lo cual es la base, a su vez de las necesidades creadas, son aquellas que no tenemos en el momento, sino que están por generarse, siendo producto en gran medida del desarrollo tecnológico y la creatividad.

1.2 Análisis de Necesidades

Como se mencionó, las **necesidades** representan carencias, la ausencia de ciertos satisfactores, lo cual se traduce en una actitud de demanda potencial por grupos, sectores sociales o toda la sociedad civil; en el momento en que se piensa la forma de satisfacción o respuesta, se genera en el pensamiento la idea de proyecto, así el proyecto es la respuesta a una o varias necesidades, lo importante es identificar o detectar las necesidades, que pueden ser manifiestas o no. Ver lámina anterior No. 1

Cabe mencionar que en ocasiones la respuesta puede ser simplemente un conjunto de acciones, que satisfagan las necesidades o reclamos, claro está que en este caso no habrá proyectos y, por tanto, para el propósito de la inversión productiva, no tendrá relevancia.

En principio las necesidades son manifestadas por cuatro grandes sectores:

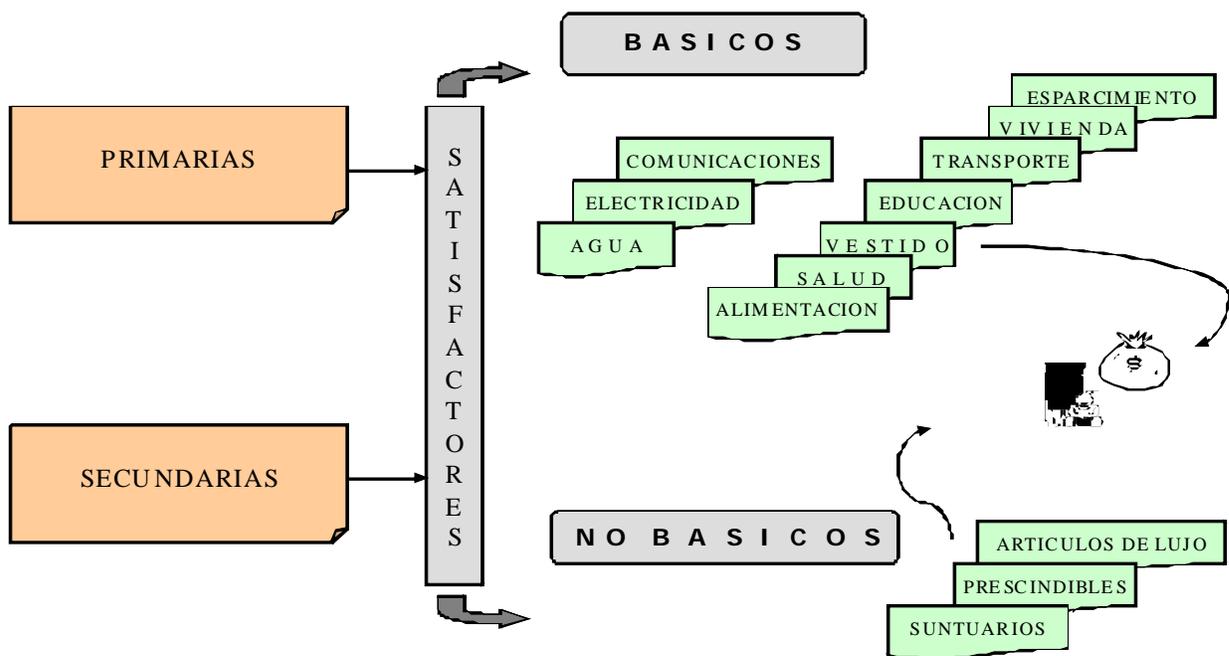
- Población en General, que consume bienes finales.
- Sector Primario, agricultura, ganadería, pesca y actividad forestal.
- Sector Secundario, la agroindustria y la industria en general.
- Sector Terciario: comercio y servicios de diversos tipos.

Por lo que se refiere al origen de las necesidades, se distinguen dos grandes grupos: necesidades primarias y secundarias.

1.2.1. Necesidades Primarias Son las que manifiesta, en principio, la población en general y se constituyen por los satisfactores que permiten la supervivencia, esto es, alimentación, vivienda, salud, vestido y agua potable; otras de carácter básico como son educación, transporte, electricidad, comunicaciones, esparcimiento y otros bienes. Generalmente estos productos o servicios se agrupan en una canasta básica que describe los satisfactores indispensables o de primera necesidad para la población de un país. Ver lámina No. 2

Lámina No.2

CLASIFICACION DE NECESIDADES



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el sector intermedio y terciario tienen también necesidades primarias, muchas de las cuales coinciden con las de la población (como son energía eléctrica, agua, comunicaciones, educación, transporte) y otras son propias de cada sector y

proceso productivo, en este caso varían de un sector a otro, por lo que se engloban en otros bienes e insumos básicos para cada empresa, ya sea de bienes o de servicios, por lo que el análisis en este caso deberá ser sectorial y por cadena productiva.

En el cuadro No. 1 de más adelante, se observan los grandes grupos o sectores de necesidades primarias y las ideas de proyecto principales que se derivan de dichas necesidades de la población, ya sea como grupos, familias o individuos.

Cabe mencionar que la gran cantidad de ideas de proyecto que responden a las demandas de cada sector o grupo y pueden ser atendidas con proyectos, ya sea de producción, distribución y/o comercialización, dependiendo del tipo de producto y del régimen de mercado en el que esté inmerso, algunos satisfactores son producidos por micro o pequeñas empresas y negocios, otras a una escala media y finalmente existen necesidades básicas que son atendidas por la gran empresa (monopólica u oligopólica) por lo que será difícil entrar a competir como un productor más.

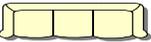
Por ejemplo, para el sector de **Alimentación** destacan los proyectos de tipo agropecuario, que es en donde más participan los grupos sociales, como granos básicos, carne y leche, asimismo, los proyectos agroindustriales a partir del maíz, la caña de azúcar, el café, el trigo, jitomate o tomate y el cacao, principalmente, además la industria del refresco (oligopolio) y las pastas.

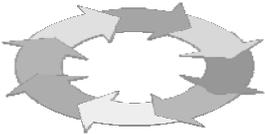
Para el sector **Agua potable**, que lo atiende generalmente el municipio o el estado, los proyectos principales se refieren a las fuentes de captación, su almacenamiento y distribución, ya sea a través de hidrantes, tomas domiciliarias o bien su posterior envasado, pero asimismo, se tienen los procesos de tratamiento y reuso, los cuales generalmente representan ahorros en el consumo.

En cuanto a **Vivienda** destacan los proyectos de construcción de vivienda de interés social, cuya demanda es, generalmente, mayor que la oferta, además, los proyectos de mejoramiento, sobre todo en zonas rurales.

Con respecto al sector **Salud**, los proyectos principales son los de primer nivel o de atención en medicina general, mediante clínicas o consultorios públicos y privados, además los hospitales de áreas, destacando la ginecobstetricia, y los de especialidades, así como las unidades móviles; éstas, principalmente, también para el medio rural. Además, todas las farmacias para la obtención de los medicamentos, así como laboratorios y proyectos para fabricar el equipamiento médico.

Cuadro No. 1

NECESIDADES PRIMARIAS	IDEAS DE PROYECTO
ALIMENTACIÓN BÁSICA 	Sorgo, maíz, trigo, arroz, frijol, oleaginosas, aceite vegetal, chile, huevo, carne, leche, atún-sardina, harina de maíz y trigo, pan, azúcar, café, gelatinas, chocolate en barra, pulpa de tomate, sopas refrescos, frutas y legumbres.
AGUA POTABLE 	Agua potable (tomas domiciliarias, hidrantes), tanques de almacenamiento, tratamiento y reuso, agua envasada.
VIVIENDA 	Construcción de casas y apartamentos de interés social y medio, pies de casa, mejoramiento de la vivienda, reconstrucción.
MOBILIARIO 	Mesas, sillas, salas, comedores, libreros, alacenas, ventanas, puertas, recámaras, etc.
SALUD 	Centros de salud, clínicas, consultorios, hospitales (2º y 3º nivel), unidades móviles, y campañas contra enfermedades.
VESTIDO Y CALZADO 	Fábricas y talleres de ropa, maquiladoras, sastrerías, fábricas de zapato, bota y huaraches, reparadoras de calzado, bolsas y monederos.
EDUCACIÓN 	Construcción de escuelas primarias y secundarias, equipamiento, escuelas técnicas, alfabetización, educación para adultos y capacitación.
TRANSPORTE 	Autobuses de pasajeros foráneos y urbanos, microbuses, taxis, sistemas colectivos subterráneos o elevados, ferrocarril.

	
<p>ELECTRICIDAD</p> 	<p>Generación de energía eléctrica, electrificación, distribución y cableado e instalación de medidores.</p>
<p>ESPARCIMIENTO</p> 	<p>Cines, parques, plazas públicas, excursionismo, turismo social y deportivos.</p>
<p>COMUNICACIONES</p> 	<p>Teléfono, centrales telefónicas, cableado, correos, receptorías y telégrafo.</p>
<p>OTROS SATISFACTORES BÁSICOS</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personales: Jabón de tocador, navajas y máquinas de afeitar, crema facial, pasta dental, desodorantes, antibióticos, analgésicos, antigripales y anticonceptivos 2. Familiares: Papel higiénico, detergentes, servilletas, blanqueadores, cerillos, focos, cubiertos, estufas de gas, parrillas eléctricas, refrigeradores, licuadoras, planchas, cuadernos, plumas y lápices, radios, televisores, bicicletas y plantas y hierbas consumibles. 3. Otros: Aceites y lubricantes; gasolina; gas, diesel, petróleo y combustóleo.

Fuente: Elaboración propia.

En el sector **Vestido y Calzado**, sobresalen los proyectos de microempresas orientados a blusas, faldas y pantalones, y en menor medida a ropa interior, además destacan los talleres familiares o telares en baja escala que operan, asimismo, mediante el sistema de maquila; además, la producción de telas sintéticas.

Con respecto al calzado, resaltan los proyectos de calzado de mujer y de niños en edad escolar y la producción de bolsas por microempresas, además, los huaraches para las zonas rurales. Cabe mencionar que de todas las necesidades primarias, este sector productivo ha resultado de los más afectados con la apertura comercial.

Por lo que toca al sector **Educativo**, destacan los proyectos de infraestructura para el nivel básico, como son las aulas, escuelas y su equipamiento, así como la capacitación

técnica para el trabajo. Además, los proyectos de alfabetización y de educación para adultos para el medio rural, principalmente.

Con relación al sector **Transportes**, sobresalen los proyectos de transporte público y privado mediante autobuses y/o microbuses, tanto urbanos como foráneos, los sistemas masivos como el metro, tren ligero, metrobus y los taxis; además, los ferrocarriles, los cuales pueden tener una doble función, carga y pasajeros.

En cuanto al sector **Electricidad**, en manos del estado, los proyectos principales son los de generación a partir de diferentes fuentes como son el petróleo, el carbón, el gas, el almacenamiento de agua, el aire y la energía nuclear, principalmente; además, la distribución, el tendido de postes y líneas para la electrificación, incluyendo transformadores, subestaciones y medidores. Cabe mencionar que este sector tradicionalmente ha estado en manos del sector público, sin embargo, ya se han venido dando espacios para proyectos de generación de energía en el sector privado.

Para el sector **Esparcimiento**, los proyectos principales se refieren a cines, los cuales se han reconvertido a pequeñas salas, principalmente privadas; además, salones de fiesta, parques, deportivos y plazas públicas, prácticamente sin ningún costo para el usuario.

Con relación al sector **Comunicaciones**, los proyectos principales indispensables son el correo, el telégrafo y el teléfono, evidentemente el equipamiento para la captación de los medios y su entrega, distribución física o de emisión-recepción de señales; así como la mensajería, sobre todo para las empresas. También los satélites, la microonda y la fibra óptica. Para el resto de los satisfactores básicos, cada uno representa un proyecto potencial, sin embargo, como se mencionó, la cuestión fundamental en estos últimos es el régimen de mercado al que se enfrentan estos productos y servicios básicos orientados sobre todo al consumo familiar.

1.2.2. Necesidades Secundarias

Son las que están fuera de la canasta básica de satisfactores comentada anteriormente y que, además, se ven influenciadas por el ingreso y el gusto de la población consumidora; así como todas las necesidades derivadas del consumo intermedio de productos o servicios no primarios para los sectores productivos y su imagen corporativa o empresarial que quieran dar.

Muchas necesidades secundarias pueden corresponder a productos básicos pero caracterizados en especial por factores como la marca, la moda, el precio o lugar de compra, el origen (nacional o extranjero) y los gustos de los consumidores, estando relacionadas con el status económico y social de éstos, por lo que se alejan de su carácter primario, pues en la demanda no sólo se involucra la supervivencia o satisfacción de las necesidades básicas, sino elementos no indispensables o sobre todo prescindibles, relacionados con las preferencias y la cantidad de ingresos que se tengan o el nivel de gastos que deseen realizar los grupos consumidores; así, algunas necesidades primarias pueden ser enfocadas como secundarias por los elementos mencionados.

Como ejemplos de ideas de proyecto, se pueden mencionar los siguientes bienes y servicios, ya sea de producción, comercialización o distribución:

➤ Alimentación	▪ Especialidades
	▪ Café
	▪ Donas y pan dulce
	▪ Helados y paletas
	▪ Alimentos preparados
	▪ Alimentos congelados
➤ Vestido y Calzado	▪ Boutiques
	▪ Accesorios y joyería
	▪ Prendas de Piel
➤ Salud	▪ Cuidado personal

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acondicionamiento físico
➤ Educación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computación-Internet
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idiomas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotografía y video
➤ Transporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aviación
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limosinas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptaciones y accesorios
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autobuses de lujo
➤ Esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bares y discotecas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boliches y billares
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pistas de patinaje
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campos de golf
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juegos electrónicos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Video centros
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Casinos y centros nocturnos
➤ Otros Satisfactores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrendadoras de autos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Electrónica
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decoración
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mascotas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavado y limpieza
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viajes
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguros
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arte y antigüedades

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores, son sólo algunos de los ejemplos más comunes de necesidades secundarias, no habiéndose agotado las posibilidades de derivar otros grupos de ideas de proyecto, ya que se tienen toda una extensa gama de productos y servicios que son complementarios al desarrollo de las familias y de la población, como son también los artículos de lujo (por ejemplo muebles de piel, sacos de zorro, zapatos de piel exótica, antenas parabólicas, etc.). Lo que está involucrado en el consumo de necesidades secundarias es, además, de las preferencias, el ingreso de los consumidores, siendo artículos y servicios de comportamiento elástico, la mayoría de ellos.

Como ya se mencionó, las necesidades llevan a una actitud de demanda, pues el fenómeno implica la falta de algo, dicha carencia se relaciona con factores psicológicos, sociales y económicos, cuando se trata de la población en general y con factores técnicos, económicos y administrativos, principalmente, cuando se trata de consumidores intermedios o empresariales.

Después de este primer análisis de desagregación del concepto de necesidad, cabe mencionar, que éstas van cambiando y evolucionando a la vez, algunos bienes que en su aparición fueron necesidades secundarias reservadas para los grupos de altos ingresos, han ido pasando a ser prioritarias para amplios sectores como lo es el reloj, el teléfono, el automóvil y hoy lo está siendo la computadora personal, el teléfono celular y el Internet, para mencionar sólo algunos ejemplos, otros entran en obsolescencia y salen del mercado.

Finalmente, es importante comentar que el soporte de las ideas identificadas, a partir de necesidades, que se pretendan cubrir con un proyecto de inversión, tiene una relación estrecha con el ingreso de los individuos, grupos o empresas, existiendo una tendencia a cubrir en primer orden las necesidades básicas y después las secundarias, por lo tanto, la idea de proyecto deberá considerar:

- *Tipo de necesidades que pretenden satisfacer.*
- *Bajo qué régimen de mercado va a competir.*
- *Nivel de ingresos de los demandantes.*
- *Sitio de probable ubicación de la empresa.*

Estos son elementos de evaluación de las ideas identificadas, para la posible ejecución de proyectos productivos con grupos sociales.

1.3 Análisis de Oportunidades

Ahora bien, no todas las ideas de proyecto se generan a partir de la detección de necesidades, otra gran vertiente la constituye el concepto de **oportunidad**.

La oportunidad se entiende como la identificación de un momento propicio para la inversión productiva, la idea del proyecto se genera cuando se tienen identificados ciertos factores, de tipo coyuntural, principalmente, como favorables para la inversión. Esta vertiente está muy ligada al tiempo, el cual “abre un espacio”, un entorno favorable para realizar la inversión, involucrando evidentemente condiciones, económicas, sociales y políticas, que hace a los inversionistas dispuestos a invertir, generando o ampliando una empresa o negocio. Las oportunidades de inversión dependen más de la visión y percepción que tenga el interesado o inversionista potencial.

Aún cuando se pueden relacionar ambos orígenes (necesidad y oportunidad), en esta vertiente generalmente la demanda pasa a segundo plano, excepto cuando se trata de una oportunidad de mercado.

Se tienen definidas siete vertientes o bloques de oportunidades que generan ideas de proyecto:

1) La oportunidad de **explotar o aprovechar un recurso físico-natural** disponible, pudiendo ser el propietario o poseedor, o bien que se tenga la posibilidad de rentar, comprar o adquirir una concesión. Aquí nacen todos los proyectos basados en la explotación de recursos renovables y no renovables, o bien de renovación en el largo plazo como los aprovechamientos forestales. Asimismo, la tierra, rural o urbana, es un recurso detonador y base de muchas inversiones en el sector social. El aspecto crítico es la sustentabilidad en el aprovechamiento de los recursos naturales.

2) El contar con una **habilidad o destreza** en alguna área del conocimiento, ya sea teórica y/o práctica, adquirida en el pasado, se convierte en la oportunidad de iniciar un negocio propio. En este caso se considera que se tienen ventajas por el dominio, el adiestramiento o simplemente el conocimiento y la experiencia alcanzada, sobre todo como producto del trabajo o bien, el dominio de alguna acción para aplicarla en una actividad productiva, como talleres, despachos, microempresas. Ver lámina siguiente No. 3.

Lámina No.3

OPORTUNIDADES E IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTO



Fuente: Elaboración propia con base en la experiencia.

- 3) La posibilidad de adquirir una **franquicia o concesión** de un negocio ya probado y con un renombre en el mercado, constituye una oportunidad, sobre todo ligada a las plazas o territorios disponibles; de ahí el caso de ser oportuno en la compra de una franquicia que recién entra a la zona o en adquirir los derechos de una marca o razón social para iniciar el negocio. Aunque para el caso rural está opción es muy limitada.
- 4) Atender una **oportunidad de mercado**, ofrecer el bien o servicio en el momento preciso. En este caso el concepto de oportunidad sí se relaciona con la

demanda, ser oportuno para responder a los espacios que se encuentren en el mercado, sobre todo con relación a los nichos detectados o las necesidades no satisfechas de ciertos segmentos de consumidores.

- 5) La posesión o disponibilidad de un **activo fijo** que no esté siendo utilizado o se encuentre subutilizado o abandonado, se constituye en parte de la inversión, teniéndose la oportunidad de darle un uso en alguna idea de proyecto, generalmente nueva. En este sentido, muchos talleres, jardines de niños, restaurantes, etc., comienzan en el garaje de la casa o en un cuarto desocupado, así mismo, cuando se dispone de otro tipo de activos como maquinaria y equipo, transporte, terrenos, automóviles, etc., estos constituyen la semilla y la base para iniciar el proyecto.

- 6) La oportunidad de adquirir o formar parte de un negocio o empresa en operación, mediante **el traspaso, la fusión, la compra o la asociación**, representa una opción más para incorporarse o consolidarse en los negocios. En esta vertiente, la forma más destacada de generar un proyecto es aprovechar la oportunidad de comprar un negocio ya iniciado, el cual puede estar en condiciones regulares de operación o a punto de quebrar, la idea consiste en mejorarlo, renovarlo o transformarlo, agregando otros servicios y/o productos o brindando mejor calidad y atención a lo existente, ganando un mayor número de clientes.

- 7) El contar o generar un **"know how" (cómo hacerlo)**, esto se genera básicamente a partir de la investigación, significa la posibilidad de aprovechar los resultados en alguna idea de proyecto para producir nuevos productos o servicios. La obtención de la "receta", en la mayoría de los casos es producto de la investigación, o bien la adquisición de conocimientos técnicos se da con el paso del tiempo, en ambos casos lo que resta es la posibilidad de copiar o producir un producto a escala masiva, para lo cual es necesario medir la factibilidad técnica, económica, financiera y social, principalmente.

En el siguiente cuadro No. 2 se observan, como ejemplo, sólo algunas áreas de ideas de proyecto derivadas de la aplicación del concepto de oportunidad.

Cuadro No. 2

O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
APROVECHAR RECURSOS FÍSICO-NATURALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minería: metálicos y no metálicos ➤ Forestales: maderables y no maderables. ➤ Marítimo: turismo, pesca, acuacultura, etc. ➤ Freáticos: petróleo y gas, riego, geotérmica, etc. ➤ Tierra y suelo: Flores, hortalizas, frutales, conservación, etc. ➤ Hidráulicos: generación de energía eléctrica, riego, agua potable, acuacultura, etc.
O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
APLICAR UNA DESTREZA O HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Talleres y pequeñas factorías. ➤ Servicios diversos. ➤ Educación y arte. ➤ Micro-negocios. ➤ Despachos.
O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
ADQUIRIR UNA FRANQUICIA O MARCA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comida rápida ➤ Computadoras ➤ Decoración ➤ Recreación ➤ Restaurantes ➤ Automotores ➤ Vestimenta ➤ Tiendas de conveniencia ➤ Explotar una marca o derechos

O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
ATENDER UN NICHOS DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por segmento de consumidores ➤ Por tipo de producto o servicio ➤ Por localización ➤ Por especialización ➤ Por precio
O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
EXPLOTAR UN “KNOW HOW”	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bienes de capital ➤ Nuevos productos o servicios ➤ Productos sustitutos o similares ➤ Asimilación de procesos ➤ Renovación o actualización de productos o servicios.

O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
HACER UN USO MÁS INTENSIVO DE UN CAPITAL EN ESPECIE O FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jardines de niños, escuelas, restaurantes, tiendas, fábricas, talleres, transporte, vivienda, agricultura, ganadería, comercio, educación, salones de uso múltiple, transporte, etc.
O P O R T U N I D A D D E	I D E A S D E P R O Y E C T O
COMPRAR UN NEGOCIO O EMPRESA EN OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoteles, edificios para oficinas, etc. ➤ Restaurantes y taquerías ➤ Farmacias ➤ Tiendas ➤ Talleres ➤ Refaccionarías ➤ Ranchos ➤ Papelerías

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2. ELEMENTOS DEL PROCESO Y MEDIOS DE IDENTIFICACIÓN

Los elementos claves del proceso de identificación de ideas de proyecto se sintetizan en los siguientes elementos:

- 📄 Origen de la idea,
- 📄 Entorno inmediato y mediato
- 📄 Objeto y sujeto de estudio,
- 📄 Fuentes básicas o razones que sustentan las ideas de proyecto
- 📄 Medios a través de los cuales se apoya la identificación.

2.1 Origen de la Idea

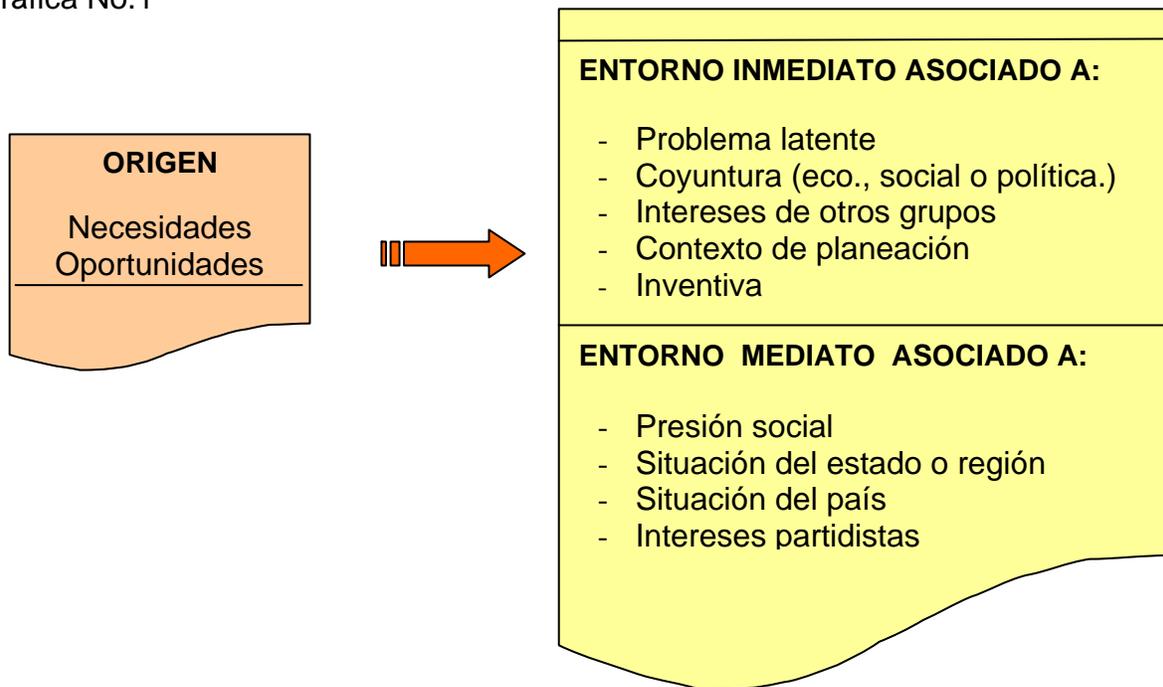
Ya se analizó que las ideas de proyecto se generan por dos grandes vertientes: *necesidades y oportunidades*, evidentemente que puede haber proyectos que tengan relación con ambos orígenes, como por ejemplo, cuando se trata de nichos de mercado, compra o fusiones de empresas, adquisición de franquicias y marcas, principalmente. Por otro lado, e independientemente de cuál vertiente tenga mayor peso, el origen de los proyectos se presenta relacionado con un **entorno**, tanto inmediato, como mediato.

2.2 Entorno de la idea

En primer término, la falta de satisfacción de una necesidad, generalmente, se asocia con **problemas**, los cuales van a permanecer latentes mientras no se satisfaga dicha necesidad, problemas que en ocasiones con el tiempo van generando otros problemas más, de tal forma que se van encadenando en una relación causa-efecto, generalmente, comienzan a complicar las cosas de tal forma que hubiera sido preferible satisfacer la demanda inicial y no haber pospuesto su atención; esto tanto para necesidades sociales, como empresariales o intermedias.

Ver gráfica siguiente:

Gráfica No.1



Por ejemplo, la carencia de agua potable en una comunidad ocasiona problemas de salud, insalubridad y enfermedades, además, económicos, el tiempo y esfuerzo invertidos en acarrear o comprar el agua. Lo mismo la falta de caminos, electricidad, transportes, seguridad, etc., ocasionan problemas a la población, por mencionar sólo algunos ejemplos.

Por el lado de los productores o empresarios ocurre una situación similar, por ejemplo, la necesidad de sustituir una maquina o equipo que está en malas condiciones u obsoleto, causa problemas de bajo rendimiento, paro o falta de calidad en la producción, lo que se refleja finalmente en los ingresos de ventas. Una situación similar ocurre con la falta de insumos o de carreteras, riego, abrevaderos, bodegas, comunicaciones, etc., se pierden mercados, productos o no se es competitivo. De esta forma, generalmente, asociado a una necesidad se encuentra un problema o conjunto de ellos, así muchas veces la idea del proyecto responde a la solución, ya sea en forma directa o indirecta, de dichos problemas.

Otro elemento del entorno inmediato, que se vincula más a la vertiente de oportunidad, lo constituye el concepto de **coyuntura**; ésta se define como un momento de corte o cambio en el tiempo, aglutina un conjunto de factores económicos, sociales, técnicos y políticos, principalmente, los cuales han variado para dar paso a otras condiciones un tanto distintas a las que se tenían anteriormente, momento que permite el surgimiento o proliferación de ciertas ideas o proyectos para los cuales resulta benéfico el nuevo entorno inmediato, presentándose la oportunidad de invertir.

La medición del riesgo consiste en analizar qué tanto las nuevas condiciones permanecerán en el tiempo, o bien tenderán a revertirse o cambiar nuevamente en el corto plazo, pudiéndose convertir, de condiciones favorables, en factores adversos a ciertos proyectos ya iniciados. Esto es muy importante, pues una alza de precio de un producto o materia prima, el cambio de una política, la apertura comercial, la escasez de un bien o insumo, algún descubrimiento, una obra, una pandemia, etc., pueden dar pauta para ampliar o iniciar la producción o comercialización de un bien, sin embargo, se deben valorar bien los factores coyunturales que están en juego dentro del proyecto para evitar fracasos o arrepentimientos posteriores, siempre que sea posible medir su comportamiento.

Por su parte, otro elemento del entorno inmediato lo constituyen el o los **intereses** de los diversos grupos que están vinculados, directa o indirectamente a ciertas ideas de proyecto, ya sea por su localización, sector o relación con la comunidad. Dentro de ésta existen diferentes grupos sociales de tipo: sindical, religioso, productivo, educativo, comercial, político, etc., que pueden representar un fuerte apoyo al proyecto, pero también ofrecer resistencias al mismo, encabezando movimientos sociales o comunales, ya sea para que se apruebe o para que no se ejecute determinado proyecto.

De esta forma, las ideas de proyecto que pretendan llevar a cabo, por ejemplo, aprovechamientos de ciertos recursos naturales, grandes proyectos en entornos comunales o naturales, plantas nucleares, carreteras, aeropuertos, presas, hoteles, industrias con altos consumos de agua, energía eléctrica, con desechos tóxicos,

comercializadoras directas, edificios de gran altura, centros nocturnos, gasolineras, etc., deberán analizar la posible afectación de intereses y el grado de sensibilidad y organización de los grupos sociales y comunales existentes en el entorno inmediato de la idea del proyecto.

Otro elemento del entorno con el que se relacionan muchas veces las ideas de proyecto, es la **planeación**; en cualquiera de sus ámbitos, pública o privada, o de sus espacios: nacional, regional, estatal o municipal.

En este caso los objetivos, metas e imagen-objetivo de los planes y/o programas, nacionales, estatales o municipales, constituyen el entorno inmediato de las ideas de proyecto, respondiendo éstas, muchas veces, a los grandes propósitos de dichos planes, permitiendo su materialización. Por ejemplo, en el sector productivo la idea del proyecto puede responder al objetivo de ampliar la producción, penetrar otros mercados, asimilar a la competencia, elevar las utilidades, mejorar la calidad, desarrollar nuevos productos, etc., aspectos establecidos en el plan o programa del corporativo, consejo o dirección de la empresa o grupo.

Para la planeación pública ocurre algo similar, los objetivos de empleo, bienestar, divisas, mayor producción, sustitución de importaciones, mayor cobertura, combate a la pobreza, etc., están establecidos en los programas sectoriales, institucionales o gubernamentales, de cualquiera de los tres niveles de gobierno, para lo cual las ideas de proyecto deberán responder a dichos objetivos y metas. Dada su importancia, este tema será analizado más ampliamente en un apartado posterior.

El último elemento del entorno inmediato es la **inventiva, la creatividad y/o la innovación**, en este caso la idea del proyecto se desencadena en un ambiente de creación, de construcción, de investigación, transformando o inventando productos o servicios que hacen cada vez más fáciles, rápidos y/o eficientes los procesos productivos y la vida diaria en general. Por tanto, este elemento, la inventiva, ligado a la investigación y la tecnología, es a su vez una fuente generadora importante de ideas de proyecto.

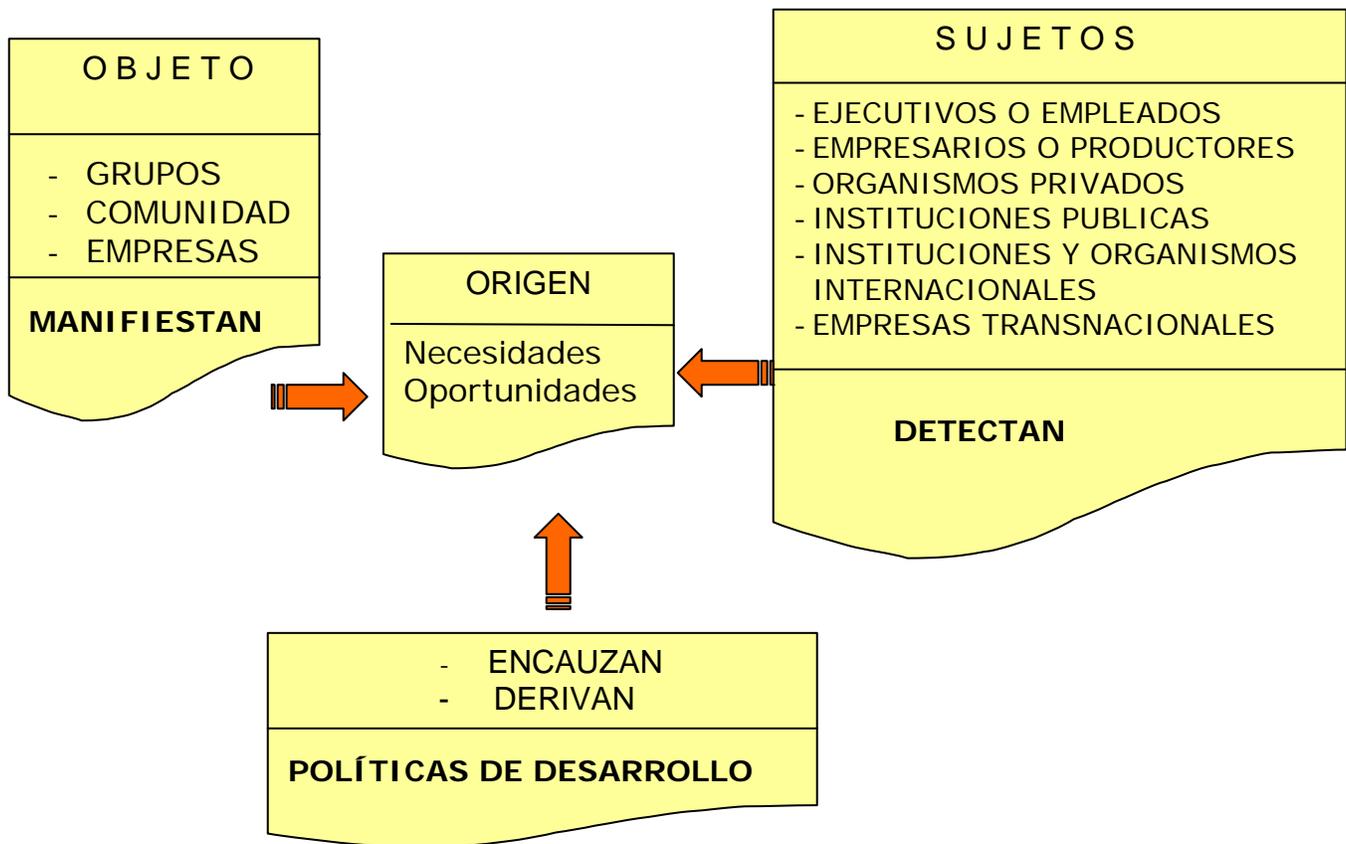
Con respecto al **entorno mediato** que rodea la generación de proyectos de inversión se tiene, en principio, la posible presencia de grupos, **organizaciones y partidos políticos** que muchas veces abanderan las demandas sociales, necesidades no satisfechas, que se pueden traducir en proyectos, para los cuales se demandan recursos públicos, haciendo presión a fin de obtener dichos recursos, habiéndose politizado el proyecto, ya sea a favor o en contra. Otro caso es, con algunos proyectos privados, nuevos o en operación, que por su tamaño o giro, es necesario apoyar, existiendo presión por parte de los empresarios y sus grupos para sacar adelante el proyecto, argumentando ventajas en la producción, el empleo o las divisas.

Finalmente, la **situación económica, social e institucional** del país, entidad (provincia), región o municipio, la cual influye también en la generación y puesta en marcha de ideas de proyecto. Evidentemente que un entorno de inestabilidad económica, variaciones bruscas frecuentes de las variables macroeconómicas, inseguridad pública, violencia social, falta de credibilidad en las instituciones y políticas públicas, corrupción, burocratismo y narcotráfico, principalmente, son elementos nocivos para la generación de proyectos y la inversión productiva nacional y/o extranjera, convirtiendo a la región o al país en su conjunto en una zona riesgosa para el desarrollo de proyectos de inversión y viceversa. Otros elementos del proceso de identificación de ideas de proyecto son el **objeto y sujeto de estudio**.

2.3 El objeto y sujeto de estudio

El objeto está constituido, fundamentalmente, por los diversos actores que participan en la sociedad y su economía, agrupados en: grupos sociales, comunidades y empresas, que tienen propiedades y vínculos particulares; todos manifiestan y tienen necesidades de diferente índole. De aquí se puede establecer una desagregación mayor, sí se desea, al interior de cada uno de estos grandes actores. Los grupos se pueden segmentar por ingreso, edad, sexo, objetivos, gustos, etc.; las comunidades por localización, región, ingreso, marginalidad, religión, desarrollo humano, etc., e incluso por cuestiones étnicas; y las empresas por sector, rama, giro, tamaño, localización, etc. Ver gráfica siguiente:

Gráfica No. 2



Lo importante es entender y comprender el tipo de necesidades que manifiestan y comparten cada uno de estos segmentos, analizar en que forma y volumen están siendo atendidas y cómo la idea del proyecto dará respuesta y se insertará como una opción más para los demandantes de determinados bienes o servicios, satisfaciendo sus necesidades planteadas en forma oportuna y con eficiencia

Por su parte, los sujetos que realizan el estudio, los análisis, capaces de transformar el entorno y, por tanto, detectan las necesidades u oportunidades son:

- 1) Los **ejecutivos o empleados**, públicos y privados y ciudadanos comunes que son los que en ocasiones tienen el contacto más inmediato con los problemas, las necesidades cotidianas y los requerimientos de la población consumidora.
- 2) Los **empresarios y productores** juegan un doble rol, manifiestan necesidades como demandantes de insumos, servicios y materias primas, pero también

detectan oportunidades de negocio, necesidades de su clientela, espacios y nichos de mercado. Como oferentes que atienden a diferentes núcleos o segmentos de consumidores, tienen, la mayoría de las veces, el pulso de los negocios, conocen a sus competidores y la correlación de fuerzas del mercado. Lo mismo ocurre con el sector social productivo, son sujetos que pueden impulsar proyectos y son objetos, como demandantes, que tienen necesidades.

- 3) Los **organismos privados** cupulares, generalmente organizados por sectores, y los grandes despachos de consultoría, estudian y conocen las tendencias y pronósticos de la producción y de la economía en su conjunto, por lo que tienen la capacidad para pronosticar el rumbo y comportamiento que puede seguir la demanda, tanto nacional como internacional, y el tipo de necesidades que tiene el sector en que producen y la población o tipo de consumidores que atienden.
- 4) Las **organizaciones sociales**, generalmente representan a productores, ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, etc. tienen ideas de proyecto de sus propios agremiados, algunas de estas organizaciones son nacionales, otras tienen un perfil más localista, sus actividades principales están en el sector primario de la economía, algunas son grupos fuertes al momento de solicitar recursos para proyectos productivos.

Por su parte, las **Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)**, financiadas muchas de ellas por fundaciones de empresas privadas, a su vez, conocen las necesidades sobre todo de los grupos de productores de menores ingresos y de lo relativo al medio ambiente y la protección de la biodiversidad.

- 5) Las **instituciones públicas**, mediante sus administraciones, son los principales entes que deben captar las necesidades sociales de los diversos grupos y comunidades que forman la nación, conocer los problemas e impactos que acarrea la falta de satisfacción, las tendencias en la generación de satisfactores básicos, así como tener la suficiente sensibilidad y racionalidad para priorizar y atender aquellas necesidades que representen ideas de proyecto con una

máxima rentabilidad económica-social. Asimismo, las instituciones públicas detectan las necesidades que tiene el sector productivo de la economía, principalmente en cuanto a proyectos de infraestructura económica y social, investigación y fomento a la producción y exportación, pudiéndose generar proyectos en forma conjunta, sector público, privado y social. El aspecto clave del sector público es que genera políticas de desarrollo que fomentan o frenan ciertos sectores y actividades productivas y, consecuentemente, las ideas de proyecto que podrán ser apoyadas o no.

- 6) En cuanto al ámbito externo, se presentan principalmente los **organismos internacionales** como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de los Estados Americanos (OEA), ONG'S y la banca internacional que en forma independiente o conjuntamente con una contraparte nacional, detectan, en menor grado, proyectos de desarrollo en diferentes sectores, muchos de los cuales reciben apoyos financieros de éstos mismos organismos para su ejecución, como financiamiento externo.
- 7) También del ámbito externo se tienen a las **empresas trasnacionales**, las cuales directamente, o a través de sus filiales, llevan un monitoreo de las demandas principales de los consumidores que atienden, pudiendo generar proyectos que respondan a los requerimientos de productos, ya sean para el consumo interno o para la exportación, buscando oportunidades de mercado.

Finalmente, se tiene al conjunto de **políticas públicas de desarrollo** como un instrumento del Estado para orientar, encauzar o generar las condiciones y oportunidades para la inversión y producción de ciertos bienes y servicios que respondan a satisfacer X o Z necesidades de la población, frenando o permitiendo la participación del sector privado en su producción o distribución, como fomentando proyectos en el sector social mediante el diseño y aplicación de ciertas políticas públicas, principalmente la:

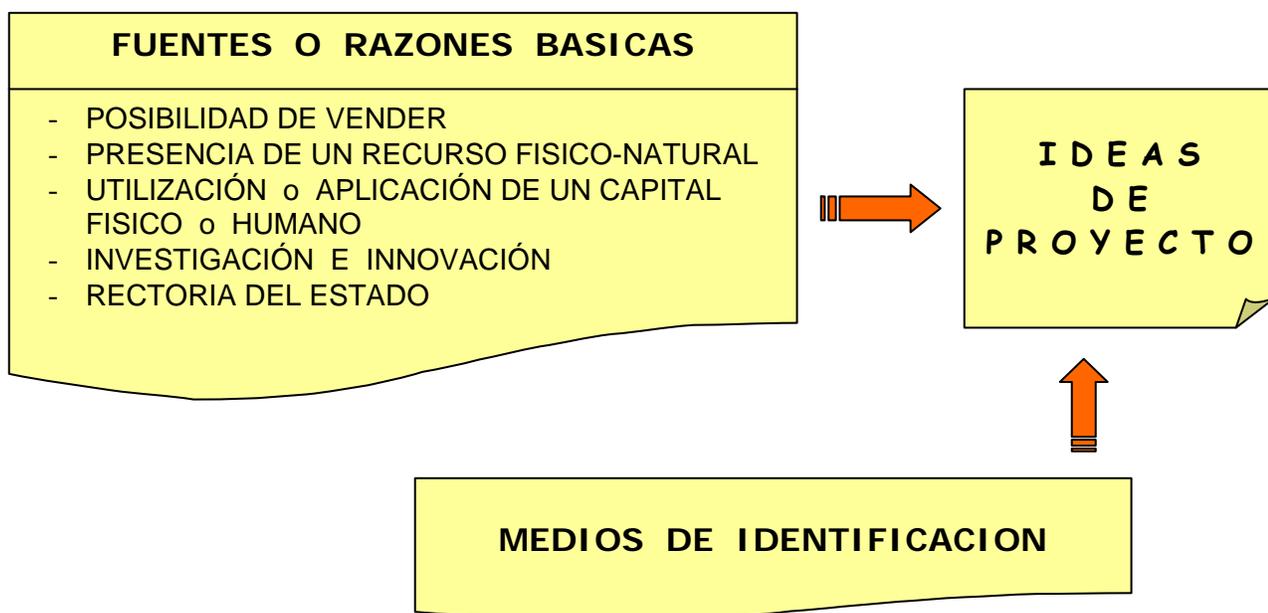
- Fiscal
- Comercial
- Financiera

- Tecnológica
- Regional
- Industrial

2.4 Fuentes básicas que sustentan las ideas

Por otro lado, otros dos elementos del proceso de identificación que permiten acceder y fundamentar las ideas de proyecto son las **fuentes o razones básicas** y los **medios de identificación**, que se observan en la gráfica siguiente:

Gráfica No. 3



En la gráfica anterior se presentan las **fuentes agregadas** o resumidas de lo visto al inicio, que generan y soportan las ideas de proyecto en su contexto general: la conjunción de necesidades y oportunidades.

La generación de proyectos debe tener una base sólida y no partir de ocurrencias o lluvias de ideas, las cuales no siempre resultan objetivas y factibles, cada idea debe estar relacionada con una fuente, la cual constituye su razón de ser, así el proceso de identificación se vuelve racional y objetivo, pues la experiencia marca que muchas ideas de proyecto manifestadas en forma precipitada y sin ninguna base, sólo por obtener recursos, ante un análisis somero que cuestiona su origen, se muestran

inviabiles e inventadas, sin bases sólidas, razón por la cual se debe seguir un procedimiento y análisis paso por paso con los elementos principales ya comentados anteriormente y desarrollados en esta propuesta metodológica.

Por su parte, los medios de identificación son el vehículo del cual se puede apoyar o valer el inversionista para encontrar o confirmar las ideas de proyecto identificadas. En el siguiente apartado se abordarán a detalle este elemento del proceso de identificación de proyectos de inversión.

2.5 Medios de identificación

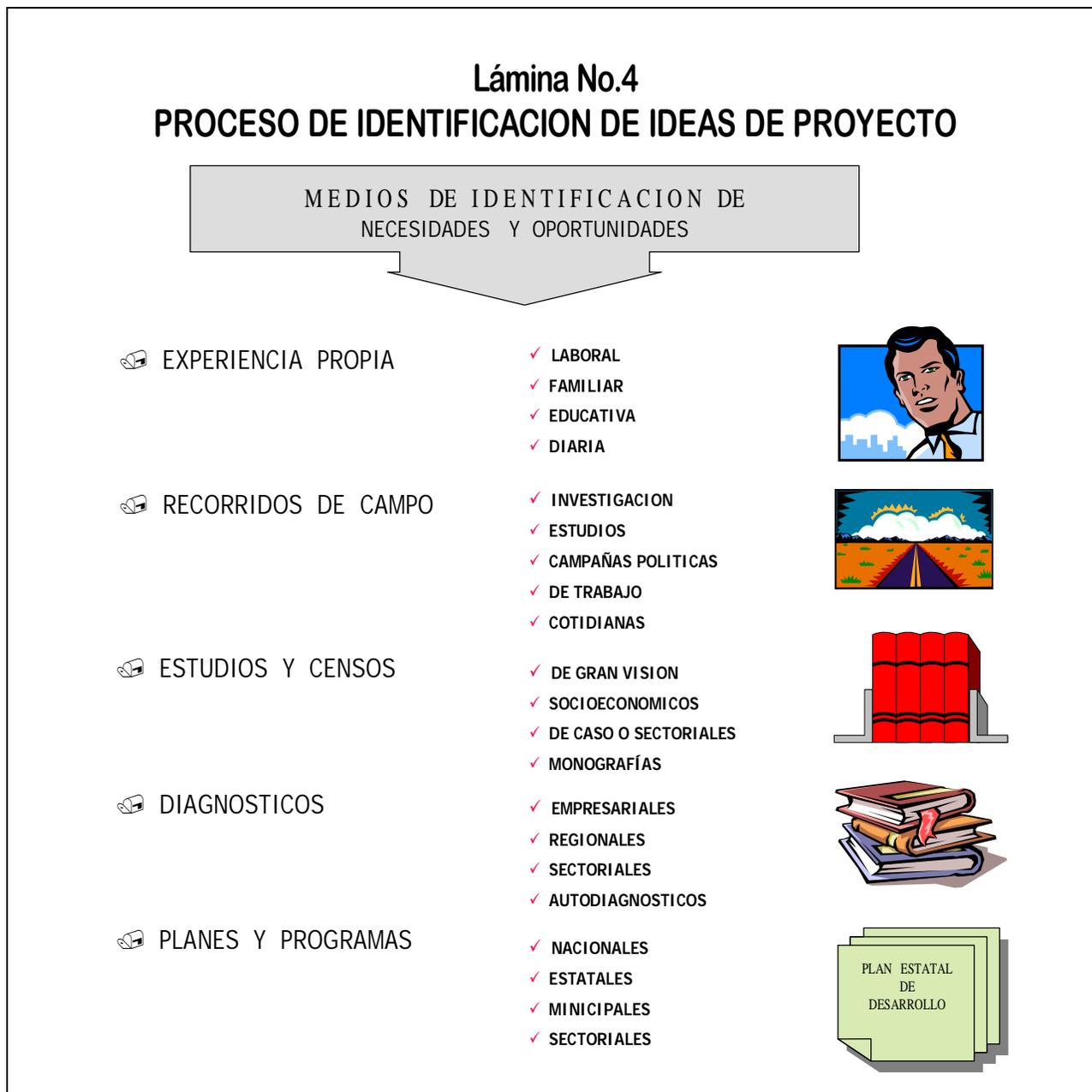
Son las formas o conductos que puede tomar el inversionista interesado o promotor y representan una herramienta más en el proceso de identificación de proyectos, en este caso lo importante es poner atención en el canal o medio a través del cual se han identificado las ideas de proyectos. La forma como se identifican necesidades u oportunidades de inversión, ya sea por un agente público o privado, se liga al asunto de los medios, presentándose las siguientes opciones:

- ❑ Experiencia propia
- ❑ Recorridos de campo
- ❑ Estudios y Censos
- ❑ Diagnósticos
- ❑ Planes y Programas

2.5.1 La experiencia propia

Es evidentemente uno de los medios más subjetivos, pues se acumula en la persona, desde la familia, la escuela, en la vida diaria y, principalmente, en el trabajo. Es un medio de los más importantes para identificar ideas de inversión basado en el conocimiento acumulado, teórico-práctico, que se ha formado, principalmente, en el quehacer productivo, dentro o fuera de una empresa, lo que permite visualizar oportunidades de inversión. También se puede presentar una experiencia en negocios familiares, la cual es transmitida o heredada a los hijos o parientes, incorporándolos a las funciones

productivas y administrativas, siendo esto muy relevante en los grupos sociales urbanos y rurales. Ver la lámina siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2 Los recorridos de campo

Representan otro conducto por el cual se pueden detectar ideas de proyecto, dichos recorridos se pueden ejecutar como parte de la rutina del trabajo o bien con un objetivo prefijado. Por ejemplo, como parte de una investigación o realización de algún estudio, así

como durante la formulación de planes y programas, se efectúan visitas o trabajos de campo, muchos de los cuales pretenden analizar o diagnosticar una cierta problemática que muchas veces conduce a ideas de proyecto.

Así también, en las giras, ya sea de trabajo o durante las campañas políticas, la población y los diferentes grupos canalizan la mayoría de sus necesidades, propuestas y peticiones de diferentes satisfactores y representan, a la vez, un medio idóneo para poder captar diferentes inquietudes sobre ideas de proyectos presentes y futuros.

2.5.3 Censos, estudios socio-económicos

Éstos y los estudios de gran visión, de caso y monografías, etc., se aborda, generalmente, una investigación objetiva sobre un universo, sector o aspecto determinado. La formulación y publicación de dichos estudios implican el manejo y sistematización de información. Si bien, su objetivo puede no corresponder precisamente a la identificación de oportunidades de inversión, si se incluye, generalmente, una recopilación de datos, una cuantificación de recursos y un análisis sobre la situación que guarda el objeto de estudio de que se trate, de lo cual se puede valer el analista de proyectos, interesado o administrador público para el trabajo de identificación.

Lo importante es extraer la información, aprovechar los datos recopilados, analizarlos de acuerdo a los elementos planteados y tomar lo que interviene en el proceso de identificación, considerando lo relevante para soportar o llegar a ideas de proyecto.

2.5.4 Diagnósticos

Otro medio de detectar ideas de inversión es mediante los diagnósticos, de los cuales se tienen los siguientes tipos:

- 1) **Estratégicos**, referidos generalmente a plantas o empresas en operación, de las cuales se precisan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como las necesidades de la producción, reestructuración, sustitución y/o expansión y, en ocasiones, también se refieren a empresas paradas por un sin número de razones, contemplándose la idea de reactivarlas nuevamente o de relocalizarlas, también.

2) **Regionales**, generalmente relacionados con la geografía política, analizan las zonas, municipios, o estados sobre algunos aspectos que comparten o sobresalen, tanto de carácter productivo, como demográfico, de infraestructura y servicios, etc., aportando información que sirve para identificar proyectos.

3) **Sectoriales**, referidos a un giro o tipo de actividad económica, social o de servicios, por ejemplo diagnóstico del sector salud, auto partes, agropecuario, minero, comercio, sistema-producto, etc., este último muy vinculado al sector social productivo, en donde se establece el grado de desarrollo, los problemas que se enfrentan, sus conexiones con el comercio exterior, etc., cuestiones todas que se relacionan con los elementos de identificación de ideas.

4) **Autodiagnósticos**, estos son diferentes a los diagnósticos, comentados anteriormente, generalmente realizados por especialistas o conocedores de los temas, por el contrario el autodiagnóstico es realizado por los mismos habitantes o trabajadores que viven o trabajan en un cierto ámbito, y que, por tanto, comparten los mismos problemas y necesidades, identificándose los proyectos que representen soluciones a sus principales demandas. Este medio es 100% participativo muy recomendable para el trabajo rural con grupos de productores.

2.5.5 Planes y programas

Son los medios más importantes y adecuados para una institución, empresa o país que tiene un proceso de desarrollo planeado, orientado o inducido. Todos los estudios y diagnósticos en este caso sirven de base para la formulación de planes y programas, en los cuales están definidos los objetivos, las estrategias y las políticas, derivándose ideas de proyecto que den respuesta a los objetivos y metas propuestos, actuando como instrumentos integradores de la planeación y programación presupuestaria.

Los medios o canales descritos anteriormente significan el vehículo a través del cual se pueden captar o derivar ideas de proyecto, ya sean públicos o privados y las fuentes generadoras de identificación son la expresión de una necesidad u oportunidad captada,

que justifican o niegan la razón de ser de una idea de proyecto, contemplando la posibilidad de realizar una inversión que satisfaga dicha necesidad o responda a la oportunidad, para la cual se efectuará posteriormente el análisis de preinversión, a fin de minimizar los riesgos y medir el impacto que tendrá el gasto de inversión y demás recursos involucrados.

CAPITULO 3. FUENTES GENERADORAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE IDEAS DE INVERSION Y TIPOLOGIA DE PROYECTOS

En resumen, se tienen 5 fuentes generadoras básicas, que ahora se desagregan con mayor detalle, con el propósito de precisar el cómo se derivan y encuadran las ideas de proyecto, permitiendo efectuar un análisis que justifique y fundamente las ideas propuestas y, a la vez, se vayan aportando elementos para su posterior selección.

📄 **3.1 La Posibilidad de Vender.**- El objetivo del proyecto es producir bienes o servicios para colocarlos en el mercado de consumidores, por lo tanto, en esencia esta posibilidad es la que justifica, en última instancia, a la mayoría de las ideas de proyectos productivos.

Consecuentemente, este factor es la razón más importante para la mayoría de las ideas que se presenten, pues muchas de éstas se orientan al mercado de consumo mediante un precio determinado, tener asegurada la clientela o ser testigo de la escasez de productos y servicios, así como observar la gran demanda que puede tener en un momento y lugar determinados un bien o servicio, justifica la idea del proyecto.

Otros satisfactores no se venderán a un precio de mercado, la mayoría de los bienes y servicios públicos, por lo que deberán asegurar la disposición a consumir, analizando a qué grupos o sectores van dirigidos dichos satisfactores y qué efectos directos e indirectos se tendrán en el desarrollo social y económico.

Este propósito de destinar o vender los productos para los consumidores, lo debe realizar, tanto un proyecto nuevo, como uno en operación; por lo tanto, la idea del proyecto se puede enfocar a diversificar, incrementar o mejorar la oferta de bienes y servicios. De cualquier forma, la oferta del proyecto debe estar correspondida con una demanda potencial o efectiva, a través de un precio o mediante una aceptación a recibir los bienes y servicios públicos producidos, subsidiados o transferidos, que justifiquen la idea detectada.

En principio, se tienen dos grandes bloques de mercado: nacional e internacional, o bien, atender ambos mercados. Pero, ¿qué factores pueden demostrar que la idea del proyecto tiene posibilidades de vender?

Mercado de Consumo Interno

La existencia de un mercado potencial para los productos, insumos o servicios que se pretenden producir es el punto nodal, como se comentó, este aspecto es lo que le da sustento a la idea del proyecto, presentándose los siguientes escenarios posibles:

1. La manifestación de una demanda insatisfecha como resultado de un crecimiento poblacional (consumo final) o industrial (consumo intermedio).
2. La existencia de esa demanda insatisfecha pero como consecuencia de una oferta insuficiente.
3. El lanzamiento de nuevos productos o insumos, algunas veces generados o modificados tecnológicamente, también con cambios en su presentación y calidad, a su vez pueden tener el papel de sustitutos o similares, con ventajas aparentes o reales.
4. Como respuesta a un mercado cautivo, que depende de la integración de procesos productivos, en donde se decide producir algún componente o insumo para abastecer a la misma empresa, filiales, conjunto de éstas u organizaciones de socios.
5. Sustitución de importaciones de insumos o productos que se pudieran producir internamente, para incrementar el grado de integración nacional.

Las anteriores son situaciones que llevan a justificar la idea del proyecto soportada en las posibilidades que da un mercado interno.

Mercado Exterior

Las transacciones comerciales con el exterior son de suma importancia para un país en desarrollo, sobre todo cuando tiene necesidad de divisas y su economía es abierta con múltiples tratados comerciales firmados, o bien frente a un mercado interno deprimido, la alternativa es exportar. En este sentido se tendrían dos posibilidades directas:

1. Identificar posibilidades de exportación de productos o insumos manufacturados que por sus características podrían ser demandados en el exterior, ya sea por empresas, introductores, distribuidores o consumidores directos, producidos a partir de insumos y materias primas de origen interno en una posición competitiva.
2. Importaciones temporales de equipos, insumos y materias primas para incorporarlos a productos de exportación.

Nichos de Mercado

Este concepto es entendido como un espacio de mercado, el cuál se caracteriza por tener necesidades muy particulares de un grupo potencial o real de compradores, se va detectando o definiendo, muchas veces en forma paulatina, pero generalmente se precisa de acuerdo a demandas comunes; dicho grupo o segmento de consumidores forma el Nicho. La identificación y atención pueden ser realizadas, tanto por empresas nuevas, como en operación.

Generalmente, se trata de una oportunidad para vender, la cuál ha sido visualizada o detectada por un inversionista, éste considera que tiene ventajas en ese espacio de mercado, pues ha identificado una demanda sentida relativa a un grupo determinado y sabe que ahí se puede vender, entiende las necesidades de dicho grupo, por lo tanto, tiene ante sí la oportunidad de aprovechar un Nicho de mercado.

Las ventajas que generalmente ve la persona o empresa que detectó el Nicho son:

- 1.) Lo relativo a los flujos geográficos de productos o servicios de oferta y demanda, por ejemplo: sabe quién produce y quienes pueden consumir.

- 2.) Precios: produce o puede adquirir a buenos precios insumos o productos, lo que permite pensar en buenos márgenes de comercialización.
- 3.) Localización: conoce la ubicación de compradores y vendedores, asimismo, puede el o la empresa estar ubicada en forma estratégica.
- 4.) Tipo de bien o servicio: sólo ella tiene bienes o presta los servicios con ciertas características que otros no tienen, como modelos, calidad, diversidad, etc.
- 5.) Especialización: maneja o produce bienes o servicios que son de mucha especialización, que no es fácil conocerlos, dominarlos o producirlos.

El concepto de Nicho es similar al de segmento, sólo que este es más general y referido a aspectos socioeconómicos clásicos como la edad, el sexo, el ingreso, etc., en cambio, el de nicho es más específico y diversificado a la vez, como ejemplos: consumidores de boletos de avión sin equipaje y con prisa; consumidores de mensajería puerta a puerta; distribuidores o transportistas de bienes que requieren localizar de inmediato sus unidades; otros casos tienen que ver con cierta especialización como consumidores de pegamentos industriales, de reparación de compresores para refrigeración, de insumos para revelado, afilado de discos de carburo, paquetería de computo para diseño, etc.; o bien, grupos de consumidores con características particulares, como discapacitados, embarazadas, niños con retraso mental, mudanza de empresas, deportes extremos, etc.

Para empresas ya en operación, el Nicho de mercado se caracteriza y conforma por un grupo (segmento) constituido por compradores, empresas o personas, que demandan los productos o servicios de esa empresa en forma frecuente y con cierta preferencia.

Comercialización y Abasto

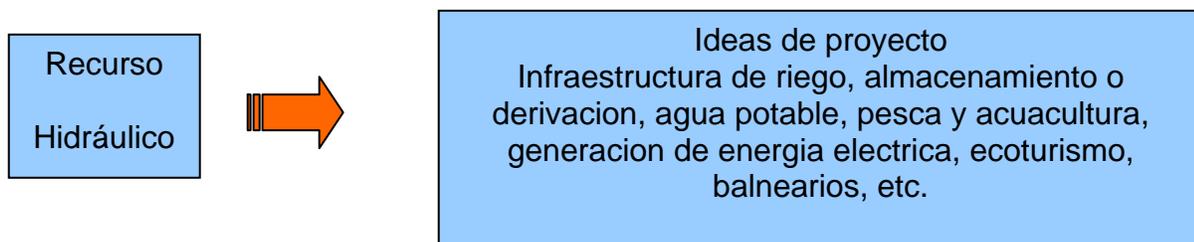
El propósito de hacer llegar los bienes o servicios al consumidor en forma ágil y a buen costo, exige canales eficientes de comercialización, así como modernización de los medios a través de los cuales se distribuyen los productos hasta el consumidor final, permitiendo ahorrar tiempo y acortando la distancia entre el productor y el consumidor, saliendo favorecidos ambos en sus ingresos. Ver lámina siguiente No.5

Los recursos físico-naturales son los diversos tipos de recursos que la geografía económica puso en una región o zona (mineros, forestales, hidráulicos, etc.), y que muchas veces la caracterizan como de abundancia o escasez, de los cuales los habitantes de muchas regiones se han valido para su sostenimiento y desarrollo. Sin embargo, la sustentabilidad de los proyectos es un aspecto que ha tomado más relevancia y resulta imprescindible considerarlo desde la identificación de la idea y su apego a la normatividad correspondiente. ¹

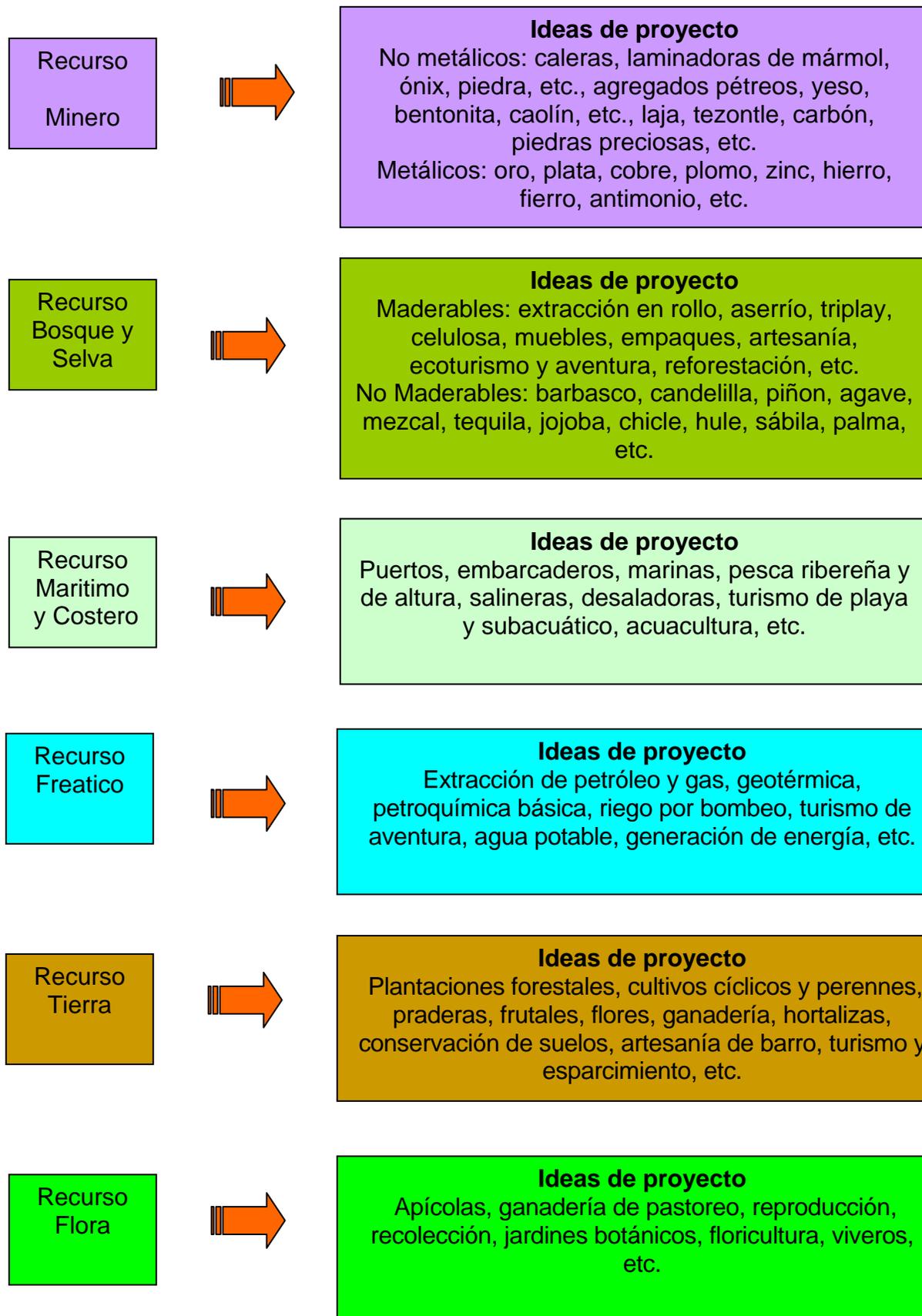
Por su parte, los recursos productivos se refieren a todo lo que se produce en una zona o región, destacando principalmente los bienes agropecuarios y agroindustriales disponibles, así como los subproductos y desperdicios, los cuales podrían ser sujetos de incorporarse a otros procesos para obtener otros bienes, la presencia de estos recursos sería el punto de partida para la idea del proyecto.

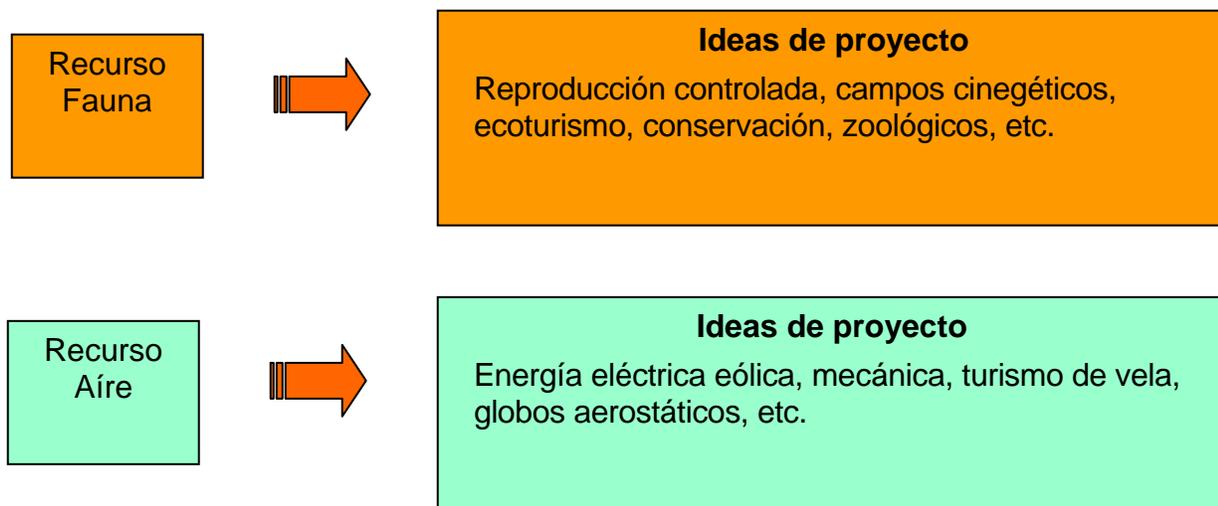
Aprovechar Recursos Físico-Naturales

Cuando se cuenta con los recursos o se puede acceder a ellos, inmediatamente se tiene la base de la idea del proyecto, la cual contempla la posibilidad de usufructuar, aprovechar o explotar dichos recursos, como se analizó, se presenta una oportunidad, pues se tiene la materia prima base que puede dar paso al proyecto, sin la presencia del recurso natural no es concebible la empresa. Cabe mencionar que en algunos casos se puede tener también la necesidad de conservar o reproducir el recurso, debido, por ejemplo, a una sobreexplotación anterior, como puede ser el caso de la deforestación. De cualquier forma esta fuente es el punto de partida de muchos proyectos y ofrece una gama muy amplia de posibilidades, con base en la sustentabilidad y dependiendo del tipo de recurso que se trate y de su disponibilidad, como ejemplo:



¹ Ver el cuaderno de Proyectos Productivos Sustentables para el campo Mexicano, SAMARNAT-CECADESU, 2004 y su nueva versión para 2010.





📁 Dar Valor Agregado a Recursos Productivos

Los recursos productivos son todos los productos y subproductos que se producen en una zona o región, en primera instancia por el sector primario y, en segundo plano, por el sector secundario, a los cuales se les puede agregar valor. Para el primer sector, generalmente, se conocen con el nombre de *commodities*, porque son muy homogéneos y los precios son fijados en el mercado externo.

El rango de movimiento para agregar valor a una materia prima de origen primario es muy amplio, el cual puede ir desde una simple limpieza y clasificación, hasta una industrialización más completa, donde se agregan una serie de insumos complementarios, por medio de procesos productivos complejos. Esta fuente da origen a un gran número de ideas de proyectos agroindustriales e industriales tales como:

- ❑ Seleccionadoras
- ❑ Empacadoras
- ❑ Beneficiadoras
- ❑ Enlatadoras
- ❑ Extractoras
- ❑ Deshidratadoras
- ❑ Desfibradoras
- ❑ Mezcladoras
- ❑ Rehidratadoras
- ❑ Procesadoras en general.

Así mismo, una forma muy particular de agregarle valor a la producción agropecuaria es alargando su período de perecibilidad, en los casos en que así convenga o en que se requiera debido a que dicho período fuese muy corto, dando pauta a proyectos como:

- ❑ Enceradoras
- ❑ Congeladoras
- ❑ Frigoríficos
- ❑ Enfriadoras
- ❑ Envasadoras
- ❑ Irradiadoras

Aprovechar Desperdicios y Subproductos

En algunos casos las mismas plantas agroindustriales que están en operación generan subproductos y/o desperdicios, los cuales en la mayoría de las ocasiones están disponibles y son susceptibles de aprovecharse en otro proceso productivo para la obtención de nuevos bienes. En este sentido dichos desperdicios se consideran como un recurso productivo al que también se le puede agregar valor.

Por ejemplo, las beneficiadoras y extractoras generan subproductos que pueden convertirse en alimentos para ganado, artesanía, etc.; los aserraderos y fábricas de triplay obtienen desperdicios que pueden procesarse para obtener tableros, empaques, celulosa, lo mismo ocurre con los ingenios, las empacadoras, las seleccionadoras, los rastros, etc., generan desperdicios, la idea del proyecto consiste en obtener otros bienes, e inclusive los restaurantes acumulan sus desperdicios que sirven para obtener grasa y cebo. Los núcleos urbanos generan grandes cantidades de basura, dando paso a proyectos de rellenos sanitarios, seleccionadoras y recicladoras de basura, principalmente, éstas últimas tan necesarias en muchas regiones.

Además, existen en el sector agrícola una serie de cuasi-desperdicios, pues no son precisamente desperdicios, esto es, las cosechas que por ser insuficientes o de mala calidad no es conveniente recogerlas, convirtiéndose en materia prima para otro proceso productivo. En otras ocasiones existen grandes volúmenes que se echan a perder por el

tiempo o por el transporte. Ejemplos que se pueden mencionar de esto son los proyectos de: jugos y néctares, purés, mermeladas, mostos, concentrados, etc.

Los sectores petroquímico, minero, metal-mecánico, del plástico, entre otros, generan también gran cantidad de desperdicios, algunos de los cuales son reciclados por ellos mismos, pero otras cantidades importantes están disponibles para otros procesos o bien no saben qué hacer con ellos.

3.3 La Utilización o Conservación de un Capital Físico y Aplicación del capital Humano

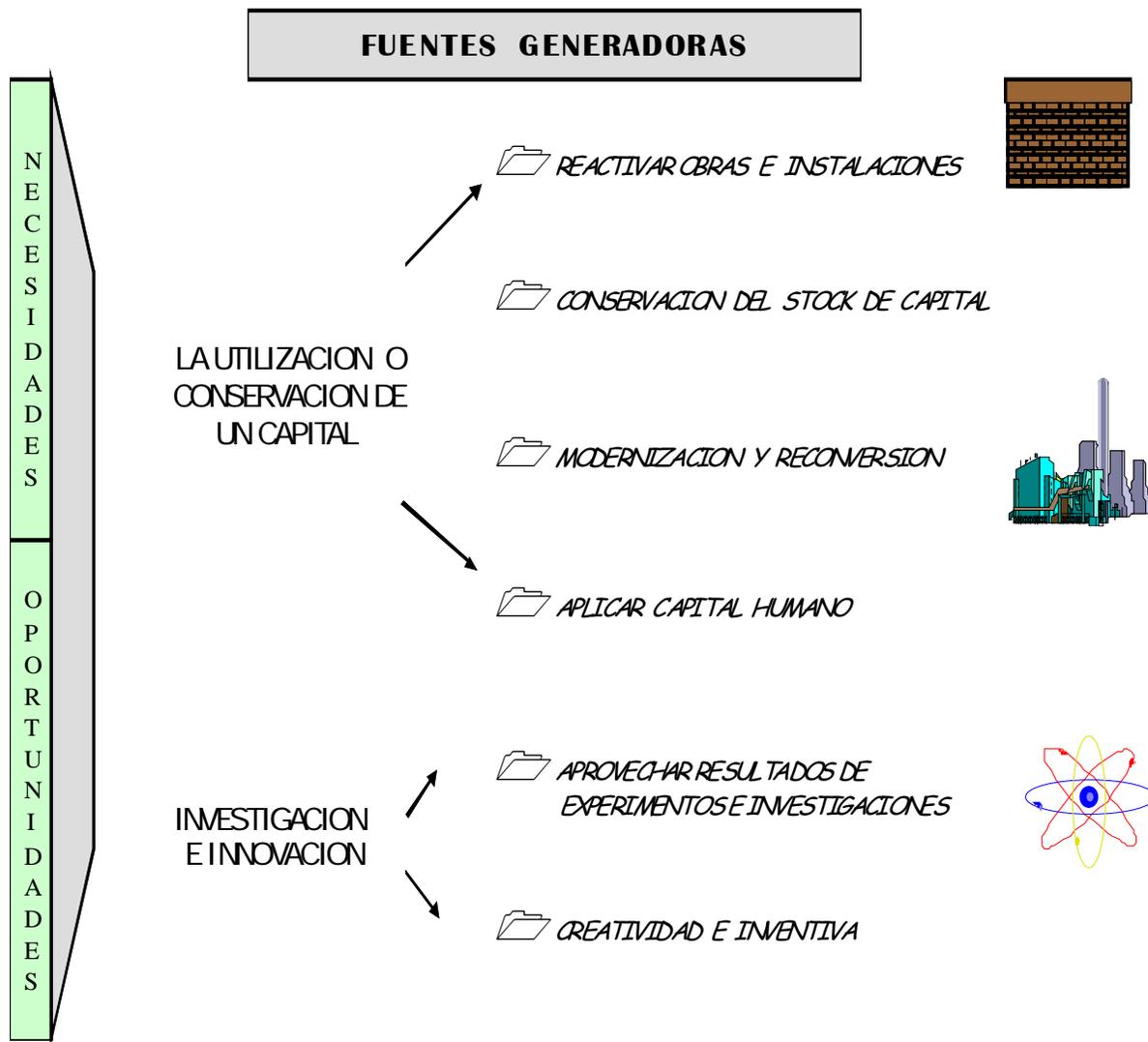
Esta tercera gran fuente agrupa, primero, la existencia de un **capital físico** o en **especie**, el cual detona y justifica la idea del proyecto a fin de darle un uso en algún proceso productivo, siendo una parte de la inversión total o **capital semilla**, esta situación es muy frecuente en el sector social. En otros casos se trata de mantener el **stock de capital existente**, por lo que la idea del proyecto se enfoca a la reposición o sustitución de activos, su modernización y/o reconversión, para evitar la descapitalización. Por su parte, el **capital humano** es muchas veces lo más importante para iniciar un negocio o empresa, se refiere a los recursos humanos disponibles y bien capacitados y adiestrados, decidiéndose a utilizar sus habilidades en un negocio propio.

En cuanto a la disponibilidad de un capital en especie existente, éste puede ser incorporado o considerado para iniciar o ampliar una empresa productiva, constituyéndose en el capital base o de aportación, sobre todo para algunos grupos sociales es muy importante, debido a que carecen de recursos líquidos.

Ver lámina No. 6 siguiente:

Lámina No.6

PROCESO DE IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTO



Fuente: Elaboración propia

Aprovechar o Reactivar Obras e Instalaciones

Generalmente se trata de activos desaprovechados en alguna medida, ya sea que se encuentren ociosos, subutilizados, abandonados o en desuso. Los activos más comunes son: terrenos, obras y edificaciones, el transporte, maquinaria, instalaciones diversas, patios y cocheras, sótanos, bodegas, etc.

Las razones por las cuales en algunas ocasiones existen dichas instalaciones, equipo y construcciones paradas o subutilizadas son muy variadas, resaltando sobre todo las de tipo económico y financiero, entre otras: Empresas quebradas o cerradas, obras inconclusas, empresas sobredimensionadas, fracasos por caídas de precios, obsolescencia de productos, incumplimiento de pagos, malos manejos, etc., sin embargo, la tarea consiste en superar los obstáculos que se pudieran presentar para su aprovechamiento o mejor utilización. Ver gráfica siguiente:

Gráfica No.5

ACTIVO DISPONIBLE	IDEA DE PROYECTO
TERRENO URBANO	Vivienda, estacionamiento, salón de fiestas, talleres, depósitos, hoteles, etc.
OBRAS E INSTALACIONES	Escuelas, clínicas, deportivos, talleres de maquila, aulas, salones de reunión, restaurantes, comercios, etc.
AUTOS Y CAMIONETAS	Taxis, mudanzas, fletes, mensajería comercialización, etc.
MAQUINARIA Y EQUIPO	Maquila, talleres, microempresas, reconversión, etc.
PATIOS, COCHERAS Y SOTANOS	Jardín de niños, restaurantes, talleres, despachos, tiendas, escuelas, etc.

Elaboración propia

Estos activos disponibles se constituyen, precisamente en una fuente para generar proyectos, pues ya se tiene una parte de la inversión, siendo necesario evaluar el grado de posibilidades que existen de reactivar este tipo de inversiones muertas e improductivas, muchas de ellas localizadas en las áreas rurales o suburbanas.

En ocasiones la idea del proyecto se enfoca a una reapertura de la empresa con el mismo giro, en otros casos se cambia el uso original de los activos y en otro caso se le encuentra la utilidad más idónea al tipo de activos con que se cuenta o que se puede tener acceso, una vez superados los obstáculos para su uso; cuando los activos son públicos, se

complica la cuestión de tipo burocrático-administrativo para disponer de ellos, sin embargo, es una pérdida de capital el no aprovecharlos.

Conservación del Capital Físico

En segundo plano se tienen ideas de proyecto relativas a conservar o mantener un cierto stock de capital, esto deriva de la necesidad de no descapitalizarse, ser competitivo, no tener paros y defectos en la producción, para lo cual se debe realizar un análisis, siendo las opciones más comunes:

1. Reposiciones o sustituciones de equipo y maquinaria.- En este sentido la idea del proyecto gira en torno a evaluar cuál propuesta de reposición es la mejor en cuanto a costo de inversión, ventajas tecnológicas, impacto en costo y medio ambiente, mantenimiento, abasto de piezas y refacciones, etc., siendo, generalmente, inversiones excluyentes, por lo que en este sentido es fundamental la presencia del proyecto.

2. Conservar el stock de capital.- Otros gastos que pueden ser considerados como de inversión son los relativos al mantenimiento, ya que contribuyen a conservar el stock de capital, pero presentados como proyecto; es decir que midan los beneficios de dichos gastos en términos de rentabilidad de la empresa.

En el sector social es muy notorio el incurrir en un proceso de descapitalización de activos, por no considerar en tiempo, tanto el mantenimiento del equipo, como su reposición oportuna.

Modernización y Reconversión

Conjuntamente con lo anterior se pueden generar ideas de proyecto que contemplen la modernización de la empresa, tanto desde el punto de vista tecnológico, como de decoración y mobiliario, lo cual puede ir de la mano a la reposición o en forma aparte; por ejemplo, el cambio de una producción manual a una más tecnificada, o en los casos de una ampliación o una compra de la empresa, donde se sustituyen equipos y a

la vez se modernizan lo procesos.

Así mismo, se presenta otra línea que da paso a ideas de proyecto, la reconversión de la empresa, en este caso se utilizan las instalaciones y el equipamiento disponible, pero para producir otros bienes o los mismos pero con características distintas; por ejemplo, se compra una empresa que producía jeringas de vidrio para ahora producir material de laboratorio; una empresa que producía juguetes inflables se orienta ahora a la producción de lonas a la medida para camiones.

Capital Humano

Finalmente, en esta fuente se presenta, como ya se mencionó al inicio, la oportunidad de aprovechar el capital humano, que está conformado por todos los recursos humanos ya capacitados, preparados y con experiencia, los cuales cuentan con amplia capacidad y dominio de algún trabajo, función y/o conocimiento. La idea del proyecto consiste en aprovechar las habilidades y aprendizajes adquiridos, además de las ganas, para iniciar una empresa propia que explote las cualidades mencionadas, dando paso a un número muy amplio de negocios, sobre todo micro y pequeños, de producción o servicios. Estas habilidades muchas veces se combinan, precisamente, con la presencia de activos disponibles en especie, facilitando aún más la base o capital semilla, dando paso a ideas de proyecto como:

- Talleres mecánicos, de reparación, de mantenimiento, etc.
- Pequeñas factorías de artesanías, bolsas, zapatos, madera, fierro, etc.
- Estéticas y salones de belleza.
- Cocinas económicas, fondas y restaurantes.
- Despachos contables, jurídicos, computacionales, etc.
- Constructores y contratistas.
- Escuelas, academias, kinders, etc.
- Panaderías, tamalerías, carnicerías, etc.
- Arte y artesanía en diversos materiales, pintura, etc.
- Diseños en informática, modas, etc., Internet.

3.4 Investigación e Innovación

La cuarta fuente que puede justificar una idea de proyecto se refiere a la **investigación**, la **inventiva** y la **creatividad**, en este caso los resultados o esfuerzos que una persona, empresa o institución realizan para hacer nuevos descubrimientos, mejorar los modelos, generar nuevos inventos o crear diseños o bienes diferentes, constituye la base del proyecto.

Esta fuente contempla tres grandes aspectos interrelacionados: la investigación, la creatividad y la inventiva.

Aprovechamiento de Investigaciones

La investigación permite llegar al conocimiento de las cosas, los procesos o el entendimiento de la naturaleza y, de ésta, la investigación técnica es la que más se relaciona con la generación de ideas de proyecto. La experimentación, la prueba, el análisis, el ensayo, etc., son elementos que permiten llegar a conocer el objeto de estudio, hasta dominar ciertos procesos, estructuras o superar deficiencias y obstáculos, el objetivo se resume en obtener el “*know how*”.

Para las empresas que producen bienes, esta tarea debe ser continua, pues en muchos casos de esto depende su permanencia en el mercado, así la generación de nuevos productos, la imitación, el encontrar la receta, etc., pasa por la investigación, sus resultados son la base para las ideas y luego se convierten en proyectos que miden la viabilidad de la producción masiva y de las inversiones consecuentes para introducir al mercado ciertos bienes o servicios.

“El desarrollo de nuevos productos se realiza principalmente en la industria manufacturera. Generalmente, se puede considerar dividiéndolo en 5 pasos como son la planeación, la investigación, la fabricación a prueba según el diseño, la preparación y la producción en serie.”²

² Modulo de Innovación, Programa de Consultores PYME-JICA, Coparmex y Secretaria de Economía, 2008, pág. 5

Por su parte, las universidades, institutos tecnológicos y centros de investigación realizan varios proyectos de investigación con fines similares, pues algunos de ellos tienen que ver con la creación o mejoramiento de tecnología y procesos productivos, así como con nuevos productos. Sin embargo, en muchos casos estas investigaciones se efectúan un tanto separadas del sector productivo, por lo que su aplicación práctica es a veces nula y sus resultados tienden a no ser aprovechados. Esta situación se refuerza debido al desconocimiento que algunos investigadores tienen sobre la formulación de *estudios de preinversión* quedando archivados sus resultados.

En este sentido, dichas investigaciones, privadas y públicas, una vez probado en laboratorio y/o planta piloto la obtención del “know how”, pueden ser el punto de partida para formular proyectos nuevos que se aboquen a:

- El aprovechamiento de los conocimientos experimentados o descubiertos.
- La reestructuración o dominio de un proceso productivo.
- La incorporación de ciertos cambios tecnológicos o su asimilación.
- La aplicación o uso masivo de las innovaciones descubiertas.
- La generación de nuevos productos.

Los ejemplos de proyectos, que se pueden derivar de esta fuente, son en realidad muy variados y dependerán del tipo de investigación, se mencionan a continuación algunas posibilidades como:

- Sustitución de insumos y materias primas importadas.
- Creación de fórmulas y compuestos en el sector químico y fármaco biólogo.
- Productos de la biotecnología: en el sector de alimentos (edulcorantes) o energéticos como el biodisel con base vegetal.
- Transgénicos e híbridos en las semillas de granos y plantas.
- Generación de nuevos materiales más livianos y resistentes en la petroquímica secundaria y en la industria en general.

Cabe mencionar que en México, se destinan en los últimos años, 2005-2008, alrededor del 0.40 como porcentaje del PIB para gastos de investigación y desarrollo experimental.³

Creatividad e Inventiva

Si la investigación lleva al conocimiento, las mejores ideas de proyecto son, por lo regular, generadas por los que tienen creatividad, más conocimientos. En la actualidad la creatividad se orienta a crear algo nuevo a partir de lo existente, se ofrece en una forma distinta lo mismo, también se construye o da paso a una cosa o modelo original partiendo de otra cosa o, asimismo, aunque más difícil, se crea algo totalmente nuevo; en ese momento nace la idea del proyecto, si se quiere introducir al mercado el bien o servicio que no se tenía, a escala comercial, es necesario realizar un *estudio de preinversión o plan de negocios*.

La inventiva, por su parte, se aboca a transformar una cosa introduciendo una novedad, dando paso a lo moderno, al cambio, la idea es generar un nuevo modelo, perfeccionando lo anterior; también se relaciona con la capacidad para actualizar lo que ya se estaba volviendo obsoleto, en este caso la idea del proyecto consiste en hacer otra vez útil y novedoso lo viejo y antiguo; para ambos casos se utiliza la innovación.

Ambas vertientes, la creatividad y la inventiva, han tenido una gran importancia, en las últimas décadas, en el área de las comunicaciones, la computación, el Internet y la fibra óptica, son ejemplos claros de su aplicación y de las oportunidades que muchos supieron aprovechar para hacer jugosos negocios, generalmente, estas dos vertientes se complementan dando paso a proyectos que:

- Crean necesidades nuevas.
- Mejoran diseños y/o evolucionan modelos.
- Simplifican operaciones y/o acortan tiempos y distancias.
- Perfeccionan procesos, evitando las fallas y deficiencias.
- Encuentran soluciones a problemas no superados hasta la fecha.
- Hacen lo mismo, pero más rápido y sin fallas.

³ Tercer Informe de Gobierno, Felipe Calderón, Anexo estadístico financiero, Septiembre del 2009.

Estos dos aspectos se ligan, en muchos casos, también con la investigación, de ahí que las empresas y los países deben permanentemente preocuparse por estos tres aspectos claves que dan paso al liderazgo y al desarrollo tecnológico.

3.5 Rectoría Económica del Estado

La última gran fuente se refiere al propósito de que un proyecto responda a la prioridades nacionales, de acuerdo a políticas públicas, como parte de la **rectoría económica del Estado**, sobre todo en el caso de financiamiento con recursos públicos, ya sea a inversionistas privados o a los grupos de bajos ingresos del sector social, en principio, esta correlación justifica la idea del proyecto dentro de este marco o bien las ideas derivan de planes y programas públicos. Esta fuente es, más que nada, un referente o adecuación a los intereses nacionales, estatales o municipales, se deben promover y/o apoyar ideas de proyecto generadas dentro de este marco.

Ver a continuación lámina No. 7

Lámina No.7
PROCESO DE IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTO



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la razón principal que soporta la idea del proyecto, es la intención de mejorar los niveles de bienestar de los diversos grupos sociales e impulsar el crecimiento económico, local, regional o nacional, por lo que el proyecto hará empatar los intereses particulares con los fines públicos, generalmente en forma subsidiaria.

Un proyecto de este tipo puede pretender abatir el fenómeno de la marginalidad, orientando la inversión a proyectos de integración de grupos relegados, asimismo, apoyar las actividades productivas, primarias y secundarias, del sector social y, finalmente, a combatir la pobreza, allegando a dichos grupos de apoyos y capital para su desarrollo productivo o empresarial. Lo que quedaría pendiente de comprobar, durante la formulación del proyecto, es que se constituya en la mejor opción de uso de los recursos públicos que van a consumir y, no sólo, justificar éstos en aras del bienestar social o la atención a la pobreza, con datos muy generales que no permiten medir el rendimiento de la inversión.

En resumen, es pertinente considerar a todas las fuentes, anteriormente analizadas en este capítulo, como las **razones básicas** que sustentan una idea de inversión, pudiendo dar pauta a un proyecto o empresa futura y su correspondiente financiamiento, sobre todo, con uso de recursos públicos.

En cuanto a la **Tipología de Proyectos**, en primer término cabe aclarar que la tipología se refiere a proyectos de inversión, definidos como: *un conjunto de actividades que requiere para su realización de ciertos recursos, de los cuales se espera obtener en el futuro un monto de beneficios, previamente estimados, sean éstos de tipo financiero, económico o social, acordes con los objetivos trazados, de tal forma que justifiquen el uso de dichos recursos.*

La definición anterior se distingue de la del "proyecto" en general, pues éste sólo se considera como la intención de planear algo en el tiempo, que normalmente es una manifestación subjetiva, considerada para el futuro, partiendo sólo de un presupuesto y beneficios por obtener, sin la medición de la productividad de los recursos. En la

definición anotada de proyecto de inversión resaltan los siguientes elementos: conjunto de actividades, objetivos, recursos, beneficios y sus estimaciones de rentabilidad.

Es importante destacar este último aspecto, pues generalmente se pasa por alto que una parte sustancial del proyecto, el conjunto de las proyecciones, son lo que permiten medir en el futuro los rendimientos o beneficios esperados, expresados cuantitativamente, con relación a los recursos consumidos, cosa que no sucede en un “proyecto” cualquiera: ejemplo, un proyecto de viaje, de boda, de remodelación, etc.

Intentar hacer una clasificación de proyectos no es tarea fácil, pues dada la heterogeneidad de proyectos existentes, en ocasiones no es sencillo encuadrarlos en una tipificación precisa. De esta forma el criterio adoptado para la clasificación de proyecto será de acuerdo con el producto final obtenido y el objetivo que persigue cada proyecto. La clasificación por producto de hecho ya ha sido ensayada, sin embargo, se ha perdido de vista el objetivo y las correspondientes opciones de proyecto.

También, otros autores, por ejemplo, el Instituto de Planificación Económica y Social (ILPES), han clasificado los proyectos de inversión por sectores económicos: industriales, agropecuarios, servicios, etc., así como por su alcance geográfico; locales, regionales, nacionales multinacionales o transnacionales, finalmente ha influido la composición de la inversión, hablándose de proyectos; privados, públicos, mixtos y de coinversión (varios países, sectores o socios).

La clasificación adoptada en este trabajo, por producto final y objetivo que pretende, se agrupa en tres grandes tipos de proyectos:

- 1) **De Bienes**, proyectos que producen artículos o mercancías cuyo objetivo puede ser incrementar la oferta, mejorar la presentación, diseño y/o calidad del proyecto, o generar nuevos productos.
- 2) **De Servicios e Infraestructura**, proyectos cuyo producto final es la prestación de un servicio, ya sea público o privado; para lo cual regularmente requieren una infraestructura de por medio.

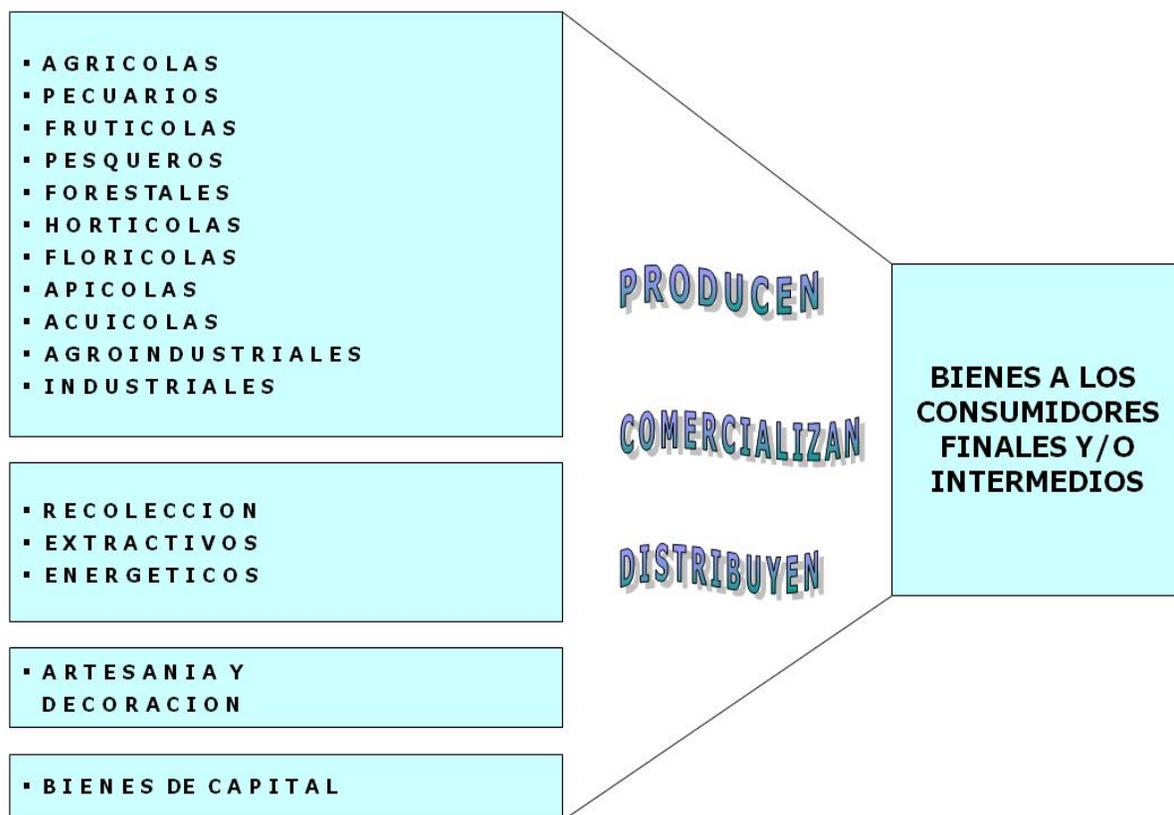
- 3) **De Investigación**, proyectos cuyos resultados o propósitos son conocimientos, fórmulas y recetas para aplicación en productos o en el desarrollo científico.

3.6 Proyectos de Bienes

Dentro de los proyectos que generan los bienes, se pueden distinguir tres grandes grupos: bienes de consumo final, destinados a la población en general; bienes de consumo intermedio, destinados a los productores, los cuales a su vez los incorporan para obtener otro producto y; bienes de capital, destinados a la producción de máquinas, cuyo objetivo no es el consumo, sino más bien ampliar la capacidad productiva de la sociedad. Dentro de estos tres grupos puede ser ubicado cualquier proyecto que produzca algún bien, ya sea que se enfoque a la producción, comercialización y/o distribución. Ver lámina No. 8 siguiente:

Lamina No. 8

TIPOLOGIA DE LOS PROYECTOS QUE GENERAN BIENES



Fuente: elaboración propia

Los proyectos de bienes, ya sea de consumo final o intermedio pueden ser: agrícolas, pecuarios, frutícolas, forestales, pesqueros, hortícolas, florícolas, apícolas, acuícolas, agroindustriales, industriales, de recolección, extractivos, energéticos y de artesanía y decoración.

Los proyectos de bienes de capital aunque pueden ser clasificados como industriales, se manejan por separado, dadas sus finalidades tecnológicas que tienen, habiendo una variedad en función del tipo de bienes que produzcan, destacando los ramos metal-mecánico, de transportes, manufacturas eléctricas y electrónicas.

3.7 Proyectos de Infraestructura y Servicios

Por su parte, los proyectos de infraestructura y servicios se agruparon en dos grandes grupos:

- Infraestructura económica, cuyo objetivo es apoyar a la producción y distribución de bienes.
- Infraestructura social, cuyo objetivo es dotar de la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio, que generalmente beneficia a amplios sectores de la comunidad.

En los de infraestructura económica se agrupan proyectos de: Carreteras y puentes; riego y conservación de suelos; distribución, se refiere fundamentalmente a los bienes, distribuidos por medio de tiendas, mercados, almacenes y centrales con diferentes grados de intermediación, en ocasiones se presenta un tipo especial de establecimiento, por ejemplo, la distribución de gasolina, petróleo y gas. También se tienen proyectos de generación de energía eléctrica, en cualquiera de sus modalidades; además, almacenamiento (silos y bodegas); telecomunicaciones (satélites, teléfono, telex, correos, televisión, etc.).

También, Puertos, enfocados para apoyar el movimiento de mercancías y pasajeros, lo mismo ocurre con los Ferrocarriles y los Aeropuertos; bordos y abrevaderos, para apoyar la ganadería y la agricultura; parques industriales, los cuales ofrecen una serie de

instalaciones y servicios integrados, con el objeto de promover la actividad económica y edificios privados, fundamentalmente de oficinas e instalaciones productivas. Ver lámina No. 9 siguiente:

Lámina No.9 TIPOLOGIA DE LOS PROYECTOS QUE GENERAN INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS



Fuente: Elaboración propia.

Más adelante (lámina No.10), se concentran los proyectos de infraestructura social que incluyen proyectos de: electrificación (tendidas de línea a comunidades); escuelas y aulas; hospitales, clínicas y centros de salud; hoteles, cabañas, albergues, campamentos y paraderos para casas-carros; vivienda y su mejoramiento (desde aplanados, pisos, etc., hasta reconstrucción y ampliación). Asimismo, se tienen proyectos de infraestructura social en urbanización y equipamiento (pavimentación, guarniciones, drenaje, alumbrado, recolección de basura, etc.); agua potable y alcantarillado, letrinas, etc.; edificios públicos (para albergar oficinas, museos, diversos centros de investigación, etc.); caminos rurales y vecinales, éstos últimos se refieren al tránsito de personas, más que de vehículos, siendo su objetivo social más que económico y, por último, la construcción de restaurantes, locales para venta de comida, dulces, helados, café, etc.

Lámina No. 10

Fuente: Elaboración propia.

3.8 Proyectos de otros Servicios

En el rubro de otros servicios se han agrupado proyectos que tienen como intención dotar de servicios complementarios, se incluyen: transportación (proyectos de carga terrestre, aérea, marítima), transportes de pasajeros; saneamiento (descontaminación ambiental, eliminación de desechos, vacunación de animales, limpieza de atarjeas, etc.); mantenimiento y reparación, el ejemplo típico de estos proyectos son los talleres y centrales de maquinaria, además, pueden existir proyectos que sólo se aboquen al mantenimiento (máquinas, edificios, pisos, jardines, etc.);

Demostración, se refiere a proyectos de centros informativos, pudiendo ser modulares, y a proyectos de demostración, como exposiciones y demostraciones de parcelas y otras técnicas de producción; esparcimiento y recreación, incluye proyectos de cines, teatros ,

agencias de viaje, juegos y diversiones, bares y cantinas, gimnasios, etc.; plantas tratadoras y de reciclaje, básicamente de basura y aguas residuales, este grupo de proyectos está muy relacionado con los de saneamiento; cuidado personal, clínicas de control de peso, cirugía plástica, tratamientos de la piel, etc.; seguridad, personal que presta dicho servicio y/o equipamiento e instalaciones de protección y alarma; paraderos de autobuses urbanos y rurales, y estacionamientos; despachos de consultoría legal, contable, administrativa, fiscal, etc.; finalmente se tienen proyectos de capacitación y adiestramiento de personal a diferentes niveles, ya sean en centros establecidos para tal fin en forma especial o en aulas y salones. Ver lámina No. 11 siguiente:

Lámina No. 11

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Proyectos de Investigación

Por último, se tienen a los proyectos de investigación, cuyo producto no es ni un bien ni un servicio, sino conocimientos, este tipo de proyectos tiene la característica de arrojar un producto un tanto intangible, mientras no se tienen los resultados concretos que se puedan aplicar; su consumo, además, no es tan generalizado como en el caso de los bienes o servicios y su realización generalmente está relacionada con la cultura, la educación y el desarrollo tecnológico. Se conciben tres grupos de investigaciones: Teórica, casi siempre enfocada al análisis histórico y/o al desarrollo de la teoría pura; experimental, más vinculada a las ciencias naturales y sobre todo a las exactas (investigación de la naturaleza, del espacio, de los mares, etc.) y la investigación aplicada, referida a aspectos muy concretos que generalmente se ligan a la producción y la tecnología.

Cabe aclarar, que la investigación experimental y aplicada en ocasiones se complementa perfectamente, cuando del experimento se pasa a la aplicación práctica. En cada grupo se puede concebir un sin número de proyectos, por lo que la diversidad va muy de acuerdo al número de ciencias, ramas científicas, institucionales y/o empresas.

La tipología anterior de proyectos de inversión no pretende ser acabada, dadas las dificultades que presenta la clasificación de proyectos, es posible que en algunos casos no se adecue la ubicación de algún proyecto, presentándose la posibilidad de ubicarlo en varios casilleros, hablando de una clasificación cruzada de proyectos, ejemplo de lo anterior, pueden ser los proyectos de transportes, comunicaciones y ferrocarriles.

Por otro lado, se tiene que hacer mención de un tipo de proyectos de “inversión” que no se encuadra en la clasificación anterior, estos son los proyectos políticos, cuyo objetivo puede ser el ganar posiciones de fuerza y poder, ya sea de un partido con respecto a la sociedad o de un sindicato con respecto a una empresa y hablar de una “rentabilidad política”, por ejemplo, en los lugares o sectores donde se pueden ganar más votos. Sin embargo, es pertinente mencionar que generalmente la racionalidad y la política no se llevan.

CAPITULO 4. METODOS DE IDENTIFICACIÓN

Los métodos significan los caminos y procedimientos que se pueden seguir para identificar ideas de proyecto, las técnicas empleadas representan las herramientas y acciones instrumentales que complementan el trabajo y permiten aplicar el método elegido en forma efectiva, contribuyendo a alcanzar el objetivo trazado: encontrar ideas de proyecto o inversión.

Se presentan a continuación los siguientes métodos que serán abordados en el presente trabajo:

- ❑ ESCENARIOS DE MERCADO
- ❑ CADENAS PRODUCTIVAS Y RELACIONES INTERSECTORIALES
- ❑ RECURSOS DISPONIBLES
- ❑ FRANQUICIAS Y MARCAS
- ❑ DIAGNOSTICO
- ❑ AUTODIAGNOSTICO

De hecho todos los métodos están muy relacionados, sólo que el punto de partida que se sigue, en uno u otro cambia, pero el propósito de encontrar oportunidades o responder a demandas concretas, elementos de unión de cualquiera de los caminos que se siga; o bien, se pueden complementar dos o más métodos para alcanzar los propósitos de identificación.

4.1 Escenarios de Mercado

Este camino, ya visto en gran parte anteriormente, está soportado en generar o llegar a ideas de proyecto basadas en la búsqueda de una demanda concreta o en una posibilidad de venta de un bien o un servicio; el análisis del escenario de mercado de un producto específico, es la base de este método, lo que se debe medir es la presencia de una oportunidad o espacio para responder a

una demanda potencial sentida, recuérdese que de esta situación se derivan las ideas de proyecto. Los escenarios claves son:

☞ *I.- La demanda potencial como consecuencia de un crecimiento poblacional marcado, esto significa que:*

- 1) En cierta plaza la población crece por encima de la media nacional o estatal
- 2) Crece explosivamente por la ejecución de uno o varios megaproyectos, por ejemplo, turismo, petróleo, acero, etc., lo que repercute en la demanda efectiva de la zona.
- 3) Los procesos de colonización, urbanización, descentralización, etc., generan el mismo efecto sobre la demanda de X o Z satisfactores en la zona.

☞ *II.- La demanda potencial como consecuencia de una oferta insuficiente, esto significa que:*

- 1) No hay productores, proveedores o distribuidores que mantengan una oferta de bienes o servicios acorde con el volumen y cantidad de consumidores.
- 2) Se presenta una oferta deficiente en calidad, oportunidad y/o atención, situación que además se puede combinar con la anterior y con el factor precio.

☞ *III.- El lanzamiento de nuevos productos o sustitutos, finales o intermedios, y/o servicios que presenten ventajas sobre los anteriores o complementen a los actuales, esto significa que:*

- 1) Se tiene atrás un proceso de investigación, inventiva o creatividad como plataforma de lanzamiento.
- 2) Generalmente ya se cuenta con una cartera de clientes o con un aparato de promoción y distribución para apoyar la introducción de dichos bienes o servicios al mercado.

☞ *VI.- La presencia de un mercado cautivo, significa que:*

- 1) La producción del bien tiene asegurada la demanda y no venderá al mercado abierto, sino a un comprador que generó la idea del proyecto, fundamentalmente por perseguir la integración productiva; por ejemplo, una empresa que requiere de

tornillos para la producción de sus bienes, en vez de seguir comprándolos afuera, decide montar una empresa o línea para producirlos, éstos se encuentran en un entorno de mercado cautivo, la producción de tornillos tiene asegurado el mercado.

Además, en proyectos privados y del sector social, está de por medio su experiencia o conocimiento del giro o sector en el que van a incursionar.

☰ *V.- La oportunidad o necesidad de sustituir importaciones, significa que:*

- 1) La producción nacional del bien no existe.
- 2) La producción doméstica es insuficiente.
- 3) Por conveniencia o política pública se debe desplazar a los productores externos para cubrir la demanda doméstica.

El análisis de los escenarios de mercado posibilita la detección de ideas y/o su justificación siempre y cuando dichas ideas se encuadren en cualquiera de los marcos descritos anteriormente y se detecte una demanda potencial o efectiva concreta, ya sea para el mercado interno y/o de exportación.

Para el análisis de los escenarios anteriores, se complementa el manejo de ciertos instrumentos que permiten acceder o asegurar, hasta cierto punto, la demanda potencial o efectiva detectada, siendo medios de los que el productor, empresario, analista o promotor se puede valer para complementar o justificar la idea del proyecto. Medios o instrumentos de justificación de la demanda:

- Maquila
- Subcontratación
- Programa de proveedores
- Coinversiones
- Alianzas estratégicas
- Integración de la producción
- Nichos de mercado
- Contratos por adelantado
- Programa de cadenas productivas

4.2 Relaciones Intersectoriales y Cadenas Productivas

Este método tiene dos variantes, la primera, se refiere a la matriz de insumo-producto, que permite analizar las relaciones intersectoriales en una economía, observando las repercusiones que se generan por la compra de un bien o servicio sobre los sectores productores, por lo que el cuadro o matriz tiene, en su eje vertical, a las ramas compradoras (utilización intermedia), y en su eje horizontal, a las ramas vendedoras (de insumos), correspondiendo a la demanda y oferta intermedia, respectivamente; como se observa en el cuadro modelo posterior, elaborado por el INEGI de México.

EL MODELO DE INSUMO-PRODUCTO

RAMA NUMERO	FLUIR DE BIENES Y SERVICIOS O DE PRODUCCION		UTILIZACION INTERMEDIA					UTILIZACION FINAL					FLUIR BRUTO TOTAL				
	INSUMOS	SECTORES DE FLUIR DE BIENES Y SERVICIOS	SECTORES DE PRODUCCION					INTERNA				EXPORTA- CIONES		TOTAL			
			1	2	3	...	71	72	TOTAL	CONSUMO PRIVADO	CONSUMO GOBIERNO GENERAL				FORMACION BRUTA DE CAPITAL FIJO	VARIACION DE EXIS- TENCIAS	SUBTOTAL
1	AGRICULTURA																
2	GANADERIA																
3	SILVICULTURA																
4	CAZA Y PESCA																
5	CARBON Y DERIVADOS																
...																	
70	SERVICIOS MEDICOS																
71	SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO OTROS SERVICIOS IMPORTACIONES																
	SUBTOTAL																
			INSUMOS DE BIENES Y SERVICIOS						CONSUMO FINAL		INVERSION BRUTA INTERNA		BIENES Y SERVICIOS DISPONIB- LES	EXPORTA- CIONES	DEMANDA FINAL TOTAL		VALOR BRUTO DE PRODUC- CION MAS IMPORTACIONES
	VALOR AGREGADO BRUTO																
A	REMUNERACION DE ASALARIADOS																
B	SUPERAVIT BRUTO DE OPERACION																
C	IMPUESTOS INDIRECTOS NETOS DE SUBSIDIOS																
	TOTAL		VALOR BRUTO DE PRODUCCION														

Fuente: INEGI, el ABC de las cuentas nacionales, México, 2002

Del análisis de la matriz insumo-producto se pueden identificar áreas de proyectos o de oportunidad para inversión, más que ideas específicas, dado su carácter macroeconómico; por ejemplo, algún sector de producción o rama compra a otro

sector una cantidad importante de insumos, ya sean nacionales y/o importados, detectando el tipo de insumos y la proporción de nacionales respecto a los importados, se puede definir en qué sectores hay oportunidades de producir o de sustituir importaciones, además, se establece un grado de integración de la rama en cuestión, alto si consume muchos insumos nacionales y bajo si predominan los insumos importados, reafirmando las oportunidades para ideas de sustitución o ampliación de capacidad instalada de producción.

Asimismo, calculando para cada columna o sector de producción de la matriz los porcentajes de compra con respecto al valor bruto de la producción, se obtienen los coeficientes técnicos de insumo-producto, mostrando lo que cada sector requiere de los demás sectores para generar una unidad de producción, lo que permite medir el impacto que puede tener, por ejemplo, una expansión de las exportaciones, dando paso a nuevos proyectos, o bien un aumento fundamentalmente en las importaciones; otro caso es cuando se da un aumento de la producción, si se quieren cubrir ciertas necesidades, lo cual generará un aumento en la capacidad instalada y por tanto proyectos de inversión orientados a la expansión de su volumen productivo o a nuevos proyectos, ya sea de bienes o servicios, etc.

Otra aplicación de este método sería poder contar con una matriz de insumo-producto a escala estatal o municipal (para municipios de cierto tamaño), lo que permitiría identificar proyectos en aquellas ramas donde se es deficitario y además se tuvieran recursos disponibles. Sin embargo, la actualización de la información, su sistematización y análisis es un trabajo que en ocasiones no es fácil lograr, por lo que este método se ve limitado por estos factores.

Por su parte, el método de **cadena productiva** o “Cluster” (agrupamientos), persigue un fin más o menos parecido al de la matriz insumo-producto, medir los eslabonamientos hacia delante y hacia atrás, encontrando oportunidades para identificar proyectos de inversión.

El método tiene las siguientes etapas:

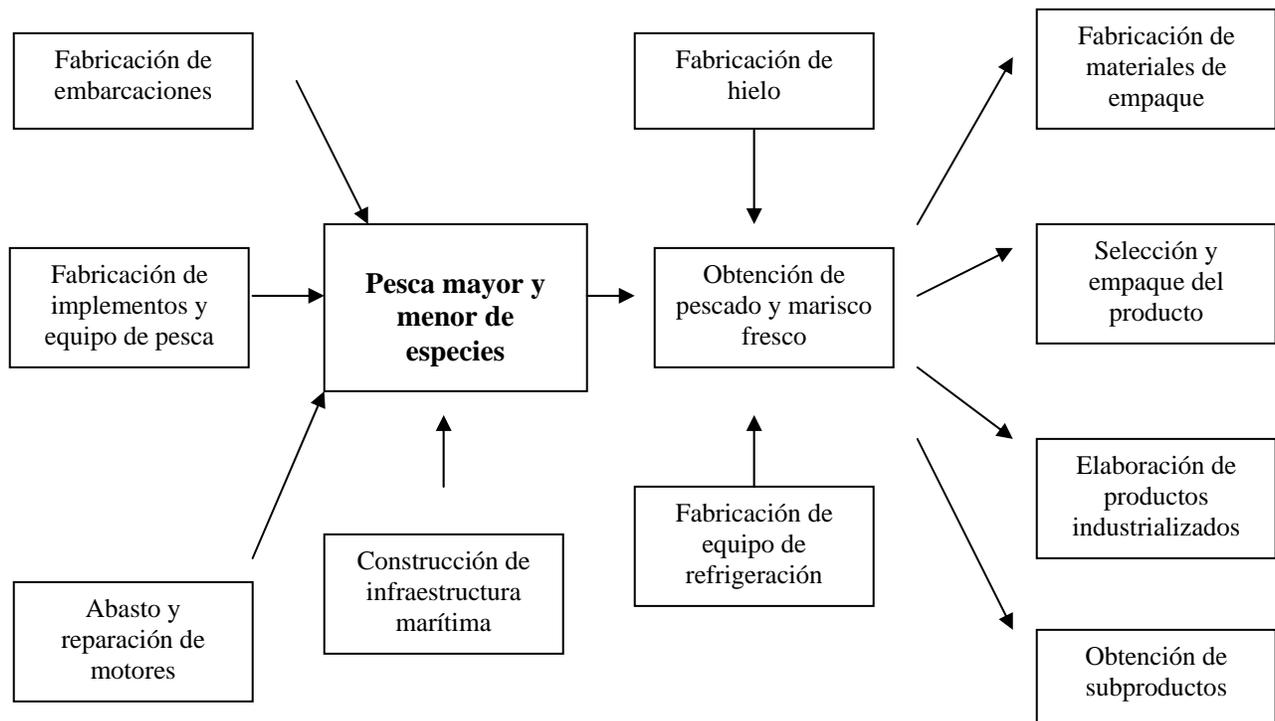
- 1) Se delimita una región, micro región o municipio donde se va a aplicar el método.
- 2) Se determina la actividad o actividades que van a ser sujetas de estudio, esto se realiza por un grupo líder o interesado en identificar los proyectos; por ejemplo, la pesca menor y mayor de especies marítimas.
- 3) Se comienzan a analizar los problemas que presenta esta actividad, para lo cual se pueden seguir dos caminos:

a.- La definición de la problemática se realiza por un grupo de especialistas o expertos.

b.- Se convoca a todas las personas e instituciones involucradas en la actividad y se aplica una técnica de interacción de grupos.

- 4) Lo anterior permite que los participantes exterioricen su conocimiento sobre la problemática, planteando los principales obstáculos para el desarrollo de la actividad. Ver ejemplo a continuación:

CADENA PRODUCTIVA



Fuente: Elaboración propia, siguiendo el enfoque de Conglomerados o Clusters.

- 5) Se identifican proyectos específicos y acciones de apoyo relevantes para incrementar, mejorar o impulsar las actividades principales y secundarias, existentes en la región o municipio, hacia delante y hacia atrás. ¹

Cada rectángulo representa una posibilidad de idea de proyecto, la viabilidad estará en función del peso que tenga la actividad principal en la zona y de la correlación entre oferentes y demandantes dentro de la cadena productiva analizada.



4.3 Franquicias y Marcas

Este es uno de los caminos más accesibles para identificar una idea de inversión, ya que el sistema de franquicias ofrece al interesado una gama de opciones más o menos amplia, por lo menos entre 400 y 500 posibilidades que presentan los franquiciantes, sin embargo, para los grupos sociales del sector rural representa aún una opción muy limitada, no así para los grupos urbanos.

La mayoría de las franquicias ofrecen un negocio ya probado, mediante un sistema uniforme de organización, producción, distribución, imagen y mercadotecnia en forma de paquete o integral al interesado. La franquicia es una figura jurídica y una forma de hacer negocios, a través de una marca, generalmente reconocida, entre dos partes: el franquiciante o franqueador y el franquiciatario o franqueado.

FRANQUICIANTE ⇒ es el propietario de los derechos de un negocio el cual incluye marca, métodos de producción, plan de mercadotecnia, sistema operativo y de diseño, principalmente.

FRANQUICIATARIO ⇒ es el que adquiere contractualmente los derechos de uso y explotación del negocio, por los cuales pagará una cuota pactada de antemano.

¹ Para consultar una aplicación de este método véase, "Oportunidades para la Inversión y el Desarrollo Regional en Veracruz", Centro de Estudios Estratégicos, ITESM, EDOMEX, 1997.

Ambos se obligan, mediante una relación contractual, a cumplir ciertas condiciones, derechos y obligaciones establecidas previamente. En este caso la identificación de la idea sigue el camino de la posibilidad de venta, que sí bien, está se supone asegurada por la marca, logotipo e imagen, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Marca de productos reconocidos, novedosos o líderes.
- Que se proporcione capacitación y asistencia técnica.
- Antigüedad y número de negocios franquiciados.
- Conocer los resultados de otros franquiciatarios.
- Que se cuente con un manual de operaciones.
- Cuota inicial, porcentaje de regalías y de publicidad.
- Apoyos adicionales para difusión y promoción.
- Tipo de contrato y clausulado.

Los beneficios de una franquicia son para ambas partes, aunque supone una relación de mutua dependencia, hay que analizar bien las ventajas y desventajas de este sistema de negocios.

	FRANQUICIANTE	FRANQUICIATARIO
V		
E	Expansión rápida y a bajo costo	Disminuye el riesgo de fracasar
N	Facilidad de supervisión y control.	Asistencia técnica y capacitación
T	La cuota inicial cobrada permite una capitalización de gastos iniciales.	Acceso a conocer el manejo de un negocio en forma sistematizada.
A	Cobro de regalías	Pertenecer a una cadena consolidada.
J		
A		
S		

D E S V E N T A J A S		
	Falta de cumplimiento en el pago de regalías.	Alto pago inicial y de regalías o publicidad
	Riesgo de que se alteren los sistemas operativos y de control.	Cumplimiento total de los manuales operativos de la franquicia.
	Inversión inicial para desarrollar el sistema de su franquicia.	No poder innovar o actuar en forma autónoma (dependen de los insumos).
	Haber seleccionado un franquiciatario inepto y fraudulento.	Haber elegido una franquicia que no cumplió las expectativas y lo que ofreció.

Fuente: Elaboración propia, con base a información de la Asociación Mex. de Franquicias.

ANTECEDENTES Y RESULTADOS (Información de la Asociación Mexicana de Franquicias):

- El 60% de los negocios independientes no completan el segundo año de vida
- En general, el 95% de los negocios franquiciados tienen éxito por lo menos 5 años.
- En México en 1989 sólo existían 8 empresas franquiciantes, para 2008 se elevaron a cerca de 750 marcas, de las cuales el 68% son mexicanas y 30% son estadounidenses
- El 44% de los negocios franquiciados se concentran en el D.F. y su área metropolitana, 21% en noroeste y otro tanto en occidente.
- Los giros de negocios de franquicias que predominan en México son: alimentos y comida rápida 23% y servicios 24%
- México se ubica entre los ocho lugares en el mundo en cuanto al desarrollo del sistema de franquicias, aproximadamente 20 empresas han comenzado a exportar sus productos a otros países. La Secretaría de Economía ya puso en marcha un Programa de Emprendedores para entrar como franquiciatarios.

Con relación al marco jurídico, hasta junio de 1991 no existía en México una consideración única de este tipo de figura, con la publicación de la Ley de

Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, en dicha fecha, se establece una regulación específica sobre la franquicia. Otras leyes de importancia son la Ley Federal de Derechos de Autor, la Ley General de Sociedades Mercantiles y el Código de Comercio.

En resumen, la identificación de ideas de proyecto mediante el sistema de franquicias se orienta más a las zonas urbanas de las ciudades medias y grandes, los giros más comunes son comida y servicios, el proyecto ya viene preconcebido como un negocio probado y con una cobertura uniforme, por lo que el análisis se centra más en la cuestión de la localización o territorios disponibles, los márgenes de utilidad, los porcentajes de regalías y publicidad, así como en el costo de la franquicia y la inversión requerida.

En cuanto al sistema de concesiones o uso de marcas, la diferencia es que generalmente no se requiere un pago inicial y en algunos casos tampoco está presente la transferencia del proceso productivo, ni el pago de regalías, sólo se entrega el producto para su distribución y venta, como es el caso de los helados, las herramientas, etc., sin embargo cada vez más se viene imponiendo el sistema de franquicias sobre el sistema tradicional de concesiones, debido al concepto integral que manejan las primeras.

Cabe mencionar que estos sistemas prácticamente no han sido adoptados por grupos del sector social, presentándose un área de oportunidad, ya que existe poco conocimiento de la forma de operar, sin embargo, la tendencia mundial muestra que los negocios cada vez más se van a llevar a cabo por estas vías.



4.4 Recursos Disponibles en la Comunidad o Región

Este método tiene mucha relevancia, de hecho ya ha sido comentado desde el inicio del presente trabajo, pues representa a la vez una fuente generadora de proyectos de primer orden.

Para aplicar este método, el primer paso es definir el universo de trabajo, ya sea que se trate de un municipio, micro región, región, provincia o entidad federativa. El propósito es detectar e identificar los recursos existentes, la investigación de gabinete y campo, sólo se va a centrar en describir y cuantificar el tipo de recursos disponibles potencialmente sujetos a explotación y aprovechamiento.

Evidentemente que el análisis debe detectar también, el nivel productivo actual y el destino de la producción que ya se obtiene, asimismo, la relación entre uso actual y uso potencial de los recursos, pues pueden estar siendo aprovechados en actividades que no son del todo compatibles con su vocación. Además, se puede presentar una situación donde, los recursos más que aprovecharse, se requieran conservar, regenerar o restaurar, esto debido a una sobreexplotación, por lo que habrá una cierta cantidad de ideas que se orienten en este sentido, bajo la lógica de la sustentabilidad; también se pueden presentar actitudes de grupos ecologistas conservadores que antepongan una posición de no tocar los recursos para ningún tipo de uso productivo.

El método puede orientarse en un contexto de política de inversión pública, cuyo propósito fuera el desarrollo integral de una zona, a partir de los recursos disponibles, planeando su explotación en forma sustentable, racional y holística, evitando desperdicios inútiles, de acuerdo a su vocación o uso potencial alternativo, fomentando el incremento en los niveles de actividad productiva y empleo, a fin de mejorar el grado de bienestar social, a través de proyectos específicos innovadores y/o sustentables.²

En este sentido es un método que se puede aplicar también en el ámbito comunitario, detectando las de ideas de proyecto con participación de la comunidad, incorporando, además del planteamiento de las necesidades actuales y añejas, el conocimiento de los recursos con que disponen, la forma en que puedan coadyuvar a satisfacer sus demandas o que representen una oportunidad de inversión que impacte favorablemente sus actividades cotidianas.

² Ver Experiencias de Agricultura sustentable en “La Cultura de la Tierra”, INCA-SAGARPA-SEMARNAT, 2001.

La identificación y cuantificación de dichos recursos se realizan con información proporcionada por la misma comunidad, pudiéndose complementar si es necesario con apoyo documental y visitas de campo. Este método se puede también cruzar o complementar con el de Autodiagnóstico, detectando los problemas que existieran para el aprovechamiento y beneficio en la explotación de sus recursos, como parte de los principales problemas que padece la comunidad.

En el caso de la inversión privada, el interés se centra en detectar recursos demandados en el mercado, cuya explotación permita buenos márgenes de utilidad y que la disponibilidad sea abundante, accesible y a bajo costo. Pudiéndose presentar también la posibilidad de asociación con el sector social.

Evidentemente que el uso y explotación de ciertos recursos se vincula con políticas de medio ambiente, permisos, concesiones, vedas, etc., definición de zonas protegidas o reservadas, que son factores restrictivos o normativos a la inversión y operación de empresas y proyectos derivados o relacionados con el aprovechamiento de recursos, sobre todo los de carácter natural; por lo que los proyectos identificados deberán considerar el concepto de sustentabilidad como premisa básica y el marco normativo. La identificación se desagrega en dos grandes tipos de recursos:

1.- Los recursos de apoyo

- Humanos
- De Infraestructura

2.- Los recursos sujetos a aprovechamiento

- Físicos-Naturales
- Hidráulicos
- Productivos
- Otros

El primer bloque sirve de marco de referencia para ubicar el tipo de población que habita y su perfil, así como el grado de infraestructura y tipo, con que se cuenta para apoyar o detonar proyectos productivos.

El segundo bloque, son los recursos que permiten derivar ideas de proyecto directamente, contemplando la posibilidad de aprovechamiento; la cantidad y el tipo, son los primeros aspectos a considerar, el uso actual y destino de la producción, son otros aspectos importantes, así como la propiedad o posesión, las disposiciones legales y ambientales respecto a su uso o explotación y el estado actual que guardan dichos recursos en el marco de la sustentabilidad.

La información se vacía en una cédula que sirve de guía para la identificación de recursos disponibles, la cual debe ser llenada, en principio con información bibliográfica disponible, para en una segunda fase, complementar la información con un recorrido en campo, que permita constatar los datos asentados, realizar ajustes y correcciones, así como valorar el grado de aprovechamiento, deterioro, volúmenes disponibles y destino actual de los recursos.



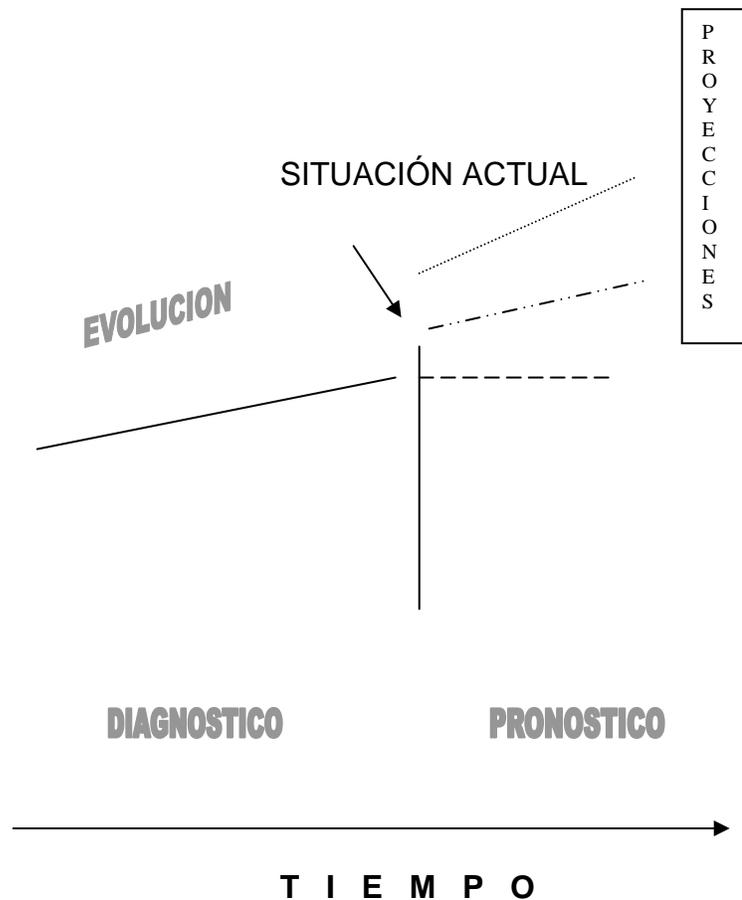
6.5 Diagnóstico

El método de diagnóstico es otro de los más importantes, pues se liga con la formulación de planes y programas en el ámbito macroeconómico y con la empresa en operación, en el ámbito microeconómico, además, se puede cruzar con el método de identificación de recursos, visto anteriormente, en la parte de análisis del grado de aprovechamiento de los mismos.

La dimensión del diagnóstico, para la identificación de ideas de proyecto, generalmente es la sectorial, en cualquier ámbito geográfico, se elabora con la intención de estudiar un sector, por ejemplo, agrícola, minero, industrial, etc.; también puede formar parte de un estudio más global como los de gran visión, en este caso se incluyen varios sectores y/o regiones dentro del diagnóstico, como ocurre, asimismo, para la formulación de planes y programas. Otro enfoque es el estratégico, orientado a la unidad de producción tal y como opera actualmente, a fin de encontrar sus principales problemas y oportunidades.

Un **diagnóstico** pretende definir el carácter de una situación determinada, mediante un examen e investigación, que revele las condiciones actuales del estado de cosas en que se encuentra el sector, región o empresa, a partir de la cual se pueda hacer un **pronóstico** hacia el futuro.

ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO



Generalmente, se trata de enfocar el análisis a conocer los principales problemas que se presentan en el sector o empresa en cuanto a la producción y comercialización de los bienes o servicios, la infraestructura y apoyos disponibles, el grado de aprovechamiento de los recursos, etc., definiendo cuales son los factores determinantes de tipo técnico, financiero, económico, administrativo, institucional, social, etc., que explican la dinámica y el comportamiento del sector o empresa hasta llegar a la situación actual. En ese momento de la investigación se pueden comenzar a derivar acciones e ideas de

proyecto necesarias para impulsar el crecimiento de la empresa o sector, su consolidación y/o su reorientación.

En consecuencia, se deben efectuar, asimismo, proyecciones de dichos factores y de las tendencias encontradas, a fin de poder establecer un pronóstico de diferentes escenarios y de las repercusiones que podrían ocurrir, dando pauta, asimismo, a una situación con y sin los proyectos o acciones recomendadas.

El diagnóstico también se puede formular en términos de planeación estratégica a partir de establecer cuáles son las fuerzas (F), que se considera tiene el sector o la empresa, y cuales las oportunidades (O), así como definir las debilidades (D) que se presentan y las amenazas (A) que se tienen, derivando ideas de proyecto y acciones que se deban tomar como consecuencia de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); a continuación se ejemplifica el caso de una Fábrica de Mezcal:

ANÁLISIS FODA

Diagnóstico Interno → Fortalezas y Debilidades

Diagnóstico Externo → Oportunidades y Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento del proceso productivo.2. Disposición a participar en la organización.3. Disponibilidad de materia prima.	<ol style="list-style-type: none">1. Mecanismos de control y planeación financiera limitada.2. Poco volumen de producción.3. Imagen de marketing muy pobre.4. Poca cobertura de promoción.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación nacional e internacional del producto. 2. Financiamiento disponible. 3. Buenas vías de comunicación. 4. Apoyos institucionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado competido por precio. 2. Exigencias mayores de calidad. 3. Productos sustitutos.

ESTRATEGIAS DE ACCION

Con base en el análisis FODA se plantean las siguientes estrategias de acción, dentro de las cuales se pueden identificar posibles ideas de proyectos:

- E1** Ampliar la capacidad de producción
- E2** Gestionar recursos para el financiamiento a fin de consolidar la expansión de la fábrica.
- E3** Establecer convenios con los proveedores de materia prima con el objeto de asegurarles la compra y el abasto a la planta.
- E4** Mejorar la presentación e imagen del producto.
- E5** Mejorar la calidad del producto con base en el conocimiento que se tiene del proceso de producción.
- E6** Capacitar al personal directivo en técnicas de planeación financiera.
- E7** Ejecutar un programa de promoción y publicidad.

Ideas de proyecto son: E1, E4 y E5 el resto son acciones estratégicas.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA: "FABRICA DE MEZCAL"

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
A M E N A Z A S	<p>"Estrategia de sobrevivencia"</p> <p>↓</p> <p>(reducir debilidades para eludir o contrarrestar amenazas)</p> <p>E1,E3,E4,E6,E7</p>	<p>"Estrategia defensiva"</p> <p>↓</p> <p>(aprovechar fortalezas para eludir o contrarrestar amenazas)</p> <p>E1,E4,E5</p>	E N T O R N O
O P O R T U N I D A D E S	<p>"Estrategia adaptativa"</p> <p>↓</p> <p>(reducir debilidades para aprovechar oportunidades)</p> <p>E1,E2,E4,E6,E7</p>	<p>"Estrategia ofensiva"</p> <p>↓</p> <p>(usar fortalezas para aprovechar oportunidades)</p> <p>E1,E2,E4,E5</p>	A C T U A L Y F U T U R O
	SITUACIÓN INTERNA Y PRESENTE		

	DEBILIDADES				FORTALEZAS		
	D1	D2	D3	D4	F1	F2	F3
A1	E6	E1	E4	E7	E5		E1
A2		E1	E4		E5	E4	E5
A3		E3	E4	E7	E5		E1
O1		E1	E7	E7	E1		E1
O2		E2		E7	E2	E5	E2
O3		E1			E1		E1
O4	E6		E4	E7	E2		E2

El uso del diagnóstico tiene que ser participativo, sobre todo el que se realice para el sector social, pues si los integrantes del grupo no se logran involucrar desde esta fase de generación de ideas y definición de acciones, posteriormente no mostrarán interés en el proyecto, siendo una causa de fracaso en este sector.



6.6 Auto Diagnóstico

Este es un método que fundamentalmente se aplica, principalmente, a grupos sociales, siendo muy generalizada su aplicación en el ámbito de la comunidad rural o urbana, pudiéndose utilizar en micro y pequeñas empresas también.

El Autodiagnóstico es un ejercicio participativo en alto grado, exige la motivación y punto de vista de cada integrante del grupo, comunidad o empresa donde se aplica, parte del reconocimiento de los principales problemas comunes que se tienen, la importancia de cada uno, las opciones de solución y las responsabilidades para alcanzar su superación.

Es en gran parte la antítesis del diagnóstico que es elaborado, generalmente, por "especialistas", pues en este caso son los propios miembros o personas

(auto) las que finalmente realizan el diagnóstico, siendo incorporados en su totalidad a los resultados obtenidos, no siendo objetos, sino sujetos, en esto radica su importancia como método de identificación de acciones y/o proyectos, principalmente con una cobertura grupal.

El responsable de aplicar el autodiagnóstico juega el papel de moderador o facilitador, coordina la reunión, propicia la participación, resuelve dudas, da la palabra, expone los propósitos y en general sólo facilita el desarrollo de cada paso en forma siempre neutral, de ninguna manera debe ser impositivo, manipulador o tomar partido.

Las principales etapas son las siguientes:

- I. Diagnóstico preliminar y/o antecedentes de la comunidad o grupo.- Es importante contar con un somero diagnóstico del lugar a fin de estar enterado como moderador de los principales antecedentes, problemas y recursos que tiene el grupo o comunidad, así como sus actividades principales, aspectos culturales y algunas otras manifestaciones importantes. Esto sobre todo cuando no se conoce el lugar o no se ha trabajado en esa zona, teniendo como objeto el llegar a la reunión con información que permita actuar más objetivamente y en forma centrada.
- II. Convocatoria.- La posibilidad de aplicar el autodiagnóstico necesariamente implica un acuerdo con las principales autoridades del lugar o directivos, pues se debe tener su visto bueno y autorización para que se tenga un apoyo de su parte y no un obstáculo. A través de ellas es que se debe realizar una convocatoria a la reunión, especificando fecha, hora y lugar, así como el propósito de dicha reunión.

Las recomendaciones son hacer la convocatoria con la debida anticipación y en una fecha oportuna, evitando algún acontecimiento que pudiera entorpecer. Se puede formar una comisión para su promoción, pegar posters o carteles, repartir folletos y/o radiar la convocatoria.

III. Desarrollo del Autodiagnóstico.- La realización del autodiagnóstico implica el seguimiento de las siguientes fases:

1. Apertura y objetivos de la reunión
2. Reglas de participación
3. Dinámica grupal
4. Imagen-objetivo
5. Planteamiento de problemas
6. Ordenamiento por sectores
7. Aclaraciones y precisiones
8. Votación y priorización
9. Análisis de Causalidad
10. Alternativas de solución
11. Ideas de proyecto y acciones
12. Avances alcanzados
13. Plan de trabajo

1. Apertura y Objetivos de la Reunión

En cuanto se tenga la mayoría de la asistencia prevista el autodiagnóstico debe comenzar, si en un tiempo razonable no se juntara la gente se debe posponer y analizar las causas de tal situación. Una vez iniciada la reunión lo primero es plantear los objetivos de la misma, preferentemente en un rotafolio, pues no debe despertar falsas expectativas en los participantes, por el contrario, éstos deben tener claro lo que se pretende.

Por lo tanto, se debe especificar que no se va a ofrecer nada, sino a platicar e intercambiar puntos de vista para que en conjunto se encuentren y decidan acciones que beneficien a todos los habitantes o socios de la empresa.

2. Reglas de Participación

Es necesario establecer ciertas reglas para que la reunión se desarrolle con orden y normalidad, evitando los monólogos, las interrupciones, el desorden y el hablar fuera del propósito establecido, para tal fin se recomiendan las siguientes reglas:

- 1) Para hablar se debe pedir primero la palabra
- 2) No se vale interrumpir al que esté hablando
- 3) El que hable debe ser breve
- 4) No se admiten opiniones fuera del tema que se trate
- 5) Permitir la participación de todos

3. Dinámica Grupal

En ocasiones es necesario proceder a realizar alguna dinámica con los participantes, para propiciar la confianza, eliminar cierta tensión e incentivar la participación, esta se hace imprescindible sobre todo cuando no se conocen o existen muchas barreras en los grupos.

4. Imagen-objetivo

Una vez generado un ambiente de motivación para la participación y teniendo claro el propósito de la reunión por parte de los asistentes, se procede a "lanzar" la primera pregunta para captar: cuál es la imagen que desearían ver de su comunidad. Para tal efecto se solicita que escriban en media hoja carta "Qué es lo que más le gusta de su comunidad" y "Qué es lo que más le disgusta".

5. Planteamiento de Problemas

Esta es una de las fases más importantes, pues de lo que se trata es de conocer y resolver los problemas que padece la comunidad, por lo que se tendrá especial cuidado. Se procede a "lanzar" la pregunta básica: "Cuáles son los DOS problemas principales que considera Ud. obstaculizan o impiden el desarrollo de su Comunidad", cada problema se debe responder en media carta con plumón y letra de molde.

Es conveniente precisar que se trata de problemas comunes y no de tipo individual, así también se habla del desarrollo productivo y social, principalmente, más que de orden legal, administrativo o político, que

pueden ser problemas de mucho peso, sin embargo, se recomienda orientar la pregunta básica al ámbito socioeconómico y respetar el sentir que finalmente le den los participantes.

6. Ordenamiento por Sectores

Una vez recogidas las respuestas, se debe ordenar por temas o sectores-problema, se forman grupos de respuestas similares, en el momento que se juntan un número considerable, de acuerdo al total de participantes se abre un sector cuyo título se apunta en un rotafolio al cual se le adhieren todas las tarjetas con los problemas.

7. Aclaraciones y Precisiones

Se procede a iniciar una fase de aclaraciones de los problemas que se manifestaron en forma poco clara y precisa, por ejemplo si alguien opinó que falta maquinaria, evidentemente no se sabe para qué propósito y de qué tipo, por lo que se debe preguntar a los presentes quién formuló dicho problema e inmediatamente pedirle que lo aclare, especificando sí se trata de maquinaria agrícola, industrial o para ampliar alguna empresa, etc., así sucesivamente para el resto de los problemas.

8. Votación y Priorización

Una vez que se han precisado y ordenado los distintos problemas manifestados, la mejor forma de conocer el grado de importancia que tienen para la comunidad es por medio de la votación, cada participante pasa a marcar su voto de los dos principales problemas que desde su óptica son los prioritarios, de esa forma al final los problemas que tengan más votos serán los más importantes, obteniéndose automáticamente el orden de prioridad, como producto de la votación.

9. Análisis de Causalidad

Teniendo identificados los 5 o 10 problemas prioritarios, se debe efectuar un análisis de sus relaciones y causas, pues en ocasiones un problema está

muy vinculado a otro e inclusive puede ser su causa, este es el propósito de esta parte, encontrar las causas, para actuar sobre ellas y no sobre los efectos; el ejemplo clásico es el de las raíces (causas) y las hojas (efectos) en un árbol.

10. Alternativas de Solución

Esta fase se aboca a la búsqueda de opciones o alternativas de solución para cada causa-problema identificado, evidentemente sólo se pueden abordar de 4 a 6 problemas como máximo, pues no es posible darle respuesta a todos en un mismo tiempo, aclarando, además, la responsabilidad que deben tener los presentes en la superación de todos sus problemas, por lo tanto debe quedar claro que se aborda un primer grupo o bloque que ya ha sido definido como el más importante para los habitantes de la comunidad, los cuales serán precisamente los encargados de encontrar y proponer formas de solución.

11. Ideas de Proyecto y Acciones

Las alternativas de solución sugeridas y comentadas por los participantes se traducen en ideas de proyecto, por un lado, y en acciones concretas, por el otro; éstas últimas generalmente de carácter administrativo o de organización.

El tipo de ideas de proyectos identificados depende del número y características de las necesidades manifestadas como problemas por parte de los habitantes de la comunidad y del grado de participación en el autodiagnóstico. En ocasiones se enfocan a proyectos productivos, otras veces a servicios y también se pueden cargar a los de infraestructura.

CAPITULO 5. LA IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DE PROYECTOS EN UN CONTEXTO DE PLANEACION

5.1 Relación de Planes y Proyectos

Es reconocido el hecho, de que una buena parte de los recursos de inversión que se manejan en una economía se canalizan a través de proyectos, bien o mal formulados, previos o posteriores al financiamiento, pero finalmente éstos materializan la inversión.

Para aquellas economías que se desarrollan en un ambiente de planeación inducida, se puede entonces establecer una de las relaciones más importantes entre los planes y los proyectos, suponiendo que estos últimos estén bien hechos, deben materializar los objetivos y metas de los primeros; esto quiere decir que cuando los recursos que maneja un plan de desarrollo o estratégico son presentados a nivel de proyectos, las técnicas utilizadas para formularlos y evaluarlos posibilitan conocer anticipadamente cuál será el rendimiento de los recursos utilizados y, por tanto, su impacto en los objetivos perseguidos en los planes y programas.

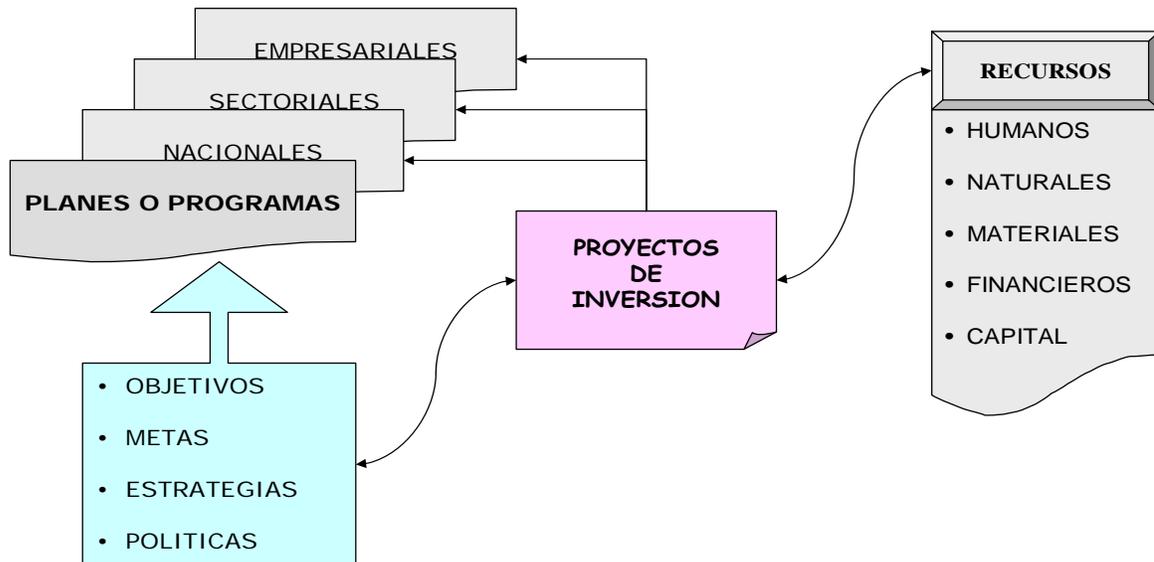
Esta posibilidad de conocer con previa anticipación cuál será el beneficio esperado de las inversiones sólo se da a través de los proyectos de inversión. "Hay pocas posibilidades de establecer planes razonablemente congruentes sin una evaluación previa de la productividad de las inversiones en los diferentes sectores, evaluación que requiere conocimientos del proyecto".⁷ Ver lámina No. 12

El proyecto es un instrumento que mide necesariamente, en forma anticipada, el rendimiento, los beneficios que generará la inversión, en ese sentido permita relacionar los objetivos de la planeación con los impactos esperados por los proyectos que se ejecuten y apoyen.

⁷ Estudio Social del Costo-Beneficio en la Industria en Países en Desarrollo", pág. 69, Ed. CEMLA, 1988, México, D.F.

Lámina No.12

EL PAPEL DE LOS PROYECTOS EN UN CONTEXTO DE PLANEACION



Fuente: Elaboración propia.

De hecho las técnicas y métodos para evaluar las inversiones responden al principio de racionalidad y al de escasez de recursos, utilizados tradicionalmente a nivel de la empresa privada, es plausible aplicarlos también a la inversión pública, sobre todo cuando está de por medio un proceso de planeación económica y social.

Los proyectos constituyen, en este sentido, una de las herramientas más importantes en todo sistema de planeación para asignar recursos y asegurar el alcance de los objetivos, pues el proyecto representa una unidad concreta de acción que liga de manera racional dos aspectos que a menudo resultan desarticulados: los recursos disponibles, muchas veces escasos y los objetivos socioeconómicos (públicos) perseguidos.

"Los administradores, incluso los que ocupan puestos esenciales en la planificación, subestiman constantemente el tiempo y el esfuerzo necesarios para preparar proyectos apropiados. Se presta tanta atención a la formulación de políticas y a la planificación de alcance mucho más amplio que, con frecuencia, se olvida que no puede lograrse un gran

desarrollo si no se cuenta con proyectos específicos en qué invertir el dinero disponible". Además, "cuanto mayor sea el número de inversiones que se puedan analizar como proyectos, mayor será la probabilidad de que la utilización de recursos totales para el desarrollo sea eficiente y eficaz". ⁸

En esta línea de pensamiento se debe reconocer que el proyecto es entendido como el instrumento más confiable para racionalizar el gasto de inversión. Por eso la planeación "no debe llevarse a cabo sin proceder a la evaluación de los proyectos y a la selección; el empleo generalizado de tal evaluación se considera condición *sine qua non* de todo lo que merezca llamarse una buena planificación". ⁹

La forma de alcanzar un grado aceptable de certeza en el cumplimiento de los objetivos y metas de cualquier plan o programa, radica en principio en la necesidad de contar con proyectos, de generar ideas de inversión bien soportadas y desarrollarlas hasta obtener proyectos preliminares. Esto implica invertir, en principio, en la identificación de ideas, elaboración de proyectos y realización de estudios que favorezcan la proliferación de alternativas de inversión.

Aún cuando las necesidades pueden superar los recursos disponibles o presupuestados se requiere hacer proyectos en número mayor a la cantidad de fondos, pues sólo de esa forma se podrán seleccionar los mejores, aquéllos que más contribuyan a alcanzar los objetivos y metas, los más rentables en términos financieros, económicos y/o sociales y sólo a esos se les deberán asignar recursos.

Si las necesidades (Ne) y las oportunidades (Op) generan ideas y éstas se traducen en proyectos específicos (PE), desde uno hasta n, entonces:

$$\sum_{j=1}^{j=n} Ne_j + Op_j = PE$$

⁸ J. Price Gittienger. "Análisis Económico de Proyectos Agrícolas". Banco Mundial EDI. 1980. 1-2 1-7

⁹ Litle y Mirrlees. op. cit. pág. 108

Los Recursos Disponibles (RD) para la inversión son escasos, como ya se mencionó, debido a la insuficiencia en el ahorro, por lo tanto no alcanzarán a cubrir todas las necesidades u oportunidades que se presentan.

Sin embargo, para sacarles el mayor provecho, se deben asignar sólo a los proyectos más rentables (financiera, económica y socialmente), por lo tanto, en términos de presupuesto se debe partir de la siguiente relación:

$$\Sigma PE > \Sigma RD$$

Lo anterior significa que se debe tener una cantidad de proyectos formulados (PE) o canasta de proyectos que sumada rebase a la cantidad de recursos disponibles en el presupuesto de inversión, sólo así se podrán seleccionar aquellos proyectos más convenientes de acuerdo con los objetivos y metas perseguidos, pues la suma de proyectos superará la suma de recursos disponibles, presentándose la posibilidad de llevar adelante un proceso de asignación de recursos más racional y apegado a los objetivos y metas planteados en planes y programas.

Claro está que tampoco se trata de generar falsas expectativas de financiamiento y descartar una gran cantidad de proyectos, aún pudiendo ser algunos de ellos atractivos, por lo que se recomienda una relación máxima de \$1.5 en demanda a \$1.0 en disponibilidad de recursos.

La ineficiencia es cuando se empatan las demandas de recursos, traducidas en proyectos, y se hacen igual al presupuesto disponible, no existiendo previamente ningún proceso de selección, lo que significa que todos los proyectos presentados tendrán financiamiento, entonces.

$$\Sigma PE = \Sigma RD$$

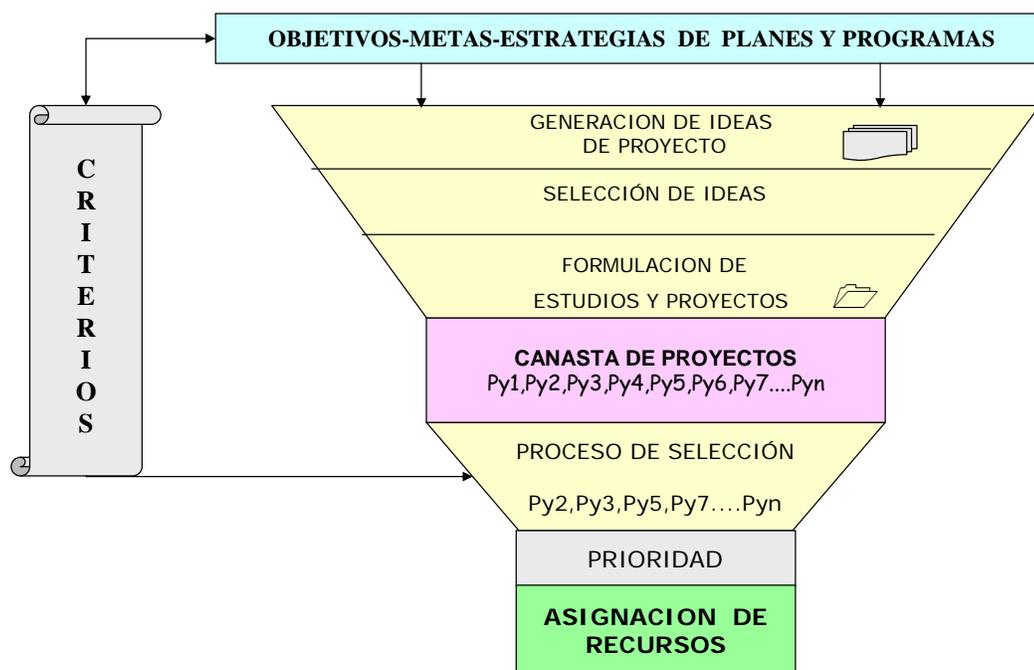
El dispendio y la irracionalidad se presenta cuando no se sabe con anticipación en qué gastarse el presupuesto, no se tienen proyectos formulados suficientes, por lo que se acepta cualquier proyecto o solicitud, debido a que no se identificaron ideas y se

formularon proyectos previamente y, en el peor de los casos, el proyecto es elaborado a posteriori, únicamente como mero trámite de justificación de los recursos, en este escenario es muy probable que no se ejerza todo el presupuesto, ante dicho escenario, lo más común es que se quiera gastar precipitadamente en cualquier proyecto que se presente, siendo entonces que:

$$\Sigma PE < \Sigma RD$$

El proceso general se observa en la siguiente lámina No. 13:

Lámina No.13
PROCESO DE ASIGNACION DE RECURSOS EN UN CONTEXTO DE PLANEACION



Fuente: Elaboración propia.

En este último caso, es probable que sobre presupuesto, pues éste es mayor que las propuestas presentadas como proyectos, por lo que se deberán regresar recursos, se habrá incurrido en un subejercicio presupuestal, lo que presiona a dotar de financiamiento a cualquier propuesta o bien tratar de consumir todo el presupuesto disponible para evitar el regresar recursos; evidentemente que también se abre la posibilidad de desviar recursos hacia otros fines que no sean los de inversión.

En consecuencia, la importancia que revisten, las ideas y los consecuentes proyectos, para la planeación es fundamental, estableciéndose una relación interdependiente, es decir, la verdadera importancia de una idea de proyecto sólo es posible evaluarla en la dimensión del plan o programa, así como el alcance y la formulación del plan están determinados, en última instancia, por la presencia de proyectos de inversión, en mayor proporción a la de los recursos disponibles, si se quiere mantener el principio de racionalidad.

En el caso de la inversión pública que se maneja en el sistema de planeación, desde el proceso de identificación de proyectos, hasta la asignación de recursos, debe ser acorde con las estrategias y políticas marcadas, sobre todo con las políticas de financiamiento, de desarrollo regional, desarrollo municipal y la política económica general; qué actividades son prioritarias en la asignación de recursos y, por tanto, en ellas se debe contar, primero, con abundantes ideas de proyectos, seleccionando las mejores, después, con proyectos formulados y evaluados para escoger, a su vez, los de mayor impacto en los objetivos, que son beneficios para la mayoría de la población.

Asimismo, los planes y los proyectos se vinculan también en torno a la evaluación de resultados. En el contexto de los planes, la evaluación de los proyectos se torna más sustantiva, pues se inscribe en una dimensión más amplia, donde todos los proyectos tienen un marco común con el cual medirse. Ello implica el manejo de la evaluación y selección de proyectos en función de objetivos, metas, estrategias y políticas públicas y la correspondiente fijación de parámetros e indicadores que resuman dichos objetivos al momento de decidir y seleccionar los proyectos que serán aprobados y ejecutados.

"Los proyectos se juzgan a la luz de su repercusión precisa sobre la economía y esta repercusión se evalúa utilizando parámetros que reflejan metas nacionales, objetivos sociales y hechos globales. Estos se han de considerar no sólo para la evaluación de proyectos dados, sino para la formulación de otros nuevos y la ejecución de los que se hayan escogido" ¹⁰

¹⁰Desgupta y Marglin. "Pautas para la Evaluación de Proyectos" ONU-ONUDI. New York. 1972, pág. 14

La evaluación del proyecto debe comprender no sólo los efectos directos, sino los indirectos en el entorno que se ubica y afecta, ya sea nacional, estatal, regional o municipal.

Por su parte, la evaluación de los planes se facilita más y se vuelve más efectiva, en la medida en que las inversiones se han decidido a partir del análisis de proyectos, pues éstos permiten tener claro desde el principio los efectos que producirán con la ejecución de las inversiones.

5.2 Relación Programas y Proyectos

Evidentemente que al hablar de evaluación de planes y proyectos está presente el programa como un instrumento más, que generalmente se sitúa entre el plan y el proyecto, constituyéndose una interrelación común entre estos tres instrumentos básicos de la planeación.

"La ejecución eficiente de los planes de desarrollo requiere entre otras cosas, la organización de programas sectoriales y, en caso necesario, su consolidación en un programa de inversiones del sector público o privado y, además, la preparación de proyectos".¹¹

Los proyectos igualmente pueden ser evaluados a la luz de los programas, para cuyo fin habrá que manejar parámetros sectoriales y, a su vez, los programas se podrán juzgar de acuerdo a la cantidad y tipo de proyectos que se han puesto en juego, precisando aún más la evaluación y control de todo el proceso de planeación, pues los programas representan una forma más de evaluación de los planes, si éstos comprenden un conjunto de programas y cada programa un grupo de proyectos.

"Cuando la formulación de programas operativos está coordinada por un sistema de planificación, éstos programas constituyen el antecedente inmediato para preparar y

¹¹J. Martín "La Planificación y los Proyectos", Escuela Interamericana de Admón Pública, LIMUSA, México, D. F., 1990.

evaluar proyectos de inversión coherente con el proceso global de desarrollo. En este contexto, el mérito de cada proyecto de inversión no se juzgará sólo aisladamente sino teniendo en cuenta, además el aporte y la complementación que significarán para todo el programa".¹²

En este sentido, es pertinente mencionar que cuando los proyectos forman parte de un proceso de planeación bien formulado, requieren de un análisis y evaluación más detallada, que si se tratara de un proyecto aislado, pues la decisión puede influir definitivamente en el alcance de los objetivos, en principio, de los programas y finalmente de los planes. De ahí la necesidad de una base comparativa para el cálculo de costos y beneficios y de una serie de indicadores y parámetros para la evaluación que reflejen su contribución y papel a jugar en los objetivos de la planeación nacional, estatal o municipal.

Un programa no sólo es una suma de proyectos, sino es el medio para ejercer la estrategia y las políticas, además es el espacio para establecer acciones coordinadas entre los agentes de la sociedad de uno o varios sectores de actividad, en donde puedan participar las instituciones públicas, las empresas, las organizaciones sociales, de productores y las ONG'S (Organizaciones no gubernamentales), principalmente.

Cabe aclarar que un programa, en su vertiente de gasto de inversión, no sólo es posible conformarlo por proyectos nuevos, pueden sobresalir las inversiones de reposición, ampliación, restauración, modernización y/o reconversión.

Las propuestas para mantenimiento, capacitación y conservación del medio ambiente, deben valorarse como inversiones, aún cuando son consideradas, en muchas ocasiones, como gasto corriente, para lo cual se deben modificar los criterios de clasificación de gasto manejados, principalmente, en el presupuesto público.¹³

¹² ILPES. "Guía para la presentación de proyectos". Ed. Siglo XXI. México, 1980, pág. 28

¹³ Igualmente será necesario desarrollar una metodología de evaluación más particular para este tipo de proyectos que conllevan algunos efectos indirectos difíciles de cuantificar.

Los programas en relación con los proyectos, organizan actividades permanentes o de mayor duración, posibilitan la concertación de acciones entre los sectores público, privado y social, pueden controlar de mejor forma la ejecución y operación de los proyectos, señalando responsables por área o por proyectos, manejar actividades diversas y la gestión es más compleja y diversificada a la vez, a diferencia del proyecto que se aboca a una acción concreta.

Existen cuatro tipos de programas básicos:

- 1.) **Programas de producción**, que incrementan el volumen de oferta de bienes, generándose y apoyándose en proyectos productivos.
- 2.) **Programas de apoyo y servicios**, que se refieren a dotación de infraestructura y/o prestación de servicios, incrementando la oferta de éstos.
- 3.) **Programas de fomento**, casi siempre con una temporalidad muy bien delimitada y de un aspecto circunscrito a una actividad que se quiere difundir o apoyar, referida a la promoción de ciertas acciones.
- 4.) **Programas de investigación** para apoyar el desarrollo científico, técnico y cultural de un país, región o institución.

Cabe mencionar, que pueden existir programas integradores que incluyen dos o más tipos de los mencionados anteriormente, manejándose, por ejemplo, la producción de un bien y el fomento a la producción de la materia prima.¹⁴

La vinculación entre programas y proyectos se establece de modo significativo en el desarrollo y éxito de éstos últimos, pues al encontrarse insertos dentro de un programa, éste les permite asegurar una serie de relaciones favorables, con respecto a toda una gama de elementos partícipes en su implementación, evitando un sin número de obstáculos muy comunes que se presentan cuando el proyecto se ejecuta aisladamente.

¹⁴ Asimismo los programas pueden ser calificados por su ubicación y alcance geográfico en nacionales, microregionales, municipales, regionales, etc. otra forma sería clasificarlos por su origen y tipo de objetivos siendo institucionales, sectoriales y especiales.

"Cuando se inician proyectos aislados dentro de la estructura amplia de un plan de desarrollo, pero sin una preparación adecuada de los programas específicos, invariablemente tropiezan con dificultades, pues se comprueba que muchos de los eslabones esenciales entre el proyecto y las metas y objetivos que se espera lograr con el plan son deficientes, e incluso no existen" ¹⁵

Por esta razón es importante reconocer la necesidad de contar con programas de desarrollo, tanto a nivel macro como micro-económico, en todo sistema de planeación, lo que además, facilita la evaluación del plan mismo. Los proyectos específicos en realidad se identifican y formulan a partir del análisis y formulación de los programas, ubicados para alcanzar los objetivos del plan, así los programas representan el ámbito más inmediato de los proyectos.

"En la mayoría de los países, no se establece una distinción significativa entre un plan y un programa. Como consecuencia, la formulación de un plan de desarrollo no va acompañada de la preparación de programas detallados, que se ajusten a los objetivos específicos o a grupos de objetivos conexos del desarrollo y que describan, en consecuencia cronológica, las diversas medidas, actos o proyectos necesarios para alcanzar las metas y objetivos pertinentes." ¹⁶

En este caso la relación programas-proyectos es vital, un programa carente de proyectos, es un programa vacío, con falta de sustantividad, pues se desconoce el verdadero alcance e impacto esperado en el uso de los recursos presupuestados. A su vez, un proyecto aislado y ejecutado al margen de cualquier programa no permite conocer su papel e importancia particular en un aspecto o faceta del desarrollo, estando, además, expuesto a padecer un ambiente organizativo e institucional, la mayoría de las veces adverso a su buena marcha.

¹⁵ N. Pattabhi Raman "La Ejecución de Proyectos dentro de un Plan". BID-Escuela Interamericana de Administración Pública en Proyectos de Desarrollo, Vol I. Ed. LIMUSA, México, 1981, pag. 1013

¹⁶ Idem.

Es decir que cuando el proyecto tiene como ámbito de desarrollo al programa, los apoyos necesarios para su puesta en marcha se ven agilizados y los obstáculos que generalmente se presentan cuando se implementa de manera aislada pueden ser superados con mayor facilidad, debido al manejo de conjunto que se tiene de ciertas variables condicionantes (administrativas, institucionales, operativas, etc.), así como el control y la ejecución misma de los proyectos se mejoran para cada institución o empresa participante en el programa.

Anteriormente se mencionó la importancia que tienen los proyectos como elementos integradores de los Programas y Planes, así como el papel que juegan en la asignación de recursos de inversión, siendo lo más recomendable identificar ideas de proyectos en el marco de la elaboración de Planes y Programas y ejecutar éstos a partir de la generación y selección de aquellos proyectos que resulten más recomendables. De esta forma, cualquier idea de proyecto que se identificara podría ser valorada en su justa dimensión, determinando su papel y prioridad en la ejecución del Plan o Programa.

En la medida en que los programas estén bien formulados va a ser más fácil derivar ideas de proyectos, debido, por un lado, a la calidad y cantidad de la información manejada en su formulación y, por otro lado, a la claridad con que se hayan definido los objetivos, prioridades y metas, lo que permite a la Oficina promotora de proyectos perfeccionar la identificación, selección, formulación y evaluación de proyectos.

Ahora bien, si el plan general o nacional se conforma de varios programas, éstos se integran por proyectos específicos, la racionalización de los recursos mediante su evaluación como proyectos es imprescindible cuando se formulan dichos programas, los cuales generalmente son acordes con los diversos sectores contemplados en el sistema de planeación. Por lo tanto, cuando se trata de asignar recursos que son demandados por varios sectores (programas) está en juego el análisis de sus respectivos proyectos, pero además, deben considerarse las políticas, que fijan las prioridades y normas y la estrategia de desarrollo delineada, pues en dicha estrategia está definido el o los sectores

claves, los cuales juegan entonces el papel detonador en el desarrollo, así como los grandes principios o líneas de acción.¹⁷

Por lo tanto, "el conjunto de programas que en un período dado utilice un gobierno dependerá del contenido y objetivos de su política de desarrollo, de la estrategia seleccionada y del grado de desarrollo de su sistema de planificación."¹⁸

Finalmente, al hablar de la relación que se establece entre la planeación, los programas y los proyectos de inversión, está en juego también el tamaño del proyecto. Esto influye, por un lado, en su peso y papel que juega dentro del plan o programa, además de su grado de prioridad y, por otro, en la evaluación misma de los proyectos.

En cuanto al papel del proyecto, dependiendo del tamaño, depende también el impacto en los alcances del plan, pues un proyecto grande absorbe gran cantidad de recursos y debe tener un impacto más significativo, tanto en su éxito, como en su fracaso, siendo más notorio su desempeño.

De esta forma, el aspecto cuantitativo es relevante por el monto de recursos que demanda, a diferencia de un proyecto menor, el cual puede ser importante, pero no es significativo por su demanda de recursos. Asimismo, cabe mencionar que algunos indicadores de evaluación no son confiables cuando se comparan inversiones grandes e inversiones pequeñas, por lo que deberá tenerse cautela al evaluar y seleccionar proyectos con respecto a las magnitudes de cada uno de ellos.

En consecuencia, la identificación de ideas de proyecto en un contexto de planeación, se relaciona más directamente con la formulación de programas en la fase de diagnóstico y de participación social, de grupos, empresas y comunidades al momento de integrar el documento, incorporando los conceptos de necesidad y oportunidad en relación con los objetivos y metas de cada programa, derivando ideas de proyecto acordes con el tipo de

¹⁷ En este sentido se habla en ocasiones de programas o proyectos prioritarios o bien estratégicos para referirse a aquéllos que se encuentran sumamente ligados a la estrategia de desarrollo.

¹⁸ ILPES. "La Planificación del Desarrollo Agropecuario", ED Siglo XXI, México, 1977, pág. 353

demandas planteadas, con base en las fuentes generadoras de proyecto ya analizadas y que permiten justificar o rechazar las ideas manifestadas o detectadas, que puedan ser incorporadas a planes o programas de desarrollo.

En cuanto a la **Selección de las Ideas de Proyecto Identificadas**, se tiene que la forma como se ha venido construyendo el proceso de identificación, desde la detección de una necesidad u oportunidad, pasando por las fuentes generadoras, hasta los métodos, es claro que no es sencillo el paso a la formulación, aprobación y posterior financiamiento de un proyecto, dicho proceso es complejo y muchas veces tardado; esta situación, en múltiples ocasiones, no es entendida por algunos agentes públicos que toman decisiones, ni tampoco por numerosos grupos sociales solicitantes de recursos públicos, la premura o apuración por decidir la asignación de fondos y recibir éstos, siempre le ha restado objetividad y racionalidad al proceso de inversión mediante proyectos productivos; improvisándose éstos o simulando su papel en la toma de decisiones.

Siempre es conveniente cuestionarse al inicio:

¿Cómo surgió la idea del proyecto?

¿En realidad se ha identificado una necesidad u oportunidad?

¿Se trata de un grupo integrado de socios?

¿Es una apreciación objetiva o es un interés de tipo personal?

¿Se trata sólo de conseguir fondos para el grupo?

Los inversionistas y los analistas de proyectos a menudo se enfrentan con ideas de proyecto que ante un análisis somero resultan inviables, o sea, son ideas identificadas carentes de fundamento, sin embargo, aún cuando la pérdida de tiempo y recursos puede ser mínima, es necesario cuestionarse la forma en que se identificaron las ideas de proyecto, se debe enfocar el proceso de detección en forma objetiva y responsable.

La identificación de una idea de proyecto que pretenda llegar a ser una empresa o negocio rentable, depende en principio de cuatro factores:

- 1) ¿Cómo se detectó la necesidad u oportunidad?
- 2) ¿Existen posibilidades de vender los bienes o servicios?

- 2) ¿Quién es el interesado en la idea de proyecto?
- 3) ¿Quién va a financiar o con qué recursos se va a poner en marcha?

Estos factores se deben considerar antes de comenzar a abordar los aspectos del análisis de preinversión de un proyecto como son: el mercado, la disponibilidad de materia prima, el tamaño, la tecnología, etc., con cuyo análisis comenzaría la formulación propiamente dicha, sin embargo, están relacionados y juegan un papel preponderante desde la detección y análisis de la idea.

Existen ideas de proyecto que responden a una situación particular muy objetiva y tangible (una oportunidad, por ejemplo) a diferencia de otras cuya situación que les dio origen es, desde el principio, muy incierta, principalmente, por no tener claro quiénes serán los consumidores, quiénes los inversionistas y con qué recursos se podría llevar adelante.

Se trata de asegurar que la idea de proyecto identificada tiene bases, tiene posibilidades de ser un negocio o bien responde a necesidades sociales sentidas y manifestadas por sectores de la población, en consecuencia, vale la pena, se justifica que sea sometida a un análisis de preinversión, lo justifica y no continuar con ella para darse cuenta después que la idea no es viable, ya habiendo corrido trámites o, incluso, dedicarle tiempo y personal a su atención, generando falsas expectativas en los solicitantes, por lo tanto, debe haber una evaluación y selección previa de las ideas identificadas, antes y después de integrar el proyecto.

Para la selección de ideas de proyecto, a diferencia de proyectos ya formulados y evaluados, se tienen menos elementos o indicadores finales, ya que aún no se ha calculado la rentabilidad, el período de recuperación, el impacto en el empleo, el producto, cantidad de beneficiados, la tecnología, etc. En cambio a nivel de ideas de proyecto la selección se debe centrar en aspectos relacionados con el proceso de identificación y con la información que se tenga al alcance, relativa al entorno mediato e inmediato. Se sugiere aplicar los siguientes criterios de selección e incorporarlos a las solicitudes de recursos públicos:

5.3 ¿Cómo se generó la idea de proyecto?

En primer término, está la cuestión de cómo se determinó la idea de proyecto que se tiene contemplada, en qué forma se generó, cuál es la fuente que la sustenta, por qué medios se llegó a ella, a qué tipo de proyecto corresponde y, principalmente, si responde a necesidades detectadas o sentidas, o bien, es una oportunidad de inversión del entorno.

5.4 ¿Quiénes son los interesados?

La cuestión del medio a través del cual surgió la idea, lleva a un segundo aspecto: quién es el interesado (s) en la idea de proyecto, cuál es su perfil. La cuestión de quién responde por la idea de proyecto lleva aparejado, claro está, un interés ya sea financiero, económico y/o social, incluso, algunas veces hay un interés político de por medio.

De esta forma los interesados en una idea de proyecto pueden ser diversos: el grupo social, el líder de la organización o grupo, un empresario, un técnico o promotor, un político o bien el estado o municipio, a través del sistema de planeación. Ubicando al interesado se podrá saber qué tipo de fines se persiguen con el proyecto, no puede haber ocultamiento de personas y sus intereses.

La existencia e identificación plena de la persona o grupo interesado en la idea del proyecto es fundamental, pues en muchos casos las ideas no son de los integrantes de un grupo, sino de los líderes, promotores o de las fuentes financieras, lo cual lleva a un proceso de “adopción” posterior del proyecto muy riesgoso.

Además, conocer sí los interesados tienen capacidad económica para aportar recursos al proyecto, tiempo disponible, disposición a cooperar y/o capital fresco, en general, interés; éste es lo que hace viable una idea de proyecto. Asimismo,

influye mucho el nivel de escolaridad en el perfil de los solicitantes para determinar lo que después tiene que ver con la capacidad de gestión empresarial.

5.5 ¿Hay posibilidades de vender?

Como ya se vio anteriormente, la posibilidad de vender es para la mayoría de los casos una razón de mucho peso, éste aspecto es de suma importancia para la viabilidad del futuro proyecto, pues finalmente se trata de colocar en el mercado bienes o servicios, ya sea a un precio competitivo o en el caso de bienes promovidos por el Estado, a un precio subsidiado. A nivel de idea no se tiene mucha información al respecto, pero lo que se puede corroborar es que se presente cualquiera de los 5 escenarios vistos anteriormente o alguno de los mecanismos que justifiquen la demanda potencial, como criterio de evaluación.

5.6 ¿Hay recursos para su financiamiento?

La identificación de quién es el interesado en la idea de proyecto se relaciona con la cuestión de quién va a financiar el proyecto, es decir, la disponibilidad de recursos para su ejecución, pues de resultar factible la idea de proyecto, debe tener un amplio margen de posibilidad de llevarse a cabo y no de quedarse guardada en un archivero.

El gran problema de la mayoría de los grupos del sector social interesados en formar una empresa, es que no tienen capital líquido, sin embargo, sí deben contar con un capital en especie, éste se constituye en la base del proyecto. Generalmente se requieren recursos en efectivo adicionales a los de los socios, se deberá corroborar la disponibilidad de capital en instituciones públicas, programas de fomento, ONG'S y entidades crediticias, para lo cual se deben revisar sus reglas de operación y lineamientos de estas fuentes financieras y relacionarlas con el tipo de proyecto, a fin de asegurar que habrá posibilidades de financiar el futuro proyecto.

Como se observa, el financiamiento del proyecto se vincula con las dos cuestiones tratadas anteriormente, cómo se generó la idea y quien es el interesado, estando ligada, además, la definición y objetivos de la idea, con los sujetos que participarán como responsables.

5.7 *¿Cuál es la relación con los objetivos?*

En este criterio está en juego el objetivo del proyecto, qué se pretende con la inversión, este debe tenerse claro desde el momento en que se inicia la identificación de la idea, para los futuros protagonistas. De ahí la importancia de quiénes son los interesados en el proyecto.

El objetivo del proyecto es producir, mejorar la calidad, la presentación, dar valor agregado u obtener ciertos activos (animales, maquinaria, insumos), formar el grupo para repartirse el dinero, vender, etc., la gran pregunta es ¿Qué objetivo se persigue?, desde la visión de los solicitantes o interesados.

La definición del objetivo influye, desde un principio, en la viabilidad de cualquier proyecto, valorar los alcances o propósitos que se vislumbran es una primera forma de evaluar la idea del proyecto, principalmente con relación a los problemas que pretende solucionar. En los proyectos productivos con grupos sociales, la pregunta importante es ¿todos los integrantes del grupo persiguen el mismo objetivo?, esto sólo se puede saber mediante entrevista en recorrido de campo.

Finalmente, en la inversión pública lo importante es empatar los objetivos particulares o del grupo con los del Estado en acción, considerando los tres niveles de gobierno, se deberá revisar cómo la idea se vincula con dichos objetivos en un orden de preferencia, evaluándolas por tipo de proyecto y sector.

5.8 *¿Qué problemas resuelve?*

Para el caso en que la idea del proyecto haya sido generada a partir de necesidades, se debe evaluar a qué tipo de situaciones-problema responde la idea del proyecto, qué demandas va a satisfacer y, por tanto, qué problemas va a resolver, ya sea de grupos, comunidades o empresas. Ya que el factor situación-problema es uno de los que destaca en relación a necesidades no satisfechas, como se vio al inicio del presente trabajo.

5.9 *¿Grado de organización?*

Se refiere al grupo de socios o interesados en la idea, evaluar qué tan organizados están, grado de interés, integración, capacidad de administración de negocios y si cuentan con registro legal de su organización, así como antecedentes de crédito.

5.10 *¿Experiencia y capacidad de gestión?*

Recuérdese que este aspecto del capital humano, puede constituirse en la base de la idea del proyecto, aplicar las habilidades y experiencia en algún proceso productivo, es la base para generar una empresa. También algunos de los integrantes pueden contar con experiencias anteriores en negocios similares, el conocimiento del giro, sector o simplemente de cómo operar un negocio permite, muchas veces, salir adelante en la puesta en marcha por tener, como grupo, una mayor capacidad de gestión.

5.11 *¿Cuál es el grado de complejidad?*

No todas las ideas de proyecto presentan el mismo grado de complejidad, existen proyectos que serán más fácil en su diseño y posterior ejecución que otros, de acuerdo a su volumen de inversión, tipo de proceso, tamaño probable y sector al que pertenecen. Los proyectos complejos seguramente requerirán mayor tiempo de formulación, analistas y técnicos más especializados y su período de ejecución

y maduración de beneficios tenderá a ser más largo. Así se debe valorar la capacidad de los interesados, tanto para participar en la formulación del estudio (conjuntamente con consultores) y su comprensión, como para formar una empresa y comprometerse con ella, de acuerdo al grado de complejidad de los diversos procesos.

5.12 ¿Entorno mediato e inmediato?

También, es importante realizar una evaluación cualitativa del entorno inmediato en el ámbito de ubicación de la idea del proyecto, para valorar si hay condiciones que permitan su futuro desarrollo; lo mismo en el ámbito externo, regional o nacional, e incluso internacional, con el mismo fin de sopesar las condiciones que se presentan y que no vayan a afectar la marcha posterior del proyecto, desde la formulación, hasta su probable ejecución.

Todos estos criterios, y otros que se consideren plausibles, se pueden concentrar en una matriz, que resuma la evaluación de las ideas identificadas la cual, mediante una calificación y asignación de valores, permita llevar a cabo la selección y priorización de las ideas identificadas. Otros de estos criterios se sugiere que se incorporen a las evaluaciones de las solicitudes de recursos públicos por los diversos programas institucionales, pues no están presentes en la mayoría de los formatos requeridos, siendo un aspecto que se ha soslayado, tanto a nivel de información solicitada, como de constatación en campo.

En resumen, la situación y contexto inmediato que rodea la identificación de la necesidad u oportunidad y la manera como se detectaron una u otra condiciona, desde un principio, el hecho de que el proyecto resulte viable. No se deben aceptar identificaciones de ideas de proyecto sin ninguna base, todas las ideas deben ser soportadas por los solicitantes (grupos sociales), explicando cuál es la fuente o razón que dio origen y deberán ser evaluadas, mediante la visita en campo y la aplicación de los criterios anteriores, por las instancias públicas correspondientes.

CAPITULO 6. LAS DECISIONES DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA IDENTIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS

A pesar de que sólo el 25% de la PEA se ubica en el medio rural, ahí se concentra la mayor parte de la pobreza y del sector social en México. Los programas para combatir la pobreza y la marginación en dicho sector han transitado, sobre todo, desde los años 70's hasta hoy, de un paternalismo extremo a una autogestión.

Después de prácticamente terminar con el reparto agrario masivo, se pasó a un desarrollo comunitario y técnico-asistencialista, con un paternalismo exagerado y de una marcada supeditación de los beneficios y recursos a partidismos político-electorales y de grupos, ambos procesos muy centralizados. Después se avanzó a un desarrollo rural integral, hasta la década de los noventa (90) donde se comenzó a permitir más la participación social en las decisiones y se impulsó la descentralización de recursos y decisiones a los estados.

A partir del año 1996 y, principalmente del 2001, frente a un entorno globalizado y de apertura comercial marcada, se manejó una visión basada en la competencia del mercado, tanto en productos, como en servicios, se le dio mayor énfasis al combate a la pobreza mediante subsidios directos, se promovió más el federalismo y la descentralización de recursos y se impulsó la concepción territorial del desarrollo rural, teniendo como eje el espacio estatal y municipal, con mayor participación social.

Desde la década de los setenta (70) hasta hoy, en numerosos planes y programas de combate a la pobreza y de impulso al desarrollo rural, se han tenido como protagonistas a grupos del sector social, a quienes van dirigidos los beneficios y se han considerado a los proyectos productivos como uno de los instrumentos más importantes para promover el desarrollo económico local y regional de dichos grupos.¹⁹

¹⁹ Algunos ejemplos fueron el PIDER, FONAFE, el programa de proyectos productivos de la SPP, el SAM, el IMSS-COPLAMAR, el programa de agroindustrias de la SARH, FONAES, los programas FAPPA y PROMUSAG de la Reforma agraria, el PADER, PAPIR de la SAGARPA, entre otros, así como numerosos planes y programas estatales.

Sin embargo, ese gran consumo de recursos públicos asignado a un sin número de proyectos productivos con grupos sociales, a lo largo de los últimos 35 años que tanto éxito ha tenido? Esa es una pregunta no fácil de contestar, pues no se tienen evaluaciones continuas desde esa fecha, no obstante, se cuenta con cierta información, datos, vivencias y algunas evaluaciones, que permiten tener una buena idea de los resultados alcanzados.

Lo importante para el presente trabajo, es analizar ¿Cómo se han identificado las ideas de proyecto?, ¿Qué relación hay entre los proyectos apoyados y los planes estatales y municipales?, ¿Cómo se ha decidido aprobar tal o cual proyecto? y ¿Qué resultados se han obtenido con dichos proyectos?, entre otras interrogantes.

6.1 El caso del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad (FONAES)

El Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL 1989-1994), comenzó a impulsar una mayor participación social a través de los comités de solidaridad, en este contexto, FONAES nace en diciembre de 1991 como un apéndice derivado de dicho programa, para financiar proyectos de inversión mediante la aportación de capital de riesgo, en forma temporal, para la constitución de Empresas de Solidaridad.

Los recursos serían destinados a *“grupos organizados de productores indígenas, campesinos y grupos populares urbanos para impulsar proyectos productivos que generen empleo e ingresos para la población, lo cual permite mejorar sus condiciones de vida y propicia el arraigo en sus comunidades de origen”*. Cuyo objetivo es *“Impulsar el trabajo productivo y empresarial de la población rural, campesina, indígena y grupos de áreas urbanas del sector social, mediante los apoyos que se otorgan”*.²⁰

El propósito principal fue, inicialmente, asociarse con los grupos sociales aportando hasta un 35% del capital total necesario para el proyecto, con derecho a participar en la misma proporción en las utilidades netas de cada año, que obtuviera la empresa, asimismo, los grupos se comprometían a ir pagando el capital aportado por FONAES,

²⁰ FONAES, Objetivos, políticas y apoyos, Secretaria de Desarrollo Social, 1995 y S.E. 2005.

de acuerdo con un programa de pagos, para que éste fuera disminuyendo su participación hasta retirarse de la empresa, todo esto mediante un contrato de asociación en participación. Esta modalidad fue un cuasi capital de riesgo, pues no se manejó por acciones, aunque el resto del modelo era muy similar.

Si bien la idea del FONAES fue alejarse del sistema paternalista, practicado durante los 21 años anteriores (71-91), las reglas de operación de este fondo, entraron en contradicción con su población objetivo, grupos sociales con proyecto carentes de recursos, debido principalmente a:

1.- El esquema de capital de riesgo era desconocido casi para el total de los grupos sociales de productores, incluyendo la participación en utilidades, ya que éstos estaban acostumbrados a aportaciones no recuperables o, en el mejor de los casos, a créditos del Banco de Crédito Rural (Banrural), muchos de los cuales tampoco fueron pagados puntualmente.

2.- Fue muy difícil que los grupos sociales aportaran el 65% de la inversión necesaria restante, aún valuando sus activos, trabajo previo, gastos de constitución y aportaciones de otras dependencias, lo que llevó en la mayoría de los casos a una sobrevaloración de sus aportaciones para cumplir con el lineamiento.

3.- La mayoría de los grupos sociales de campesinos no estaban organizados legalmente, lo que dificultó la asociación con el FONAES, que pedía este requisito, sin tener una línea de apoyo para constituir personas jurídicas mercantiles.²¹

4.- El esquema exigía un control y seguimiento contable, al que tampoco estaban acostumbrados la mayoría de los grupos sociales de productores, mucho menos los no constituidos legalmente.

De enero de 1992 a junio de 1994, FONAES recibió 8,114 solicitudes de las cuales dictaminó 6,008 rechazando un 60% por diversas causas, como no cumplir con los lineamientos, no ser viables los proyectos o ser desistidas por los grupos, lo que da

²¹ Resumen ejecutivo, Evaluación externa del FONAES, 2007, pág. 2, El Colegio de México, 2008.

una relación de 1.0 negativa por cada 1.66 dictaminadas.²² Dicha relación es muy alta, lo que demuestra el bajo grado de correspondencia entre el esquema del capital de riesgo en relación al tipo de grupos sociales a los cuales estaba dirigido el programa, éstos difícilmente encajaban en los moldes, reglas y lineamientos del FONAES. Una población objetivo pobre, con pocos recursos, escasa organización formal y empresarial para una oferta, con buenas intenciones, pero bajo un esquema financiero contrario a la realidad de la mayoría de los grupos sociales.

De hecho en esos dos y medio años de operación los resultados fueron muy limitados, se financiaron un total de 2,297 proyectos con una inversión de 462.9 millones de pesos, con una generación de 53 mil empleos (aunque muchos no fueron empleos nuevos), en promedio se invirtieron 200 mil pesos por empresa.

De esas 2,297 empresas apoyadas con capital de riesgo en ese periodo, sólo un 19% había repartido utilidades, pagado capital o finiquitadas, sin embargo, excluyendo a Veracruz y SLP, que fueron casos excepcionales, el porcentaje caía a sólo el 12.2%.²³

Desde 1992, hasta prácticamente el año 2006, se puede caracterizar el quehacer del FONAES con los siguientes elementos:

Identificación de ideas y selección de grupos:

En varios casos, sobre todo los primeros seis años de operación, la selección de los grupos, se vio muy influenciada por el criterio de “validación de grupo”, si éste pertenecía a una organización reconocida o clientelar como la Confederación Nacional Campesina, la Central Campesina Cardenista, etc., y cumplía con los criterios de elegibilidad tenía muchas posibilidades de lograr el apoyo, incluso muchas solicitudes fueron tramitadas por conducto de las organizaciones.

Las ideas de proyecto y los grupos en numerosas ocasiones no eran corroborados en campo, por lo cual no se constataba el origen o vigencia de la idea del proyecto, sobre

²² Ver la tesis de Emma Aguado Herrera, “FONAES apoyos a través de capital de riesgo: resultados cuantitativos 1992-1994, ENEP Aragón, UNAM, México página 43.

²³ Idem, página 56.

todo para proyectos nuevos, ni el tipo de grupo solicitante, en cuanto a su integración, experiencia, liderazgo, tipo y valor de los activos, etc., lo que después impactaba en la operación y resultados del proyecto. A partir de las reglas de operación del 2004 ya se incorporó una fase de verificación relacionada con la existencia de los solicitantes, sus características y bienes por aportar.

No obstante, hasta 2009, no hay un análisis que establezca una relación directa entre, el objetivo de apoyar la creación o generación de nuevas empresas y el proceso de identificación de ideas de proyecto.

En el caso de los proyectos ya elaborados o guión para elaborarse, no se pide ningún dato que tenga que ver directamente con la forma en que se identificó el proyecto (anexos No.1 y No.5).

Por otra, para inversiones menores de 100 mil pesos, se maneja un cuestionario No. 17 muy largo, que sin embargo, no toma como criterio el análisis de la fuente generadora de la idea, su solidez y los medios de identificación, etc., sólo se presenta una pregunta, en los formatos de presentación simplificada que dice, “Su idea de negocio surgió porqué”, preguntando algunos aspectos como el aprovechamiento de recursos o conocimientos, la existencia de un mercado, experiencia en el negocio y ciertas habilidades para operar el negocio, aspectos que son relevantes, pero que son insuficientes para un análisis de las fuentes generadoras de la idea del proyecto.

Incluso en las etapas para la evaluación de las solicitudes (opinión técnica), tampoco se hace referencia a una evaluación de la forma en que surgió la idea de inversión, únicamente se corrobora en campo la existencia del grupo y sus aportaciones.

Ver anexos siguientes de formatos.



ANEXO 1.- (resumen)
CONTENIDO DEL FORMATO PARA SOLICITAR APOYO
PARA ABRIR O AMPLIAR UN NEGOCIO



I. Datos generales

1. Folio (para ser llenado por el personal de FONAES)
2. Fecha de recepción (para ser llenado por el personal de FONAES)
3. Representación Federal u Oficina Regional del FONAES en:
4. Tipo de apoyo solicitado:
5. Solicita el apoyo para: Abrir un negocio
Ampliar un negocio
6. Describa brevemente el objetivo del apoyo solicitado:
7. Monto del apoyo solicitado:
8. Reembolso en efectivo del costo elaboración del estudio para evaluar la conveniencia de abrir o ampliar un negocio SI/NO
 - a. Monto que pagó por el estudio:
 - b. Monto solicitado de reembolso:

II. Datos de la Persona Física, Grupo Social o empresa solicitante.

1. Tipo de solicitante
 - a. Persona Física
 - b. Grupo Social
 - c. Empresa Social
2. Nombre de la Persona Física, Grupo Social o Empresa Social solicitante
Persona Física: apellido paterno____; apellido materno _____; nombre _____
Grupo Social: _____
Empresa Social: _____
3. Integrantes o socios
Integrantes del Grupo Social:
 - a. Número de integrantes (hombres)
 - b. Numero de integrantes con discapacidad (hombres)
 - c. Número de integrantes (mujeres)
 - d. Número de integrantes con discapacidad (mujeres)Socios de la Empresa Social:
 - a. Número de socios (hombres)
 - b. Numero de socios con discapacidad (hombres)
 - c. Número de socias (mujeres)
 - d. Número de socias con discapacidad (mujeres)
4. Responsables en el grupo o Empresa Social:
Responsable de dirigir el negocio: apellido paterno____; apellido materno ____; nombre ____
Responsable de las finanzas del negocio: apellido paterno____; apellido materno ____; nombre ____
Responsable de la producción del negocio: apellido paterno____; apellido materno ____; nombre ____
Responsable de las ventas del negocio: apellido paterno____; apellido materno ____; nombre ____
5. Número de integrantes o socios que acreditan habitar en polígonos urbanos de pobreza:
6. Domicilio del lugar donde está o estará el negocio:
 - a. Calle
 - b. Número y/o letra exterior
 - c. Número y/o letra interior
 - d. Colonia
 - e. Código Postal
 - f. Localidad
 - g. Municipio o Delegación
 - h. Entidad federativa
7. Teléfono del local donde está o estará el negocio.

8. Organización Social o Gremial a la que pertenece la Persona Física, el Grupo Social o la Empresa Social
9. Giro económico del negocio (de acuerdo con el Catálogo Clasificador de Actividades Económicas del FONAES)
 - a. Sector Económico
 - b. Rama
 - c. Actividad
10. Apoyos anteriores de FONAES SI/NO
 - a. Tipo de apoyo recibido
 - b. Fecha de recepción del apoyo
 - c. Monto recibido
 - d. Clave única del apoyo (para ser llenado por el personal de FONAES)

III. Datos del Representante Social o Legal

1. Datos personales de identificación
 - a. Apellido Paterno
 - b. Apellido Materno
 - c. Nombre (s)
 - d. CURP
 - e. RFC
2. Domicilio
 - a. Calle
 - b. Número y/o letra exterior
 - c. Número y/o letra interior
 - d. Colonia
 - e. Código Postal
 - f. Localidad
 - g. Municipio o Delegación
 - h. Entidad federativa
3. Teléfono
4. Correo electrónico

IV. Observaciones

V. Con fundamento en el artículo 35 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, acepto que se me notifique (se puede señalar más de una opción):

1. En el domicilio señalado para tal efecto
2. Correo electrónico
3. Correo certificado
4. Telefax
5. Oficio entregado por mensajero

Manifiesto bajo protesta de decir verdad, que la documentación presentada es legalmente válida y auténtica, así como mi voluntad de sujetarme a las Reglas de Operación Vigentes, lineamientos, disposiciones y criterios de operación que en su caso establezca el FONAES. Dicha documentación queda sujeta a su consideración y trámite.

Lugar y fecha

Nombre y firma del solicitante

CUESTIONARIO 17 (simplificado):
**GRUPO O EMPRESA, NEGOCIO NUEVO, VENTA DIRECTA AL PÚBLICO Y AL MAYOREO,
DEDICADO A ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN**

PRIMERA PARTE

Grupo o Empresa Social – Negocio Nuevo

Tache solo una de las posibles respuestas

1. ¿Actualmente, cuál es la situación laboral de los integrantes del grupo o empresa social?

- a) El 100% están desempleados
- b) Más del 50% está desempleado
- c) Menos del 50% está desempleado
- d) El 100% está trabajando
- e) El 100% de los socios tiene trabajo, pero temporal
- f) No lo sabemos con precisión

2. ¿Cuál es la razón principal por la que quieren abrir este negocio? Marcar una sola opción

- a) Para aprovechar los recursos (tierras, maquinaria, etc.) o conocimientos que ya teníamos
- b) Para generar empleos o apoyar a nuestra comunidad
- c) Para obtener el apoyo de FONAES
- d) Porque no tenemos trabajo
- e) Porque queremos tener nuestro propio negocio
- f) Para tener un ingreso adicional en la familia
- g) Otra

3. Su idea de negocio surgió porque:

- a) Tenemos necesidad de generar recursos económicos.
- b) Es algo se ha venido haciendo en nuestras familias y/o comunidades desde siempre.
- c) No existe el producto o servicio que pensamos ofrecer.
- d) Lo que pensamos ofrecer tiene mercado, se puede vender a buen precio y es más fácil hacerlo estando organizados.
- e) Tenemos una buena idea para mejorar la calidad de lo que quiero ofrecer
- f) Porque todos trabajábamos en lo mismo, pero organizados podíamos vender y comprar insumos en conjunto
- g) Hay muchos clientes que comprarían con facilidad lo que queremos ofrecer y al precio que pensamos ofrecerlo
- h) Porque ya hemos tenido un negocio parecido
- i) Porque una persona de nuestra confianza nos convenció que sería un buen negocio
- j) No lo sabemos con precisión

4. ¿Cómo y porqué se formó su grupo o empresa social? Seleccione una sola opción:

- a) Se formó para gestionar el apoyo del FONAES
- b) Se formó para abaratar los costos de las materias primas.
- c) Se formó a partir de un grupo o empresa social anterior
- d) Se formó con emprendedores de diversos sectores, interesados en controlar todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un producto o servicio, hasta su consumo final.
- e) Se formó como resultado de una decisión tomada en la asamblea de alguna Organización Social.
- f) Se formó con emprendedores del mismo sector, interesados en controlar todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un producto o servicio, hasta su consumo final.
- g) Se formó con miembros de grupos o empresas sociales que todavía tienen en ejecución algún proyecto productivo y creamos un grupo o empresa con nuevo nombre.
- h) Se formó con emprendedores del mismo sector, interesados en vender y comprar conjuntamente.
- i) Se formó con vecinos y familiares que quisimos organizarnos para trabajar colectivamente.
- j) Otra:
- k) No lo sabemos con precisión

5. La experiencia que tienen en el manejo de un negocio como el que quieren abrir es:

- a) No tenemos experiencia, pero estamos dispuestos a correr el riesgo
- b) Ninguna, pero lo hemos analizado y creemos que podemos tener éxito en este negocio
- c) Ninguna, pero conocemos bien otros negocios
- d) No tenemos experiencia, pero estamos seguros de que tendremos éxito
- e) Tenemos poca experiencia, pero estamos dispuestos a correr el riesgo
- f) Poca, pero conocemos bien otros negocios relacionados con éste y hemos tenido buenos resultados.
- g) Tenemos poca experiencia, pero lo hemos estudiado e identificamos claramente que hay oportunidades en este negocio
- h) Tenemos experiencia, lo hemos analizado y sabemos que podríamos tener éxito en este negocio
- i) Tenemos experiencia porque siempre hemos trabajado en este tipo de negocios
- j) Tenemos amplia experiencia, hemos identificado claramente las oportunidades y hemos planeado como desarrollar este negocio
- k) Unos integrantes del grupo o empresa tienen mucha experiencia y otros pocos, pero será un proceso de aprendizaje
- l) No lo sabemos con precisión

6. ¿Qué habilidades tienen sobre el negocio que quieren abrir?

- a) Somos buenos vendedores
- b) Tenemos las habilidades necesarias para abrir cualquier negocio
- c) Sabemos administrarlo
- d) Algunos saben hacer lo que queremos vender, otros son buenos vendedores y otros integrantes saben mucho de administración
- e) Somos buenos para hacer lo que vamos a ofrecer
- f) Sabemos como se administra
- g) Somos buenos para vender y para producir el bien o servicio que vamos a ofrecer
- h) Somos un buen equipo de trabajo, unos saben producir, otros saben vender
- i) Sabemos como se hace y como se vende lo que vamos a ofrecer, y sabemos como se administra
- j) Tenemos todas las habilidades para abrir el negocio que queremos
- k) No lo sabemos con precisión

7. De acuerdo con los siguientes temas: Ventas; Inventarios; Atención al cliente; Costos; Presupuesto; Contabilidad; Como producir mejor el bien o servicio que ofreceré; ¿Cuáles son sus necesidades de capacitación?

- a) No necesitamos capacitación
- b) Necesitamos capacitación en otros temas
- c) Estamos muy capacitados en todos los temas propuestos
- d) En algunos de los temas propuestos, nos gustaría capacitarnos bien
- e) Estamos capacitados, pero nos gustaría especializarnos en todos los temas propuestos
- f) Estamos un poco capacitados sobre todos los temas
- g) Necesitamos una buena capacitación solo en algunos de los temas propuestos
- h) Estamos capacitados, pero nos gustaría ampliar los conocimientos en todos los temas propuestos
- i) Necesitamos capacitación de todo un poco
- j) No lo sabemos con precisión

8. ¿Porque razón convencerían a un inversionista para que invirtiera en el negocio que proponen?

- a) Porque generaríamos más y mejores empleos
- b) Por el beneficio que podría generarse para otras personas
- c) Porque le demostraríamos con información precisa, la utilidad que recibiría por cada peso invertido
- d) Porque si arriesga en este negocio puede ganar
- e) Porque venderíamos a muy buen precio
- f) Porque es un negocio que podría tener un mercado, podría ofrecerse buena calidad, podría lograrse un buen precio y tal vez un costo bajo y buena utilidad
- g) Porque venderíamos algo de buena calidad
- h) Porque es un negocio muy interesante
- i) Porque tenemos todos los elementos para demostrarle que lo único que nos falta es dinero

- j) Porque contamos con un buen mercado que nos permitiría tener altas ventas, ganancias atractivas, incluso utilidades, asimismo es un negocio con amplias posibilidades de crecimiento.
- k) No lo sabemos con precisión

ANEXO 5.- BASES GENERALES PARA ELABORAR EL ESTUDIO PARA EVALUAR LA CONVENIENCIA DE ABRIR O AMPLIAR UN NEGOCIO (resumen).

¿Cuándo es necesario contar con este estudio?

Siempre es necesario contar con este estudio por las razones que se exponen en el siguiente punto; sin embargo, para efectos de solicitar un apoyo a FONAES destinado a abrir o ampliar un negocio, este estudio es un requisito indispensable cuando el monto solicitado es en efectivo y el importe de lo solicitado es mayor a 100 mil pesos.

¿Cómo emitirá FONAES su opinión técnica, positiva o negativa, a partir del análisis del estudio?

Cuando FONAES emita su opinión técnica valorará, como mínimo, lo siguiente:

- Si el producto o servicio del negocio podrá venderse en el mercado en la cantidad y al precio que se establece en el estudio y si la evidencia analítica y documental contenida en el estudio así lo demuestra.
- Si la forma y organización para producir, distribuir y vender el bien o servicio del negocio que se propone, está bien descrito y documentado en el estudio.
- Si la inversión propuesta para producir el bien o servicio del negocio es la necesaria y si la evidencia analítica y documental contenida en el estudio así lo demuestra.
- Si los importes de la inversión corresponden a la realidad y están debidamente documentados en el estudio.
- Si los costos de producción, incluyendo gastos de operación y mantenimiento, sueldos, impuestos y demás corresponden a la realidad y están debidamente documentados en el estudio.
- Si los ingresos, egresos, las utilidades del negocio y la recuperación de la inversión total, están bien calculados, analizados y bien documentados en el estudio.

EVALUACION DE LAS SOLICITUDES.²⁴

El proceso de evaluación de las solicitudes aceptadas incluye las etapas de opinión técnica, verificación y calificación, en los términos siguientes:

a) Opinión técnica.- Esta etapa, consiste en evaluar los aspectos técnicos, operativos, económicos, comerciales, financieros y administrativos del negocio, elaborado de acuerdo con lo establecido en las Reglas de Operación, así como en emitir una opinión técnica positiva o negativa, con las observaciones que, en su caso, se consideren pertinentes.

La opinión técnica estará a cargo de FONAES y se podrá complementar con el apoyo de agentes técnicos externos.

El resultado de esta etapa será opinión técnica positiva o negativa.

Las solicitudes con opinión técnica positiva serán sometidas a la etapa de verificación y las solicitudes con opinión técnica negativa serán comunicadas como improcedentes a sus Promoventes en un plazo máximo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de que se emita la opinión técnica.

a) Verificación.- Esta etapa estará a cargo de las Representaciones Federales de FONAES, las cuales constatarán la existencia de los Solicitantes y que la solicitud de apoyo responde a su iniciativa; el cumplimiento de los Criterios de Elegibilidad; los bienes que, en su caso, se aportan para la ejecución del proyecto y sus condiciones de uso.

El resultado de esta etapa será determinar las solicitudes procedentes e improcedentes.

Las solicitudes procedentes serán sometidas a la etapa de calificación y las improcedentes serán comunicadas a sus Promoventes en un plazo máximo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de la verificación.

²⁴ Reglas de Operación del Fondo Nacional de Apoyos para Empresas de Solidaridad, 29-12-2008, pág. 45. DO.

c) Calificación.- Las solicitudes de apoyo verificación positiva se calificarán mediante el Índice de Rentabilidad Social (IRS), el cual es un cálculo ponderado que involucra por lo menos uno de los siguientes elementos, según el tipo de apoyo.

- Número de ocupaciones generadas por cada \$100,000.00 (CIEN MIL PESOS 00/100 M. N.) de apoyo.
- Número de personas beneficiadas por cada \$100,000.00 (CIEN MIL PESOS 00/100 M. N.) de apoyo.
- Grado de Marginalidad del Municipio donde se ubique el proyecto.
- Habiten en un municipio ubicado en microrregión o algún polígono urbano de pobreza.
- Multiplicador de los recursos aportados por FONAES.
- Adhesión al esquema de capitalización de Apoyos.

Las solicitudes empatadas en calificación, se desempatarán por la fecha de presentación de la misma.

Elaboración del proyecto

El FONAES solicita como requisito al grupo solicitante, la presentación de un estudio de preinversión, cuando supera los 100 mil pesos, para poder analizar la demanda de apoyo. Sin embargo, la mayoría de los grupos sociales pobres sólo presentaban la idea del proyecto y su documentación, no saben elaborar dicho estudio, ni cuentan con recursos para pagar un consultor externo, tampoco consiguen fácilmente el apoyo de otra institución. Esto llevó a que una buena parte de las actividades del personal de FONAES se dedicara a la elaboración de dichos estudios, hasta que se generó una línea de apoyo, directa o por reembolso.

La calidad de los proyectos fue muy deficiente sobre todo en la parte del estudio de mercado, no se analizaba bien la posibilidad de venta que tendría el grupo de sus bienes o servicios, aspecto clave desde la identificación de la idea, se vertía poca información de clientes, volúmenes, precios, etc., no había análisis de escenarios de mercado potencial. Esa situación ha continuado en gran medida, pues hay “insuficiencias en la parte del proyecto, que se refiere al estudio de mercado, específicamente en cuanto a la identificación de la oferta y demanda local que atiende el proyecto y de los canales y márgenes de comercialización”.²⁵

También, la parte de la evaluación del proyecto presentó deficiencias, algunos sólo calculaban el punto de equilibrio y otros sólo la tasa interna de retorno, muchos proyectos no contenían ese capítulo.²⁶ Tampoco hacían un análisis de sensibilidad, ni

²⁵ Evaluación externa al FONAES 2004, pág. 96, UACH, México 2005.

²⁶ Instituto Nacional para la Modernización del Campo A. C., “Resultados de la Investigación sobre los factores de éxito y fracaso de las empresas de solidaridad en el estado de México” 1998, página 21.

una evaluación económica-social, cuando uno de los objetivos del Fondo era ese precisamente. Consecuentemente, muchos proyectos presentaban sobreestimaciones en sus resultados que no eran ajustados o modificados por el personal de FONAES.

Aplicación de recursos y seguimiento del proyecto

El tiempo ocupado para dictaminar un proyecto y firmar el contrato de asociación fue de 45 a 60 días, en este sentido no hubo una meta específica de respuesta, incluso, la entrega del capital a veces se alargaba más debido al acto sociopolítico que muchas veces precedió a la entrega de los cheques. Aún hoy un 40% considera que la entrega de recursos no es oportuna, sobre todo para las actividades estacionales.

Una vez aplicados los recursos, el primer seguimiento a la empresa por parte del personal de FONAES, se alargó un poco, pues se presentó entre 100 y 150 días en promedio, lo que influyó en los resultados finales, ya que una supervisión o apoyo oportuno influye positivamente en la detección de desviaciones y solución a problemas de implantación en este tipo de proyectos.

Organización y formas de trabajo de los grupos sociales

Alrededor de un 60% de los grupos sociales en condiciones de pobreza que solicitaron recursos al FONAES no estaban acostumbrados a trabajar en grupo, de hecho por esa razón, entre otras, no estaban constituidos legalmente. Los productores de este sector están muy acostumbrados al trabajo individual, ese es un gran obstáculo para la promoción de empresas rurales sociales, no sólo de este Fondo, sino de muchos programas gubernamentales similares.

Se presentó, en muchos casos, una simulación de ideas de proyecto y grupos que sólo se organizaron para recibir los apoyos, una vez obtenidos éstos, se los repartían o se disolvía la organización, de hecho para muchos grupos FONAES no significó un socio real, sino una opción para obtener recursos. Estas situaciones dificultaron mucho el

control, la asistencia técnica, la capacitación, la contabilidad y los cobros de capital y utilidades.

Asesoría y capacitación

El FONAES procuró dotar a las empresas de capacitación y asistencia técnica, se diseñaron diversos mecanismos, incluyendo la contratación de consultores particulares, no muy bien seleccionados, sin embargo, alrededor de un 50% de las empresas no recibieron este apoyo, evidentemente que la situación era más crítica en aquellas empresas que no tenían condiciones, ni interés en salir adelante o que no habían dado respuesta a los acuerdos con el Fondo.

La asesoría se hizo más necesaria para los grupos de productores con menor experiencia, bajos niveles de escolaridad, poca integración, nula visión empresarial, con problemas de plagas y enfermedades, etc., además del apoyo para la formulación del proyecto. No obstante, una buena parte de la asistencia técnica y capacitación recibida no trajo necesariamente mejoras en la producción o en la organización.²⁷ Asimismo, el personal que laboraba en las representaciones en los estados requería de capacitación técnica para desempeñar mejor su trabajo, principalmente en el análisis de preinversión y en administración de proyectos.

Universo de atención

En cuanto a la correspondencia entre los proyectos de grupos sociales apoyados y su situación económica-social o focalización, se tuvo muy poca correlación, pues alrededor de un 65% de los apoyos se dio para zonas y grupos que no se encontraban en condiciones de pobreza extrema o en zonas de muy alta marginación; a los 8 estados que se encuentran en éstas últimas condiciones sólo se les asignó, en promedio, una tercera parte de cada año de la inversión total del Fondo. Esto obedeció en gran parte al esquema operativo de capital de riesgo y crédito ya comentado al inicio.

²⁷ Dr. Benito Roitman, "Evaluación de las acciones del FONAES en el estado de Nayarit 1992-1996, página 77, México, documento de evaluación interno.

Reparto de utilidades y recuperación de capital

El reparto de utilidades que recibió FONAES como socio de las empresas en realidad fue marginal, el reintegro de capital fue mayor, pues de hecho el Fondo aceptó la recuperación a valor nominal, hasta 2004, algo similar a un crédito a tasa cero, los rangos de recuperación variaron de un estado a otro, desde un 7% hasta un 25%, salvo casos excepcionales se rebasó este último porcentaje. Financieramente, el programa no tuvo mucho éxito, de hecho se comenzó a reducir la participación del capital de riesgo en el financiamiento total, quedando en alrededor de un 33%, el Fondo comenzó a generar otras opciones de programa como el Programa de Empleo Productivo, Primer Paso, etc., los cuales fueron créditos a una tasa muy baja o cero.

Cabe mencionar, que en la falta de pago influyeron, en cierto grado, otros programas del gobierno federal de las dependencias como SAGARPA, SEDESOL y SRA, cuyos financiamientos a este sector, la mayoría de los casos no son recuperables. Ahora bien, es importante mencionar, que prácticamente no se investigaron los antecedentes crediticios de la mayoría de los solicitantes, lo que pudo evitar financiar a sujetos y grupos con problemas de pagos o clientes eternos de las carteras vencidas de la banca de desarrollo que operó en el sector rural.

Desempeño institucional

En el período 1992-2000, FONAES fue una institución muy heterogénea internamente, las Direcciones Generales Operativas (DGO) actuaron con mucho margen de libertad, las decisiones fueron muy centralizadas, el caso más extremo fue comercialización, incluso, los criterios de dictaminación, formatos, tiempos, etc. no fueron homogéneos, cada DGO manejó sus propias políticas de evaluación, seguimiento y control.

Por otro lado, del año 2001 al 2007 los cambios más importantes en el FONAES fueron:

1. Se crearon más programas, ya no de capital de riesgo, sino de crédito para apoyar a las mujeres, la microempresa, el capital de trabajo, la comercialización y el apoyo al desarrollo empresarial. El fondo pasó de la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) a la de Economía (SE).
2. Se inició un proceso de descentralización de las decisiones, dándoles más facultades a las representaciones para dictaminar los proyectos.
3. La población objetivo incluyó, ya no sólo a la que se encontraba en condiciones de alta y muy alta marginación, sino a grupos en condiciones de escasos recursos con potencial para desarrollar un proyecto productivo.
4. Se fue abandonando el objetivo de recuperar directamente los financiamientos, dando paso a un esquema de apoyo a la banca social, representadas, principalmente por Empresas Sociales de Financiamiento (ESF) y Empresas Sociales de Capitalización (ESC) , las cuales recibirán los pagos para volverlos a prestar a sus agremiados y solicitantes, con base en las políticas del Fondo.

En resumen, FONAES en materia de inversión pública productiva, ejerció un gasto programable anual ligeramente superior a los 1,000 millones de pesos en los últimos 8 años (2001-2008), como se observa a continuación:

Año	Gasto Ejercido (MDP)	Incremento base 2001
2001	938.70	100.0
2002	1,064.70	113.4
2003	1,157.80	123.3
2004	1,439.10	153.3
2005	1,057.70	112.7
2006	1,324.40	141.1
2007	1,286.12	137.0
2008	1,120.54	119.4
2009	2,034.54 (1)	-

Fuente: SHCP, Cuenta de la Hacienda Pública Federal, 2001-2006 e Informe de la Evaluación específica de desempeño del FONAES, 2008, CONEVAL. (1) Se refiere sólo a gasto aprobado.

Prácticamente, no se complementó mucho con el resto de los programas de desarrollo rural, con propósitos similares, más bien se han presentado posibles duplicaciones con

los siguientes programas: Fondo de micro financiamiento a mujeres rurales (FOMMUR), Fondo PYME, Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, Programa Opciones Productivas y Fomento a los Agro negocios (FOMAGRO).²⁸ Además, de los programas de la SAGARPA, SRA y Comisión Indígena que son a fondo perdido.

Otro aspecto muy importante, tampoco se logró articular con planes y programas estatales, ni municipales, no buscó el enfoque de integralidad, en este sentido no se promovió una generación de proyectos que apoyaran notoriamente los planes estatales, ni el desarrollo regional, su visión fue más de unidad productiva organizada, asimismo, no se orientó a identificar las regiones, sectores y actividades prioritarias o estratégicas de atención para cada entidad federativa.²⁹

Consecuentemente, la selección de proyectos y sus criterios no siempre alcanzó a dimensionar las mejores opciones de inversión pública, que presentaran los impactos más significativos en el crecimiento económico y en el bienestar social de los municipios y regiones. En este mismo sentido, la evaluación de los proyectos careció de indicadores socioeconómicos que reflejaran objetivos regionales y metas estatales.

Otro aspecto que presentó deficiencias fue la participación de los interesados en el diseño del proyecto, si bien esto se vino mejorando con el transcurso del tiempo, una gran parte de los beneficiarios no participaron en la formulación del proyecto, ni en el diseño del plan de negocios, que después se exigió como requisito para algunos programas.

La organización formal exigida por el FONAES, que es totalmente válida, resultó para muchos productores del sector social, 58% de los casos, que el grupo se organizó por primera vez para recibir el apoyo del FONAES, es decir, buena parte de los grupos apoyados iniciaban un trabajo en grupo, al menos para la actividad que fueron

²⁸ Resumen de la Evaluación externa al FONAES 2007, pág. 3, El Colegio de México, 2008.

²⁹ Ver las evaluaciones externas realizadas por la Universidad Autónoma de Chapingo al FONAES, para los años 2002 al 2005, Estado de México.

apoyados.³⁰ Este aspecto repercutió en los resultados y en la cohesión del grupo, siendo uno de los 5 factores de fracaso de las empresas de solidaridad³¹, además, el 42% de las organizaciones no contaban con un reglamento interno y casi la mayoría no tenían estatutos.

La capacitación, asistencia técnica y el seguimiento siguió siendo un aspecto crítico, pues no se pudo dar cobertura a todos los grupos, de hecho casi la mitad no recibieron acompañamiento y el seguimiento fue poco oportuno o nulo, sobre todo es determinante en grupos con menores capacidades y habilidades empresariales; este aspecto se vuelve un círculo vicioso, cuando se apoyan grupos sociales con baja escolaridad, poca experiencia empresarial y de trabajo en equipo, con financiamientos para procesos productivos y comerciales más o menos complejos.

En los primeros 8 años de existencia, no logró cumplir cabalmente con su población objetivo, operó con un modelo financiero privado queriéndose orientar a grupos de extrema pobreza, después se abrió por norma a grupos que no necesariamente se encuentran tan pobres y generó opciones crediticias baratas. En los últimos años, 2003 a 2008, ha transitado a otro modelo de carácter más subsidiario, más de beneficio social y económico. A partir del 2004 se han promovido Empresas Sociales de Financiamiento y Capitalización (ESC), en manos de organizaciones de productores, que pretenden concentrar los reintegros de los financiamientos para volverlos a colocar en otras propuestas de proyectos, mediante un esquema de revolvencia, cuyos resultados hasta la fecha (2008) aún no han sido evaluados.

Las acciones del fondo, permitieron sobre todo, conservar el empleo en el medio rural, pues la mayor parte de los apoyos fueron a organizaciones que ya operaban, entre 65% y 70%, prácticamente no contribuyó a evitar la migración rural, pues de 2001 a 2006, en el gobierno Foxista, fue cuando más gente migró y se incrementaron un 300% las remesas; sí logró capitalizar a muchas de las unidades productivas apoyadas, complementando o potenciando los recursos con los que ya contaban, incluyendo a

³⁰ Idem

³¹ Instituto Nacional para la Modernización del Campo A. C., “Resultados de la Investigación sobre los factores de éxito y fracaso de las empresas de solidaridad en el estado de México” 1998, página 35.

grupos de mujeres y representó una opción de financiamiento, finalmente más barata y accesible que la banca de desarrollo, especialmente el Banrural o Financiera Rural. Sin embargo, “el Programa FONAES se caracteriza por tener múltiples problemas de diseño, planeación, cobertura, focalización y operación, por lo que se recomienda ampliamente una revisión integral del mismo”.³²

6.2 El caso del Programa de Desarrollo Rural (PDR)

Hasta el año 2000 existieron 9 programas que en conjunto atendieron la parte del desarrollo rural de la Alianza para el Campo, los que operaron en forma sectorizada. El rediseño que tuvo Alianza en 2002, fue concebido con un enfoque de compactación, con base en objetivos definidos, para concentrar acciones y recursos en torno a la nueva visión del desarrollo rural del gobierno entrante.

De 1998 al 2001 la SAGARPA operó el programa de Apoyo al Desarrollo Rural (PADER), el cual puede tomarse como un antecesor del Programa de Desarrollo Rural (PDR), el cual es operado desde el 2002 a 2008 por la misma secretaria en forma federalizada y forma parte de la Alianza para el Campo, se integra con tres subprogramas: Apoyo a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR), hasta 2006, a partir de ese año se transformaron en Activos Productivos, lo que fuera PAPIR y Soporte, el equivalente a PRODESCA.

Sus objetivos son: “Contribuir al incremento de los bienes de capital estratégicos de la población rural y pesquera a través del apoyo subsidiario a la inversión en regiones y unidades económicas rurales, para la realización de actividades de producción primaria, sanidad e inocuidad, procesos de agregación de valor y acceso a mercados, así como actividades productivas del sector rural en su conjunto.”³³

Estos propósitos revelan que, en gran medida, se presentarán más similitudes con el FONAES que diferencias.

³² Resumen de la Evaluación externa al FONAES 2007, pág. 6, El Colegio de México, 2008.

³³ Reglas de Operación de la SAGARPA, D. O. 31 de diciembre del 2007, art. 13.

Las Reglas de Operación del Programa establecen como población objetivo:

Personas físicas o morales que de manera individual o colectiva se dediquen a la actividad agrícola, pecuaria, pesquera, acuícola, agroindustrial y del sector rural, estableciendo cuatro grupos en localidades: 1. De alta y muy alta marginación, 2. De medio marginación, 3. De baja y muy baja marginación y 4. Población objetivo en proyectos de prioridad nacional o impacto estatal y regional.

El Programa de Desarrollo Rural (PDR) pone especial atención en grupos y regiones prioritarias y a cadenas productivas llamadas de alta inclusión social. Se consideran *grupos sociales prioritarios* más vulnerables (mujeres, indígenas, jóvenes, personas de la tercera edad y discapacitados) y las *regiones prioritarias*, por su parte, incluyen a las localidades de alta y muy alta marginación según la definición de CONAPO. Las cadenas productivas de alta inclusión social, son definidas en cada entidad federativa, en función de las prioridades de los consejos municipales (CMDRS) y distritales de desarrollo rural sustentable (CDDRS).

Cabe mencionar que estos consejos se crean a partir de la aprobación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), la cual resulta muy importante al introducir dos aspectos que rompen con una buena parte de la política rural anterior, esto es la adopción de un enfoque territorial, no sectorial, y el impulso a la descentralización con la participación social, para acercar más las decisiones a los estados y, sobre todo a los municipios, que ya se venía practicando desde el gobierno del ex presidente Zedillo.

La operación en forma municipalizada del PDR, se inicia en el 2004, aunque Guerrero y SLP ya lo habían iniciado con anterioridad, para ese año el 50% del presupuesto se operó de forma municipalizada en 658 municipios de 16 estados, en los que los proyectos apoyados fueron previamente validados por los CMDRS. La operación municipalizada contempló dos modalidades. En la modalidad No.1 los recursos del Programa se transfieren a una cuenta bancaria municipal y en la modalidad No.2 los recursos se ejercen desde el Fideicomiso estatal de Alianza para el Campo con recursos de los gobiernos estatales y federal, destinados a proyectos aprobados por

los CMDRS, ³⁴ La modalidad No.1 se aplicó a municipios que cuentan con un consejo municipal, coordinador municipal, plan municipal de desarrollo rural, un departamento de desarrollo rural en el Ayuntamiento, así como un plan operativo anual municipal.

En el 2002 sólo 27% de productores de cada municipio sabían de la existencia de los CMDRS, para el 2006 el porcentaje se elevó a 43%. Los productores han externado su preocupación acerca del desempeño de los Consejos, en cuanto a la imparcialidad en la toma de decisiones y su limitada capacidad para decidir otros temas relevantes. Además, cabe mencionar que estos CMDRS se sobrepusieron a los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) que ya operaban desde sexenios anteriores con una cobertura más amplia al desarrollo rural.

Es importante destacar que la mayoría de los CMDRS hasta el 2007, aún mostraban poco desarrollo de capacidades técnicas, requieren mucha capacitación y asesoría y en muchos de éstos, todavía no se lleva a cabo una evaluación económica, técnica, financiera y de sustentabilidad objetiva de los proyectos. Asimismo, si no se tiene una buena representación social, corren el riesgo de manipular las decisiones y ser controlados por grupos de poder o por el mismo presidente municipal.

En cuanto al propósito de cada subprograma, el de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), después Activos Productivos, se orienta a la capitalización de las unidades de producción rural (UPR), mediante apoyos en activos fijos para proyectos productivos, no recuperables, así como en la integración de garantías líquidas que respondan por créditos con grupos sociales carentes de garantías físicas. Cabe mencionar que este subprograma manejó dos opciones para obtener recursos:

1.- *Atención a la Demanda*, que consistió en la solicitud de activos para uso del productor o su familia (láminas, bombas aspersoras, malla ciclónica, molinos caseros de nixtamal, sementales, etc.) y 2.- *Vía Proyecto*, que son financiamientos para formar o consolidar una empresa productiva, por medio de la organización de grupos sociales

³⁴ Informe de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2006, FAO-SAGARPA.

de productores, de cuando menos 6 personas. La idea fue que los apoyos vía proyecto fueran aumentando paulatinamente, hasta que desaparecieran los de la vía demanda.

Aun cuando se registran avances en la aplicación del enfoque de proyectos, lo cierto es que persisten prácticas de atención a la libre demanda, 17% de las solicitudes siguen siendo individuales y 10% de los grupos que acceden a los apoyos son simulados. Además, 20% de los beneficiarios atendidos no pertenecen a la población objetivo del Programa, recibiendo mayores porcentajes de subsidio, aun cuando no lo requieren.³⁵

El otro subprograma, PROFEMOR, se avocó a la parte del fortalecimiento institucional y organizativo de los productores, por lo tanto, se enfocó sobre todo al apoyo de la constitución y funcionamiento de los consejos municipales y distritales para el desarrollo rural sustentable ya mencionados. Dichos consejos comienzan a abrir espacios a la participación social en el desarrollo rural local y en la asignación de recursos públicos, pues al conocer la problemática municipal, pueden reconocer y encontrar las mejores oportunidades para su desarrollo.

Por su parte, el subprograma PRODESCA estuvo orientado a la formación de capital humano y el desarrollo de capacidades, siendo el responsable de la capacitación, formación técnica, acompañamiento y asistencia técnica, impulsando la formación de un mercado de servicios profesionales, en contraposición al esquema de extensionismo, en donde los técnicos eran empleados del gobierno.

En lo que se refiere a la distribución de la inversión por Subprograma, la composición promedio ha sido: PAPIR, 72% del total del PDR, PRODESCA con 15% y PROFEMOR alrededor del 13%.³⁶

En cuanto al destino de los recursos por sectores, en el 2002, 80% de los beneficiarios recibieron apoyos del PDR para actividades agropecuarias y 20% para actividades no agropecuarias. En 2004 las actividades agropecuarias absorbieron el 76% y un 24%

³⁵ Informe Nacional de Evaluación del Programa de Desarrollo Rural, 2006, página 71.

³⁶ Informe de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2007, FAO-SAGARPA.

para actividades no primarias. En 2005 la relación fue 78% primarias y 22% no primarias y en 2006 fue 75% y 25%, respectivamente.

La focalización de los recursos a regiones de muy alta y alta marginación ha sido de un 39% en promedio y del 61% para media, baja y muy baja marginación. Estos porcentajes están por debajo de lo establecido en las Reglas de Operación que definen asignar al menos 70 % de los recursos en zonas marginadas.³⁷

La SAGARPA propuso la realización de estudios de estratificación social de productores, a partir de una propuesta que clasifica cinco tipos de productores, esto para tener mejores bases para la focalización y asignación de recursos, un paso muy importante, sin embargo, en muchos estados se presenta una ausencia de dichos estudios, así como una falta de definición de las actividades estratégicas, las áreas de oportunidad y no se tienen bien estudiadas las cadenas productivas principales, que combinada con limitados planes estatales y municipales, no permite tener un marco de referencia para una mejor toma de decisiones sobre qué proyectos apoyar, teniendo más peso la presión social de diversos grupos.

La escasez de planes a nivel municipal y la indefinición de políticas regionales y lineamientos estratégicos a nivel estatal o dentro de los programas mismos, se refleja en una falta de criterios para la asignación de recursos y tomar decisiones de inversión, las cuales deben estar basadas en los planes de desarrollo rural sustentable y planes regionales, que o no existen o su calidad es muy deficiente. Recuérdese que los criterios para seleccionar, tanto las ideas de proyecto, como los estudios de preinversión, derivan del proceso de planeación, sin éstos no es posible llegar a una asignación racional de los recursos públicos.

Precisamente un criterio erróneo muy utilizado, para la selección de solicitudes, en las Unidades Técnicas Operativas (UTOE) en los estados, que son las unidades receptoras, es el de “primero en tiempo, primero en derecho”, predisponiendo que el respetar el orden de llegada de las solicitudes asegura una mejor racionalidad y que

³⁷ Informe de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2006, FAO-SAGARPA.

necesariamente se deben de financiar todo proyecto que se propone, perdiéndose de vista los criterios financieros, económicos y sociales de evaluación y análisis de proyectos, en aras de una actitud asistencialista de beneficiar a una mayor cantidad de grupos o productores sociales.

La falta de criterios, apegados a la planeación para la evaluación, se combina con una falta de análisis crítico objetivo del proyecto, éste no funciona al 100% como instrumento para decidir inversiones, sino como requisito para obtener recursos. “La UTOE revisa las solicitudes y verifica que los solicitantes sean elegibles y que el expediente esté completo; del proyecto normalmente sólo se verifica su estructura, en muy pocos casos hace una evaluación seria de su factibilidad_técnica, productiva, económica y ambiental, y menos aún una verificación en campo”.³⁸

En ocasiones otra de las irregularidades de la Unidad Técnica Operativa Estatal (UOTE) y de los comités técnicos de los Fideicomisos, ha sido, que dada su dependencia del gobierno del estado, ha permitido las influencias y recomendaciones a proyectos y organizaciones de productores, por parte de funcionarios, políticos y líderes de productores fuertes estatales.

Con respecto a la verificación en campo, para el caso de proyectos productivos, ya sea con ideas de proyecto nuevas o de unidades de producción en operación, es fundamental la visita de campo, la falta de validación social, económica, sustentable y técnica de los grupos y sus propuestas, en muchas ocasiones deriva en desvío de recursos, inexistencia o simulación de la organización y en falta de evidencias sobre la experiencia, activos y condiciones en que se desarrollan las actividades productivas de los solicitantes, por tanto, el fracaso del proyecto.

Por otro lado, la planeación municipal presentó varias deficiencias: 1.- Poca participación de la población y de los mismos consejeros en la elaboración del plan; 2.- Falta de consistencia metodológica, como recopilación y análisis de la información, poco contenido sustantivo, etc.; 3.- Falta de oportunidad para su uso en la programación presupuestaria, muchos fueron extemporáneos, se terminaron después

³⁸ Idem, página 48.

de la programación y operación anual de los programas; 4.- Poca validación de sus resultados y recomendaciones en reuniones de trabajo del Consejo (municipal y distrital) con todos los representantes sociales e institucionales. Esto contribuyó a su poca utilidad para la definición de criterios para la asignación de recursos y justificación de ideas de proyecto.³⁹

Asimismo, para el caso de muchos de los proyectos que elaboraron los prestadores de servicios profesionales (PSP), desde el 2002, cuando se arrancó un proceso masivo de formación, para crear empresas rurales en el marco de los nuevos programas diseñados por la SAGARPA, presentaron muchas deficiencias, de tal forma que la mayoría no se pudieron financiar. Precisamente, en lo que se refiere a la calidad de los proyectos que elaboran los PSP se identifican los siguientes problemas, de acuerdo con los informes nacionales:

- En general los proyectos se diseñaron más en función de cumplir con el requisito, que como un instrumento de planeación participativa del grupo beneficiado.
- En muchos casos existen fallas en temas financieros, de mercado y ambientales.
- La orientación de los proyectos suele estar sesgada por la formación y la experiencia profesional de los PSP, de modo que es común que los proyectos se refieren más a lo que el PSP sabe hacer, que a lo que los beneficiarios necesitan.
- En otros casos la formación de los PSP no corresponde con el tipo de proyectos diseñados.

La información del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) reporta que 62% de los proyectos formulados con apoyos del Programa no se operan.⁴⁰

En resumen, el PDR, a través del PAPIR, hoy Activos Productivos, contribuyó principalmente a la capitalización de las unidades productivas, sobre todo vía proyecto, pues, por ejemplo, muchos apoyos del 2002 al 2006, cerca del 80% de los productores, los conservan y los usan, así también ha permitido el mantenimiento y la generación de empleos, sobre todo familiares y eventuales. El PROFEMOR contribuyó más que nada

³⁹ Esto se constató como observador a las reuniones de los consejos en el estado de Q. R. en el 2008 y 2009.

⁴⁰ Informe de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2006, FAO-SAGARPA, página 52.

a la formación y consolidación de los Consejos municipales (CMDRS), un aspecto clave, que a la organización de los productores, sólo un 30% de los beneficiarios de PAPIR están organizados, el PRODESCA, por su parte, contribuyó a la formación de capital humano, pero con poca efectividad, tanto en la formación y calidad de un mercado de servicios profesionales, como en la asistencia técnica y capacitación proporcionada.

Si bien el PDR cumple con atender a grupos prioritarios, no logra el 70% de atención a regiones prioritarias, establecido en sus propias reglas, zonas de alta y muy alta marginación, sólo el 39%; la puesta en marcha de agronegocios, la alcanza básicamente en el sector primario, los proyectos de transformación y valor agregado sólo representan un 25% del total.

Para la parte de arraigo al campo de la población rural, vale el mismo comentario que se hizo para el FONAES, es evidente que este propósito no se alcanzó, debido a la gran corriente de emigrantes, básicamente de zonas rurales, que se tuvo del 2001 al 2006.

Cabe mencionar que el PDR dejó un mal precedente en los años que manejó apoyos vía demanda, pues esos apoyos fomentaron los beneficios individuales, asistencialistas, muchos con bienes de consumo para la economía familiar, que si bien sirven para mitigar la pobreza, no permiten detonar actividades empresariales por medio de organizaciones de productores con proyectos que aprovechen recursos, oportunidades de mercado y que produzcan en forma competitiva, por lo cual se han estado usando los proyectos, muchas veces, como requisito para obtener recursos del PAPIR. Estos precedentes seguramente han marcado definitivamente a este programa.

Complementariamente, se presentan tres áreas críticas: el apoyo para la elaboración oportuna de los estudios de preinversión por parte de los productores, la calidad de éstos y su uso como instrumentos para acceder, primero, y luego para la asignar los recursos, dentro de las administraciones públicas, que es su papel fundamental en la planeación, tanto nacional, estatal, como municipal. En este sentido se reconoce que, “tanto en la operación estatal, como en la municipalizada, una de las deficiencias más

importantes del proceso es que aunque el enfoque de proyectos ha avanzado sustancialmente, en la mayoría de los casos no existe una evaluación técnica rigurosa de los proyectos presentados”.⁴¹

Por su parte, los CMDRS son un buen mecanismo para bajar la toma de decisiones a nivel municipal, más cerca de los grupos sociales de productores interesados y necesitados, por lo cual se deben fortalecer, sin embargo, no se debe perder de vista tres aspectos: 1.- Su democratización y representatividad en las decisiones, 2.- No todos los recursos deben ser asignados con un óptica local, ya que se pierde de vista la visión regional y la política de desarrollo rural nacional, por lo que es necesario que otra parte de los recursos públicos la decidan instancias regionales o estatales y federales; además del contrapeso necesario para evitar los abusos de poder de muchos presidentes municipales y gobernadores y 3.- Para los coordinadores o asesores municipales y distritales, así como para el personal del área rural, “es necesario establecer un esquema de certificación y evaluación del desempeño, para lo cual será fundamental la participación de otras instancias como el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)”⁴² y del Consejo Nacional de Normalización en Competencias Laborales (CONOCER), a fin de evitar contratar a recomendados por el Ayuntamiento o por los Fideicomisos estatales.

Es importante mencionar, que los programas de Desarrollo Rural, en particular el de Activos Productivos no apoya con capital de trabajo a los proyectos, lo que representa una desventaja y una deficiencia, ya que la mayoría de los proyectos productivos lo requieren para su ejecución y operación.⁴³

Respecto al análisis de solicitudes en el programa de Desarrollo Rural, para nuevos proyectos, no se considera el análisis de la idea del proyecto y la forma en que se identificó en ninguno de los formatos de solicitud, ni en las referencias a los análisis para la emisión del dictamen y selección del proyecto.

⁴¹ Informe de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2005, página 46 FAO-SAGARPA.

⁴² Informe de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2006, página 84

⁴³ Ver Reglas de Operación de los Programas de la SAGARPA 2009, D. O. 31-12-2008, pág. 14.

Para el caso de adquisición de Activos productivos, se manejaron dos modalidades, la versión simplificada, hasta 200 mil pesos, anexo No. 5 y por encima de esta cifra se debe elaborar un proyecto de inversión, según guión del anexo No. 4. Ver anexos.

En este Programa sólo se distingue, dentro de los objetivos, un proyecto nuevo y uno de ampliación, dentro del formato simplificado, asimismo, se menciona la cuestión de la innovación tecnológica y del valor agregado, como algunos de los elementos abordados en este trabajo relativos a las razones que sostienen una idea de proyecto.

Respecto al guión proporcionado para elaborar un proyecto de inversión que pedirá apoyos al programa, sólo se solicita un diagnóstico de la situación actual y previsiones sin el proyecto, sin embargo, se deja abierto el contenido de dicho diagnóstico, no haciéndose una referencia explícita al tema de cómo se identificó la idea del proyecto.

Así también, en el sistema de calificación para priorizar proyectos productivos de inversión del Programa de Adquisición de Activos Productivos, tampoco se considera alguna referencia o indicador al tema de la identificación de la idea del proyecto.⁴⁴

Una situación similar ocurre con las demás instituciones de fomento a los proyectos productivos del sector social, como la Secretaria de la Reforma Agraria, con sus programas PROMUSAG y FAPPA, el Fideicomiso de Riesgo Compartido, Opciones Productivas de la SEDESOL, etc., no contemplan procedimientos, ni criterios de análisis y evaluación en sus solicitudes y lineamientos sobre la forma de identificar las ideas de proyecto.

⁴⁴ Ver Reglas de Operación de los Programas de la SAGARPA 2009, D. O. 31-12-2008, págs. 80 y 81.



ANEXO 5. PROYECTO SIMPLIFICADO PARA EL PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE ACTIVOS PRODUCTIVOS

Hoja 1 de 2

NOMBRE DEL SOLICITANTE GRUPO DE TRABAJO U ORGANIZACIÓN _____

NOMBRE O IDEA DEL PROYECTO: _____

TIPO DE PROYECTO:

Agrícola Ganadero Servicios Acuicola/pesquero Forestal Industria
 Otro Especifique _____

CULTIVO, ESPECIE O ACTIVIDAD PRINCIPAL _____

OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL PROYECTO:

SI ES NUEVO

Mejora del Ingreso familiar
 Crear fuentes de empleo
 Proveer al mercado local
 Dar valor agregado a la producción primaria
 Otro: _____

SI ES AMPLIACIÓN

Incrementar la producción Innovación tecnológica
 Reducir costos Dar valor agregado a la producción
 Mejorar la calidad Mitigar problemas ambientales
 Reingeniería de productos
 Otro: _____

METAS DEL PROYECTO

Producción actual:

Unidad Medida	No. o Tons
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Producción con Proyecto

Unidad Medida	Año 1		Año 5	
	No. o Tons		No. o Tons	
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

COMO SE VAN A OBTENER: _____

¿QUÉ CAMBIOS TECNOLÓGICOS PIENSA REALIZAR? (Cambios en la forma de producir): _____

EL PROYECTO IMPACTA EN:

PRODUCCIÓN PRIMARIA COSECHA POSTCOSECHA TRANSFORMACIÓN ACTIVIDADES NO AGROPECUARIAS

¿CUENTA CON ASESORÍA TÉCNICA?

Centro de Investigación Proveedores de equipo e insumos Técnico en la región Proveedor de Servicios Profesionales
 Otro Especifique _____

¿CON QUE RECURSOS PRODUCTIVOS CUENTA? (Total del grupo)

Explicar _____

INFRAESTRUCTURA DEL GRUPO

DESCRIBIR

PESCA _____
 AGROINDUSTRIA _____
 TALLERES _____
 MAQUINARIA _____
 EQUIPO _____
 BODEGAS _____
 INSTALACIONES _____
 OTROS _____

¿CUANTOS PROYECTOS PRODUCTIVOS SIMILARES A ESTE EXISTEN EN SU LOCALIDAD?

Fueron apoyados por: SAGARPA _____ Gobierno del Estado _____ Presidencia Municipal _____

Otros (Especifique) _____

CUÁL DE ESTOS FACTORES SE CONSIDERO PARA ELEGIR EL PROYECTO

PROXIMIDAD A

MERCADO AGUA DISPONIBILIDAD DE
 VÍAS DE COMUNICACIÓN TIERRA RESTRICCIONES TECNOLÓGICAS
 ABASTO DE MATERIA PRIMA MATERIA PRIMA UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O SUS SOCIOS
 OTRO

PRINCIPAL MANO DE OBRA QUE SE VA A UTILIZAR EN EL PROYECTO

Familiar De los socios Contratada



- 1. Resumen Ejecutivo (Técnico, Financiero y Organizacional)**
 - 2. Objetivos y Metas.**
 - 3. Análisis y diagnóstico de la situación actual y previsiones sin el proyecto.**
 - 4. Aspectos Organizativos.**
 - a. Antecedentes
 - b. Tipo de constitución de la organización
 - c. Consejo Directivo
 - d. Perfil requerido y capacidades de los directivos y operadores
 - e. Relación de socios.
 - f. Inventario de Activos Fijos (construcciones, terrenos agrícolas y ganaderos, inventarios de equipos, semovientes y otros).
 - g. Descripción de estrategias que se adoptarán para facilitar la integración a la cadena productiva y comercial.
 - 5. Análisis de Mercados**
 - a. Descripción y análisis de materias primas, productos y subproductos (presentación, empaque, embalaje; naturaleza, calidad, atributos y necesidades que satisface).
 - b. Características de los mercados de los principales insumos y productos.
 - c. Canales de distribución y venta.
 - d. Condiciones y mecanismos de abasto de insumos y materias primas.
 - e. Plan y estrategia de comercialización.
 - ii. Estructura de precios de los productos y subproductos, así como políticas de venta.
 - iii. Análisis de competitividad.
 - f. Cartas de intención y/o contratos de compra y venta de materias primas y productos.
 - 6. Ingeniería del Proyecto**
 - a. Localización y descripción específica del sitio del proyecto
 - b. Descripción técnica del proyecto
 - i. Componentes del proyecto (infraestructura, equipos y otros).
 - ii. Procesos y tecnologías a emplear.
 - iii. Capacidad de procesos y programas de producción.
 - iv. Escenarios con diferentes volúmenes de proceso.
 - v. Programas de ejecución, administrativos, de capacitación y asistencia técnica.
 - c. Cumplimiento de Normas Sanitarias, Ambientales y otras.
 - 7. Análisis Financiero**
 - a. Presupuestos y programa de inversiones y fuentes de financiamiento.
 - b. Situación financiera actual y proyectada
 - c. Proyección financiera (refaccionario y avío) Anual
 - i. Programa de ventas (ingresos)
 - ii. Costos
 - iii. Flujo de efectivo mensual y determinación de capital de trabajo
 - iv. Pago de créditos y otros compromisos (capital e interés en su caso).
 - v. Capacidad de pago.
 - vi. Punto de equilibrio.
 - vii. Apalancamiento (en su caso).
-

- d. Análisis de rentabilidad (a precios y valores constantes)
 - i. Relación Utilidad/Costo (avío)
 - ii. TIR
 - iii. VAN
 - iv. Análisis de sensibilidad

8. Descripción y análisis de los Impactos

- a. Incremento de las utilidades anuales de la organización y los socios
- b. Decremento de los costos de producción
- c. Incremento en los volúmenes de producción
- d. Empleos generados (directos e indirectos)
- e. Comparativo del valor de la producción generada con y sin el proyecto.

9. Conclusiones y Recomendaciones.

NOTAS:

- Para capítulos no correspondientes con el tipo de proyecto anotar, NA (No Aplica)

ANEXOS:

Aspectos de Mercado

1. Carta(s) de intención de compra o contrato(s) de compra-venta, que contengan: nombre y domicilio de los clientes, volumen de producto, precio, lugares y periodos de entrega recepción, forma y plazo de pago para los productos a generar con el proyecto.
2. Cotización(es) expedida(s) por el o los proveedores, contrato(s) o convenio(s) de abasto de materias primas, así como cotizaciones para el aseguramiento de las inversiones (idem al anterior).
3. Resultados del análisis para decidir clientes y/o proveedores, en su caso.
4. Estudios de mercado realizados, en su caso.

Aspectos Técnicos

1. Planos y croquis de la macro y microlocalización.
2. Plano y croquis de ubicación y distribución de la unidad de producción y del arreglo interno de los equipos, y esquemas de los procesos, según el caso.
3. Estudios específicos y de Ingeniería de detalle, en su caso.
4. Cotizaciones de proveedores que sustenten los costos y presupuestos de las inversiones del caso
5. Avalúo por perito autorizado por la CNByV para el caso de adquisición de infraestructura.

Aspectos Financieros

1. Copia(s) del (de los) balance(s) general(es) y del (de los) estado(s) de resultados.
2. Cartas de autorización o compromiso de las instituciones financieras participantes en el financiamiento del proyecto.

Aspectos Normativos

1. Documentos con los que se acredite la propiedad o posesión o concesión de los recursos naturales o materiales.
2. Copia de permisos, autorizaciones y/o concesiones expedidos por las autoridades correspondientes.

Conclusiones

Identificación de proyectos y grupos sociales

En primer término es indispensable reconocer que los grupos sociales tienen como principales fuentes para generar ideas de inversión: los **recursos naturales**, los **productos** que generan en su municipio o región, los **activos** con que cuentan y su **capital humano**, englobado en su experiencia, habilidades y conocimientos adquiridos de generación tras generación, a partir de estas fuentes es que se debe soportar, principalmente, una idea de proyecto, a fin de poder asegurar una mayor posibilidad de éxito para formar una empresa productiva.

Generación de proyectos y desarrollo local

La necesidad de generar proyectos productivos como una vía al desarrollo municipal, estatal o regional atraviesa primero por una **correcta identificación** de ideas de proyecto, es el paso inicial, si no se tienen **buenas ideas de proyecto**, no se tendrán buenas inversiones, ni buenas empresas, además, la cantidad de alternativas para asignar los recursos, también será limitada, no habrá una corriente **abundante de proyectos** para seleccionar los mejores y financiarlos con recursos públicos, obteniendo el máximo beneficio .

Política pública y programas de apoyo a proyectos productivos

Los dos programas de desarrollo analizados, FONAES y PDR (Activos productivos), tienen prácticamente los mismos objetivos: abatir los niveles de pobreza y marginación en las zonas rurales, se enfocan a la misma población objetivo: productores de escasos recursos con capacidad productiva y un proyecto de por medio. Como éstos existen muchos más, tanto a nivel federal, como estatal. Sin embargo, tienen más o menos las mismas deficiencias, entre otras:

- No logran llegar a la población marginada o pobre cabalmente.

- Los elementos que justifican las ideas de proyecto no están presentes en los formatos de solicitud, ni son considerados como criterios de evaluación y dictaminación para asignar recursos públicos. El proyecto de inversión no tiene la calidad deseada, ni la información paramétrica para decidir, tanto en su versión simplificada como amplia.
- El proyecto, en muchos casos, no es el principal instrumento para asignar los recursos, se introducen criterios políticos, particulares y de negociación.
- La entrega del financiamiento es tardío y desligado de los objetivos de planeación municipal y regional.
- Dotan de poco seguimiento y capacitación a los grupos beneficiarios para la implantación de su empresa.
- No logran fundamentar objetivamente las ideas de proyecto, ni se articulan, en muchos casos, con los planes municipales y programas federales y estatales para la toma de decisiones.
- Existe poca complementación, en acciones y proyectos, con otros programas e instancias de desarrollo, más bien hay duplicaciones.
- Las poblaciones objetivo, no están bien identificadas en la práctica y los programas de desarrollo rural no logran establecer una diferenciación en sus criterios, reglas y políticas operativas, respecto a una tipología de grupos de productores y grupos sociales.

Recomendaciones

1. Es necesario incorporar en los formatos y términos de referencia para presentar y formular los proyectos de inversión, el **análisis de las fuentes generadoras de ideas de proyecto** con base en la presente propuesta metodológica, como criterios de decisión.
2. Clasificar, tipificar o segmentar a la población objetivo en forma más precisa, se pueden utilizar los estudios de estratificación de productores disponibles, no sólo los índices de marginación de CONAPO, sino otras variables como el ingreso y la participación en otros programas subsidiarios, así como los criterios para

definir la pobreza de otras instituciones, etc., lo importante es no tomar a todos los pobres y marginados del medio rural y urbano como una sola población, se requiere **diferenciar** a los beneficiarios a nivel municipal; en muchos casos no hay ni padrones de productores confiables.

3. **Compactar programas** de desarrollo rural e instituciones, máximo en 2 o 3, con sus respectivos presupuestos, para tener una mejor oferta institucional, menor gasto corriente y mayor eficiencia operativa. De hecho la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo de los países ricos) en su análisis “Política Agrícola en México” del 2007 recomendó lo mismo, compactar programas y secretarías, lo cual representaría un ahorro de alrededor de 700 millones anuales.
4. **Asignar poblaciones objetivo** diferenciadas a estas dos o tres instituciones, evitando que atiendan a los mismos grupos y regiones, básicamente se deben separar las acciones y apoyos a grupos en extrema pobreza, por un lado, de los de una pobreza media y, por otro lado, los que tengan una situación por encima de estas dos líneas, para decirlo en forma sencilla, tres poblaciones objetivo diferenciadas. Readecuar los instrumentos, mecanismos y reglas para cada uno de los segmentos y no mezclar a un grupo con otro, ni en acciones, ni en apoyos, como ahora sucede. Preferentemente, es necesario transferir a una sola secretaría de estado la responsabilidad del Desarrollo Rural.
5. Fortalecer a los municipios, sus consejos y personal con capacitación y certificación en sus competencias, para mejorar la capacidad técnica de dicho personal y apoyar los procesos de representatividad para tener organismos democráticos que lleven a cabo la asignación de los recursos públicos en un contexto de planeación participativa amplio **redefinir a los Comités de Planeación Municipal** (COPLADEMUN) e incorporar a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), pues hay duplicidades.

6. Racionalizar el proceso de asignación de recursos de inversión en varios sentidos:

- ✓ Ligar la identificación de ideas de proyecto a las oportunidades y necesidades de los sectores productivos y grupos, en relación a la vocación de sus recursos disponibles, tanto a nivel municipal, regional y estatal.
- ✓ Contar con una canasta de proyectos superior a la disponibilidad de recursos para una correcta selección de alternativas para apoyo con recursos públicos.
- ✓ Validar todas las propuestas técnica, social y económicamente en campo, principalmente las ideas de proyecto.
- ✓ Evaluar los proyectos con criterios referidos al marco de la planeación estatal y municipal, relacionando ideas de proyecto con objetivos de la planeación.
- ✓ Hacer más participativo, expedito y transparente el proceso de toma de decisiones de inversión en las instancias decisorias de los tres niveles de gobierno; no siempre se publican los listas de beneficiados, ni se da una respuesta por escrito a las solicitudes rechazadas.

Bibliografía:

1. Benito Roitman, "Evaluación de las acciones del FONAES en el estado de Nayarit 1992-1996, México, documento de evaluación interna.
2. C.J. Martín, "La Planificación y los Proyectos", Escuela Interamericana de Admón. Pública 1988.
3. Dasgupta y Marglin, "Pautas para la Evaluación de Proyectos" ONU-ONUDI. New York. 1972.
4. Emma Aguado Herrera, "FONAES apoyos a través de capital de riesgo: resultados cuantitativos 1992-1994, Tesis de la ENEP Aragón, UNAM, México 1995.
5. Estudio Social del Costo-Beneficio en la Industria en Países en Desarrollo". Ed. CEMLA, 1990, México, D. F.
6. Evaluaciones externas realizadas por la Universidad Autónoma de Chapingo al FONAES, para los años 2002 al 2005, Estado de México.
7. FONAES, Objetivos, políticas y apoyos, Secretaria de Desarrollo Social, 1995.
8. Guillermo E. Hernández Chárraga, Apuntes del tema, "Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Nacional Financiera, 2000.
9. ILPES, "Guía para la presentación de proyectos". Ed. Siglo XXI. México, 1975.
10. ITESM, "Oportunidades para la Inversión y el Desarrollo Regional en Veracruz", Centro de Estudios Estratégicos, EDOMEX, 1997.
11. Informes de Evaluación Nacional del Programa de Desarrollo Rural, 2004-2007, FAO-SAGARPA.
12. Informe de Evaluación Estatal, estado de Guerrero 2004, Programa de Desarrollo Rural
13. Evaluaciones externas al FONAES 2006-2008, por el Colegio de México.
14. Instituto Nacional para la Modernización del Campo A. C., "Resultados de la Investigación sobre los factores de éxito y fracaso de las empresas de solidaridad en el estado de México" 1998.
15. J. Price Gittienger, "Análisis Económico de Proyectos Agrícolas". Banco Mundial EDI. 1980.
16. N. Pattabhi Raman, "La Ejecución de Proyectos dentro de un Plan". BID-Escuela Interamericana de Administración Pública en Proyectos de Desarrollo, Vol I. Ed. LIMUSA, México, 1981
17. Reglas de Operación de Alianza para el Campo, 2007 y 2009.