



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA EN SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

**EL ESTUDIO DE GRAN VISIÓN COMO BASE
PARA ESTRUCTURAR UN MODELO DE NEGOCIO**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:

FABIÁN GONZÁLEZ TÉLLEZ

TUTOR PRINCIPAL:
ARTURO FUENTES ZENÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA

CIUDAD DE MÉXICO, ENERO DE 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| RESUMEN..... | iii |
| PRÓLOGO | 1 |
| Antecedentes | 1 |
| Problemática | 2 |
| Propósito | 3 |
| Contenido de la Tesis..... | 4 |
| CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS..... | 6 |
| 1.1 ¿Qué es Evaluación de Proyectos? | 6 |
| 1.2 ¿Qué es un Modelo de Negocio? | 10 |
| 1.3 Enfoques oferta-demanda | 13 |
| CAPÍTULO 2. EL ESTUDIO DE GRAN VISIÓN..... | 18 |
| 2.1 ¿Qué es un Estudio de Gran Visión? | 18 |
| 2.2 Guías para realizar un Estudio de Gran Visión..... | 20 |
| a) Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina..... | 20 |
| b) Gestión de Proyectos. Juan José Miranda. | 22 |
| c) Manual. Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Ernesto Cohen. | 29 |
| d) Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. NAFINSA. | 33 |
| 2.3 Otra alternativa. Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)..... | 35 |
| 2.4 Comentarios y conclusiones | 46 |
| CAPÍTULO 3. PROPUESTA METODOLÓGICA..... | 49 |
| 3.1 Propuesta..... | 49 |
| 3.2 ¿Idea de partida? | 54 |
| 3.3 Desarrollo del Estudio de Gran Visión | 56 |
| 3.3.1 Módulo Cliente | 58 |
| 3.3.2 Estudio de Producto | 66 |
| 3.3.3 Distribución (Promoción) | 70 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.4 Proveedores | 73 |
| 3.3.5 Conclusiones para el Estudio de Gran Visión de la casa de día de adultos mayores .. | 74 |
| CONCLUSIONES GENERALES..... | 76 |
| POSIBILIDADES DE EXTENSIÓN | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 79 |

RESUMEN

Términos como planes de negocio, evaluación de proyectos, modelo de negocios, entre otros, parecerían más diferentes de lo que son, pues en realidad comparten un mismo centro de atención: el análisis oferta-demanda; de hecho entre ellos no son excluyentes sino más bien complementarios, formando una secuencia ordenada que parte de la idea del proyecto y culmina con la puesta en marcha de este.

Especial relevancia ha tomado en éstos años el estudio de modelos de negocio, siendo este (en la secuencia) una fase previa a la evaluación de proyectos; pero al hacer su estudio a través del Lienzo de Osterwalder y Pigneur, nos damos cuenta que nos requiere de información muy específica para cada uno de sus módulos, dejando de lado el estudio del entorno.

Hay voces que mencionan que el estudio del entorno, a través de un Estudio de Gran Visión, nos ayudará a determinar con mayor precisión las direcciones que podría tomar un proyecto, crear casos hipotéticos de futuros entornos del modelo de negocio, innovar en éstos o, simplemente para preparar a la empresa para el futuro y tener más posibilidades de éxito.

De eso trato el presente trabajo, de hacer una búsqueda en diferentes fuentes para integrar un estudio de Gran Visión y que éste a su vez sirviera de base para desarrollar un modelo de negocio. Sin tener el éxito esperado en la búsqueda, se propuso una metodología que parte del propio lienzo de Osterwalder y Pigneur a través del estudio de cuatro Módulos: Cliente, Producto, Distribución y Proveedores.

Finalmente la propuesta de Estudio de Gran Visión se aplicó a un caso práctico de una casa de día de adultos mayores, recabando información que de buena manera nos insta a continuar con las demás etapas de la secuencia del análisis oferta-demanda para éste caso.

PRÓLOGO

Antecedentes

Hoy día vivimos en una economía competitiva y dinámica, haciendo que la toma de decisiones en los negocios sean complejas, difíciles e inciertas. En una organización, de manera ideal cada gerente y empresario tienen un entendimiento intuitivo de cómo funciona su negocio y como se crea valor, es decir tienen una comprensión del modelo de negocio de su compañía, siendo este modelo el que influye en todas las decisiones importantes; sin embargo, aun cumpliendo esto, no siempre él o ella son capaces de comunicar éste modelo de una manera clara y sencilla dentro de las diferentes áreas de la compañía, haciendo que las decisiones no sean las idóneas o que estén desalineadas con las de las demás áreas.

En éste sentido, en los últimos años (2010) ha tomado gran relevancia el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, este se trata de un modelo genérico o una plantilla en el que se analiza a la empresa como un todo a través del estudio de 9 módulos para crear, proporcionar y captar valor. Su éxito se debe principalmente a que se trata de una herramienta sencilla y gráfica que facilita la concepción de un modelo de negocio así como su comunicación dentro de la organización, en la que se integran: los clientes, el producto, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, los proveedores, las actividades y recursos clave, las fuentes de ingreso y los costos; interrelacionando cada uno de éstos elementos del modelo. Por otro lado muchos agradecen que se trate de un material directo, ameno, innovador, con ejemplos e ilustrado, que les permite desarrollar y comunicar más fácilmente el modelo de negocio de su compañía.

El lienzo para su creación requiere en cada uno de sus 9 módulos que lo alimentemos con información muy específica del proyecto a desarrollar, y es entonces que nos preguntamos ¿qué pasa cuando tenemos en mente una idea de un negocio o proyecto, pero sin tener nada concreto aún?, ¿qué se hace cuando no se han caracterizado los problemas ni las alternativas de solución?, o ¿Cuándo no se ha analizado el entorno en el que impactará el proyecto?

Para contestar éstas y otras preguntas es que se pensaría entonces que se requiere de un estudio y análisis previo al lienzo de modelo de negocio; algunos dirían que las preguntas anteriores se contestan en la etapa de preinversión del ciclo de vida de proyectos, que es aquí donde se hace un análisis previo de todos éstos elementos; sin embargo cuando nos referimos a los principales autores de evaluación de proyectos, proyectos de inversión, ciclo de vida de proyectos, entre otros títulos relacionados, vemos que si bien mencionan la fase de identificación de la idea, su estudio e importancia, éstos no presentan una guía clara para su formulación, y se limitan a mencionar algunos elementos que deberíamos de considerar y estudiar, pero sin dar mayor profundidad o explicación; en varios casos incluso los autores omiten ésta fase diciendo que su material se centra específicamente en la fase de evaluación de proyectos, que como veremos más adelante en este trabajo, es incluso una etapa posterior, y no anterior a la generación del modelo de negocio.

Problemática

El análisis previo al desarrollo del lienzo del modelo de negocio que trata de la identificación de una idea y su estudio, que de ahora en adelante denominaremos Gran Visión, constituye tal vez el ejercicio más complejo en la preparación de un estudio de preinversión, esto es debido a la cantidad de variables interrelacionadas que afectan el contexto del mismo, siendo su definición clara y precisa un requisito esencial para a que a través de un proyecto alcancemos el impacto deseado; por ello en teoría deberíamos de aplicar el tiempo y los recursos necesarios a éste estudio, dado que por muy refinados que sean los estudios posteriores de formulación y evaluación de proyectos, no se van a compensar las debilidades o carencias durante ésta fase temprana del proyecto (Miranda Miranda, 2004).

Muchos autores manejan el Estudio de Gran Visión de manera por demás general, en donde la idea del proyecto puede verse documentada o no, en donde si llega a mencionarse no se dan metodologías claras y donde solo se mencionan algunos elementos que no necesariamente están relacionados entre ellos, en donde nos damos cuenta que la prioridad es pasar a invertir recursos en las siguientes fases del proyecto; tal vez esto se maneja así debido a que por la escasez de recursos es muy frecuente que se dedique poco tiempo a esta fase o ni siquiera se considere, pero debemos de entender que cuanto menos dispuestos estemos a invertir recursos en un Estudio de Gran Visión, mayores serán los riesgos de comprometer la calidad del proyecto, lo que se reflejará al llegar la fase de ejecución. Lo mejor es dedicar un monto considerable de recursos a esta etapa, lo que facilitará y mejorará la calidad del análisis y la identificación de las necesidades y oportunidades reales; sin embargo, hoy muchas empresas y los preparadores de proyectos parecen no estar del todo concientizados acerca de ello.

Una alternativa para realizar éste estudio previo, sería el método de planificación y evaluación de proyectos por objetivos (ZOPP), popular por haber sido adoptado por el Banco Mundial y la Comisión Europea para la identificación de los principales problemas de un contexto y la visualización de las relaciones causa-efecto, sin embargo como veremos más adelante ésta metodología está enfocada a aplicarse en proyectos específicos principalmente de índole social y gubernamental, y no necesariamente para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas que se entren y se desempeñen en la economía del país.

Y es que, actualmente vemos cada vez de manera más común que muchas personas comienzan sus propios negocios a partir del desarrollo de sus ideas, en donde el término “emprendedor” comienza a ser un término de moda y donde cada vez hay más “mentores” que dan consejos de cómo desarrollar éstas ideas (muchos de ellos quizás sin las capacidades necesarias para desempeñar ésta actividad); y en contraste al ver las estadísticas al respecto, nos encontramos que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas cierran en sus primeros años de vida, donde muchos de éstos emprendedores deciden poner negocios porque les pareció buena idea, porque en la zona no había algo parecido, porque a un conocido le fue bien con un negocio “igual” o porque es tradición

familiar estar en cierto sector; pero en donde la identificación de nuevas ideas, el análisis del entorno y la creación de sus respectivos modelos de negocio es prácticamente nulo, impactando de manera directa a las posibilidades de éxito del proyecto, lo que resulta en la apertura y cierre de proyectos al por mayor en nuestro país, resultando en que la economía no crezca lo que gobierno y población esperamos y necesitamos para nuestro desarrollo.

Propósito

Un Estudio de Gran Visión trata de sentar las bases para tener la visión integral de un proyecto, para enseguida desarrollar de forma robusta su lienzo de modelo de negocio.

Es por ello que el propósito del presente trabajo es, hacer una revisión en diversas fuentes de evaluación de proyectos, proyectos de inversión, ciclo de vida de proyectos, entre otros, para reconocer como están manejando los autores el Estudio de Gran Visión; y a partir de ésta búsqueda identificar y/o proponer una metodología que nos sirva de análisis previo para desarrollar un modelo de negocio (Figura 1).



Figura 1. Propósito de trabajo de Tesis (Creación propia)

Se trata con el Estudio de Gran Visión de dar respuesta, entre otras, a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál o cuáles son los problemas que se pretende(n) resolver?
- ¿Cuáles son las condiciones y necesidades del entorno?
- ¿Qué necesidades presentes y a futuro tiene la población?
- ¿A quiénes está dirigido el proyecto, y donde está localizada la población objetivo?
- ¿Qué características tienen la oferta y la demanda existente?
- ¿Cuáles son las causas y consecuencias del problema central? ¿Cuáles son las áreas de intervención posibles?

- ¿Qué restricciones y/o potencialidades se deben considerar (actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales)?

Se pretende desarrollar una propuesta que sea útil y sencilla de aplicar tanto para las personas familiarizadas con evaluación de proyectos y/o modelos de negocio, así como para aquellas personas que deseen emprender un proyecto pero que por su formación no reconocen o no tienen experiencia respecto a éstos temas.

Finalmente, para fines del presente trabajo, la propuesta metodológica para el Estudio de Gran Visión, se aplicarán a un caso práctico para el desarrollo de un proyecto de una Casa de Día para Adultos Mayores.

Contenido de la Tesis

La tesis estará estructurada de la siguiente manera:



Figura 2. Estructura de la Tesis (Creación propia)

CAPÍTULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS

CAPÍTULO 1. CONCEPTOS BÁSICOS

1.1 ¿Qué es Evaluación de Proyectos?

Antes de entrar a definir la evaluación de proyectos comenzaremos con algunos términos que nos ayuden a comprender mejor las partes que lo constituyen. En principio hablaremos de lo que es un **proyecto**, retomando la definición de Gabriel Baca Urbina, éste nos indica que, “es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana” (Baca Urbina, 2006. pág. 2).

Así, el proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución a un problema o a la manera de aprovechar una oportunidad de negocio; un proyecto puede aumentar y mejorar su impacto en la medida en que sea una parte integral de un plan más amplio de una organización o una empresa, por ejemplo como componente de un plan de negocios plurianual o parte de la respuesta a un Plan Nacional de acción para el desarrollo del país, ver Figura 3.



Figura 3. Los proyectos, parten de estrategias de desarrollo más amplias (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

En términos de plazos, cada proyecto tiene un comienzo y un final establecidos. Con el tiempo, los problemas cambian, así como lo hacen las personas, las dinámicas, las políticas y las oportunidades. Por lo tanto, un mismo tipo de acción planificada puede diferir tanto en su concepción como en su ejecución, simplemente porque uno de los ingredientes ha cambiado.

Un **proyecto de inversión** se puede describir como un plan al que si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio

útil al ser humano o a la sociedad en general; entonces la evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto reconocer su rentabilidad económica y social de manera que resuelva una necesidad en forma eficiente, segura y rentable. En la actualidad una inversión inteligente requiere una base que lo justifique, dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse.

El proceso de inversión comprende cuatro etapas completamente diferenciables en contenido y prácticamente sucesivas e irreductibles, mostradas en la Figura 4:

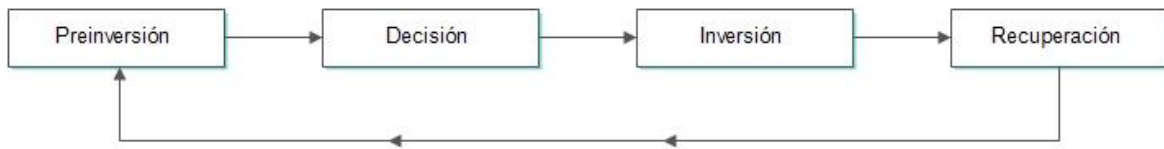


Figura 4. Etapas del proceso de inversión (Nacional Financiera, 1995)

A partir de ésta óptica se deriva el ciclo de vida de los proyectos que es concebido como una desagregación de las etapas comprendidas en el Proceso de Inversión y que dan lugar a una serie de Fases como se muestran a continuación en la Figura 5.

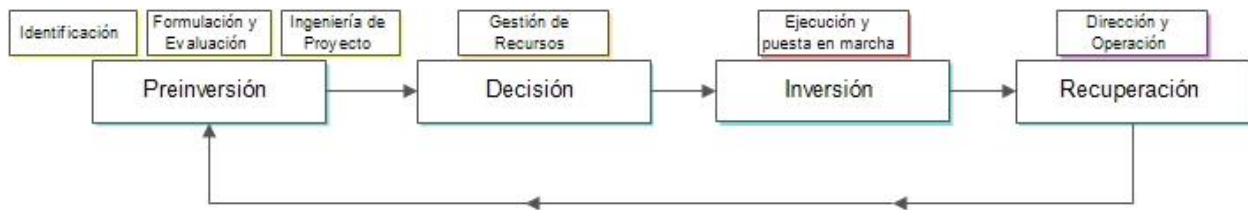


Figura 5. Relación entre el proceso de inversión y el ciclo de vida de los proyectos (Nacional Financiera, 1995)

El Ciclo de Vida de un proyecto de se inicia con **la fase de identificación** de una idea de inversión, ésta puede surgir por ejemplo a partir de la disponibilidad de uno o más insumos o a partir de ciertas necesidades humanas, por el cambio por ejemplo de los hábitos de consumo.

La fase de formulación y evaluación de un proyecto tiene la finalidad de generar, evaluar, comparar y seleccionar alternativas técnico-económicas, eligiendo a la más eficiente, para satisfacer una necesidad específica. La evaluación de proyectos, busca presentar un ordenamiento de preferencias entre las distintas alternativas a través de criterios de decisión con algún método de evaluación específico, seleccionando usualmente el proyecto que genere la mayor rentabilidad.

Una vez seleccionada la opción técnico-económica que mejor cumpla con los criterios y restricciones, se procede a desarrollar la **ingeniería del proyecto** que tiene la finalidad de aportar elementos de diseño, construcción y especificaciones técnicas necesarias para el proyecto de inversión. La etapa de **gestión de los recursos** consiste en definir el tipo de agrupación social para la producción, su formalización jurídica, la solicitud de permisos y otras condiciones para operar y comercializar legalmente los productos o servicios, así como la tan importante parte de obtención de recursos necesarios para la inversión. La **ejecución y puesta en marcha**, consiste en asignar y disponer en la práctica los recursos humanos, físicos y financieros requeridos por el proyecto, con lo cual se le dota de infraestructura física, laboral y directiva, al finalizar ésta fase, el proyecto concluye como tal y se constituye en una empresa en operación.

La asignación de recursos debe de operarse eficientemente, esto es, alcanzar los pronósticos de ventas, costos y rentabilidad; significa recuperar la inversión, a través de la **dirección y operación**, última fase del ciclo. Al lograr la recuperación de la inversión, los recursos excedentes pueden ser destinados al consumo o a la reinversión dentro de un ciclo, como se aprecia en la Figura 5.

Hoy día la **evaluación de proyectos** (que ya hemos ubicado dentro del ciclo de vida) se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las fases de asignación de recursos; ya que es necesario recopilar, crear y analizar de forma sistemática un conjunto de antecedentes, datos y proyecciones que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa; la evaluación de proyectos es un instrumento de decisión que determina si el proyecto es rentable o no con base en lo cual se implementa o abandona el proyecto (Sapag Chain, 2008).

Los niveles decisorios son variados a través de equipos multidisciplinarios, con lo cual se dispone de un sinnúmero de antecedentes y factores justificatorios que participen en la puesta en marcha y concreción del proyecto, que permitan disminuir la incertidumbre o el riesgo.

En la evaluación de proyectos, podemos distinguir 3 niveles de profundidad (Baca Urbina, 2006.):

- ∅ Al más simple se le llama **Perfil, Gran Visión o Identificación de la idea**, elaborado a partir de la información existente (datos estadísticos y estudios), el juicio común y la opinión de expertos, aquí pueden llegar a presentarse cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin investigaciones a fondo.
- ∅ El segundo nivel es el **Estudio de Prefactibilidad o Anteproyecto**, profundiza en fuentes secundarias y primarias en el mercado, la tecnología, costos y rentabilidad, siendo la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.
- ∅ El tercer nivel es el **Proyecto Definitivo**, que contiene la información del anteproyecto, tratados a detalle. Además deben de presentarse ya cotizaciones de inversión, planos arquitectónicos de la construcción, contratos de venta ya establecidos, etc.

Por otro lado, Nacional Financiera indica que en el estudio de un proyecto hay una serie de fases sucesivas, (siendo aquí donde se relaciona la profundidad de los estudios con las fases y las etapas), conectándose las Figuras 5 y 6.

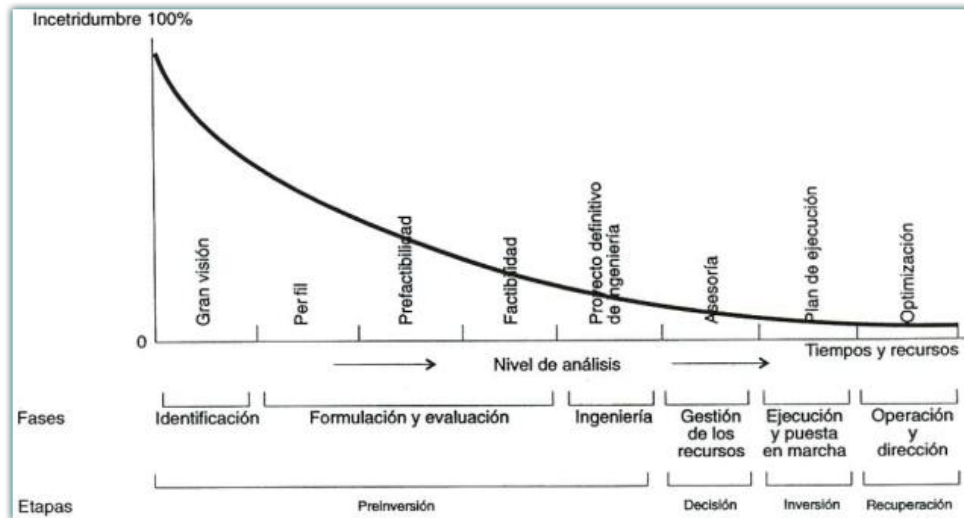


Figura 6. Nivel de análisis de los estudios sobre los proyectos de inversión (Nacional Financiera, 1995)

Como podemos ver en la figura anterior, al inicio de todo proyecto se tiene una incertidumbre alta respecto a la posibilidad de éxito o fracaso de un proyecto, sin embargo, a medida que se va avanzando sobre las etapas y fases a través de la investigación, y se tiene más profundidad en datos relacionados al mercado, aspectos técnicos, financieros, entre otros; es cuando la incertidumbre va disminuyendo y se tienen mejores posibilidades de hacer diagnósticos acertados acerca de la viabilidad o no del proyecto (aunque siempre se tendrá cierto grado de incertidumbre), considerando que a mayor profundidad se requerirán mayores recursos de tiempo, dinero y recursos humanos. Con esto podemos situar de manera clara el Estudio de Gran Visión dentro del ciclo de vida de un proyecto.

Cerraremos ésta sección con una idea del M. Arturo Fuentes Zenón, que nos dice que “en la evaluación de proyectos, los trazos e ideas generales de un modelo de negocio, se traducen a datos duros y diseños a mayor detalle, para sobre esa base mostrar la viabilidad técnica y la conveniencia económica del negocio” (Fuentes Zenón, 2014 pág. 29). Es decir el modelo de negocio se plantea como una fase previa a la evaluación de proyectos. Para entender un poco más, en la siguiente sección definiremos lo que es un modelo de negocio desde la perspectiva de Osterwalder y Pigneur.

1.2 ¿Qué es un Modelo de Negocio?

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos (Alexander Osterwalder, 2010).

Osterwalder y Pigneur en su obra, describen un modelo de negocio a través de nueve módulos básicos ilustrados en un lienzo, Figura 7, que reflejen la lógica que sigue una empresa (con una visión integral de ésta), para conseguir ingresos y diseñar o rediseñar una estrategia competitiva de la firma.

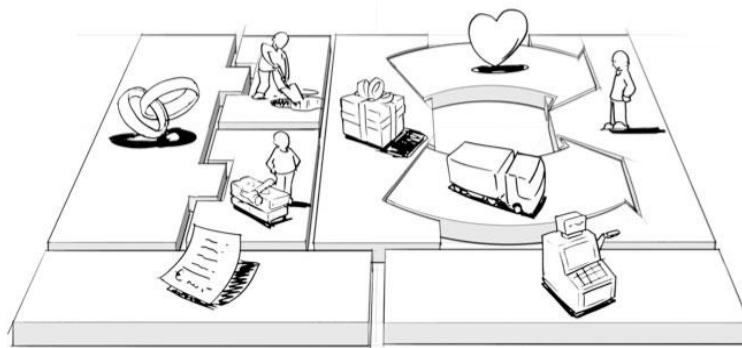




Figura 7. Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur
(Alexander Osterwalder, 2010)

A continuación se describe de manera general lo que trata cada uno de los módulos:

- ✓ **Segmentos de mercado** 

Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y es posible aumentar la satisfacción de éstos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Las empresas deben seleccionar con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo los que no tendrán en cuenta, y a partir de ello diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

- ✓ **Propuestas de valor** 

En éste módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por


una u otra empresa, teniendo como finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, y de manera ideal la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

✓ **Canales** 


Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de diversos canales como los de comunicación, distribución y venta; estos canales establecen puntos de contacto entre la empresa y los clientes, logrando con ellos por ejemplo, dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa, entre otros.

✓ **Relaciones con clientes** 

Trata de los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las relaciones pueden ser personales o automatizadas y tienen la finalidad de captar nuevos clientes, fidelizar los ya existentes o estimular ventas.

✓ **Fuentes de ingresos** 

Se refiere básicamente al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (entradas menos salidas en un lapso de tiempo determinado). Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si se responde a esto, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

✓ **Recursos clave** 

Aquí se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y

percibir ingresos. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de socios clave.

✓ **Actividades clave** 

Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione; al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

✓ **Asociaciones clave** 

Trata de la descripción de la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las organizaciones se asocian por diferentes motivos y éstas asociaciones o alianzas con cada vez más importantes en los modelos de negocio teniendo la finalidad entre otras de reducir riesgos y costos, adquirir recursos o tercerizar actividades.

✓ **Estructura de costes** 

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio. Desde la creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes, hasta la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

El Modelo de Negocio se realiza sobre un Lienzo como el de la Figura 7, aquí se desarrollan cada uno de los módulos y se reconocen las conexiones que hay entre ellos, lo que permite construir en conjunto la visión integral de la organización, así como la estrategia competitiva que adoptará para la creación de valor dentro de la empresa, para sus clientes y para el entorno en que se desarrolla.

1.3 Enfoques oferta-demanda

Como explica Fuentes Zenón en la “Guía para formular un Modelo de Negocio”, los modelos de negocio tienen fuertes coincidencias con otros enfoques de negocio, entre los que destacan la planeación estratégica, en su rama dedicada al diseño de la estrategia competitiva, la evaluación de proyectos y el plan de negocio. Esto se debe a que comparten un mismo centro de atención, constituido por el análisis oferta-demanda tal y como se muestra en la Figura 8.



Figura 8. Enfoques oferta-demanda (Fuentes Zenón, 2014)

El autor de manera breve explica éstos cuatro enfoques y al final nos muestra la relación que tienen todos ellos.

⌘ Estrategia competitiva

Como se muestra en la Figura 9, la estrategia competitiva tiene como propósito identificar qué oportunidades de negocio existen en un entorno competitivo, al concebir un producto superior, detectar un mercado descuidado, sacar ventaja de sus recursos, entre otros, lo que se traduce en ideas concretas para competir.

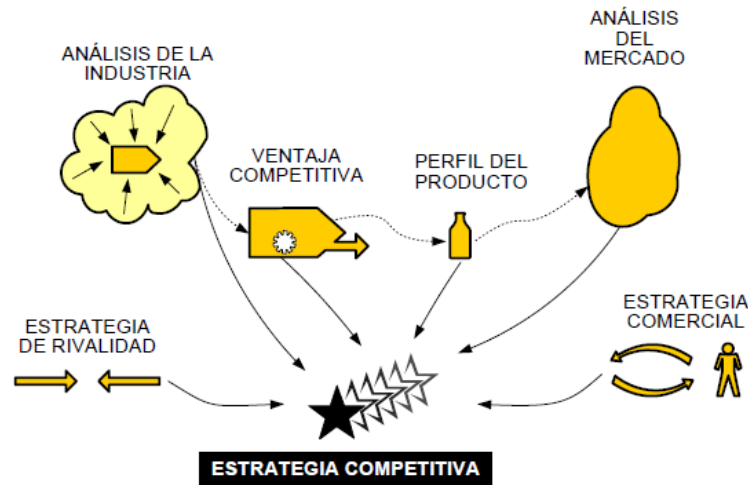


Figura 9. Estrategia competitiva (Fuentes Zenón, 2014)

§ Modelo de negocio

En el modelo de negocio se hace un despliegue de las ideas propuestas, a fin de contar con una visión completa y ordenada de la estrategia competitiva. Éste concepto ya fue explicado en la sección anterior, Figura 10.

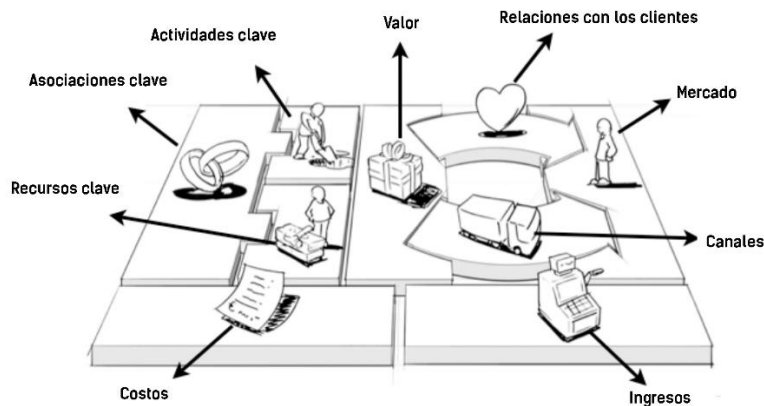


Figura 10. Lienzo de modelo de negocio (Alexander Osterwalder, 2010)

§ Evaluación de proyectos.

En la evaluación de proyectos los trazos e ideas generales del modelo de negocio, se traducen a datos duros y diseños a mayor detalle, para sobre esa base mostrar la viabilidad técnica y la conveniencia económica del negocio. Figura 11.

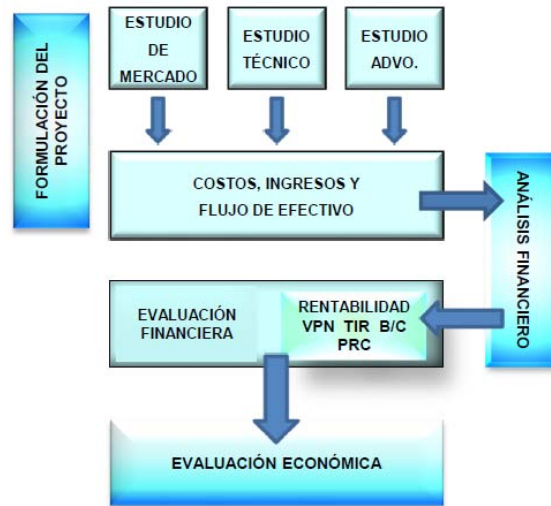


Figura 11. Evaluación de proyectos (Fuentes Zenón, 2014)

⊗ Plan de negocios

El plan de negocios ofrece una guía para integrar un documento, breve y estructurado, dirigido a posibles inversionistas o socios, que tiene con fin mostrar que la idea de negocio realmente constituye una buena alternativa de inversión, ver Figura 12.

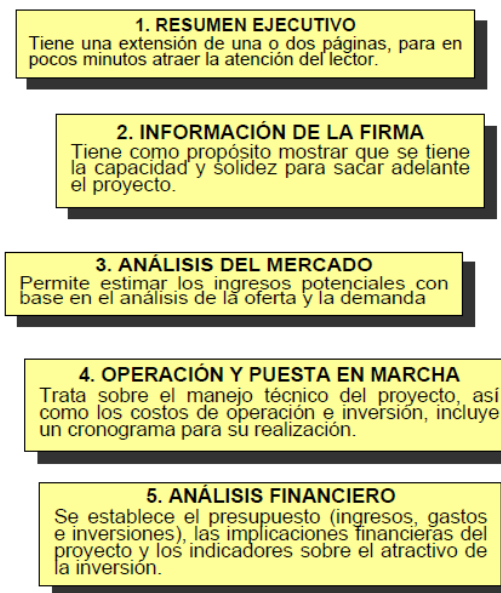


Figura 12. Propuesta de plan de negocios (Fuentes Zenón, 2014)

Esta breve descripción de los cuatro enfoques de negocio, deja ver que más que constituir enfoques alternativos tienen un carácter complementario y que incluso se puede trazar una secuencia ordenada de trabajo.

Como se muestra en la Figura 13, primero tenemos la estrategia competitiva, que identifica oportunidades de negocio; el modelo de negocio para articular esa idea; la evaluación de proyectos para valorar la viabilidad y conveniencia del negocio; el plan de negocio para hacer la propuesta a los inversionistas y finalmente el proyecto ejecutivo y puesta en marcha del proyecto.

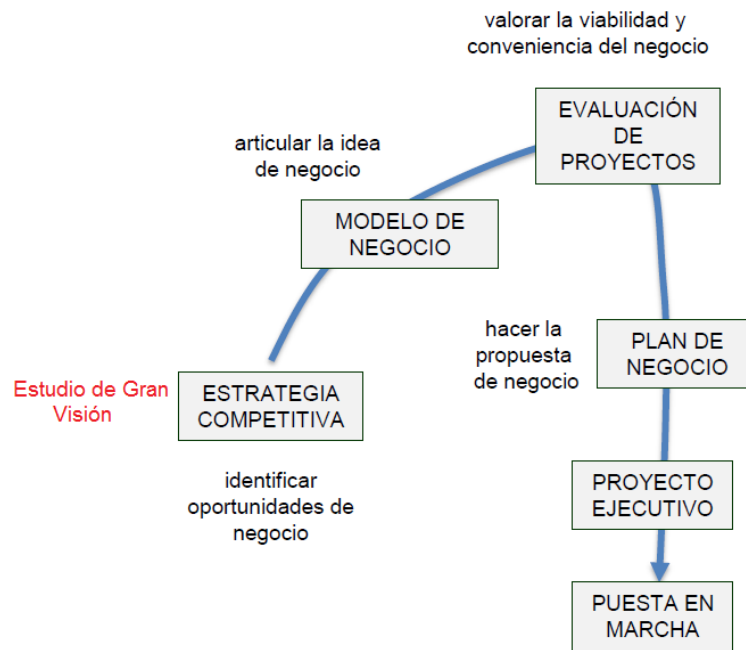


Figura 13. Los enfoques forman una secuencia ordenada de trabajo (Fuentes Zenón, 2014)

Si nos situamos y pensamos en el inicio de la secuencia, es aquí que proponemos como parte incluso de la estrategia competitiva integrar el Estudio de Gran Visión, cuya información servirá de entrada para la creación del modelo de negocio. En el siguiente capítulo, definiremos más ampliamente lo que es un Estudio de Gran Visión y el manejo que le han dado algunos autores en sus obras.

CAPÍTULO 2

EL ESTUDIO DE GRAN VISIÓN

CAPÍTULO 2. EL ESTUDIO DE GRAN VISIÓN

2.1 ¿Qué es un Estudio de Gran Visión?

Basta dar una ojeada a la información relacionada a proyectos de inversión, ciclo de vida de proyectos, formulación y evaluación de proyectos, entre otros, para darnos cuenta que la terminología usada en éste tipo de procesos es bastante amplia; autores, universidades, organismos internacionales, instituciones de gobierno y privadas usan conceptos que parecerían diferentes pero que en realidad en su contenido guardan semejanza. Con ello un estudio de Gran Visión puede encontrarse e identificarse bajo diferentes terminologías, como lo son: “Estudio de oportunidad de proyectos concretos”, “Perfil de proyectos”, “Identificación de proyectos”, “Elaboración preliminar”, “Preparación y elaboración de anteproyectos” (Nacional Financiera, 1995).

Es por lo anterior que no debemos de esperar encontrar en las referencias a las que acudamos, el término como tal, sino que habrá muchas variaciones; dicho esto, en la Figura 14 vemos los niveles de profundidad a los cuales puede analizarse un proyecto, y que son: a un nivel de Gran Visión, a nivel de Prefactibilidad y a Nivel de factibilidad (tratado como proyecto definitivo en el Capítulo 1).

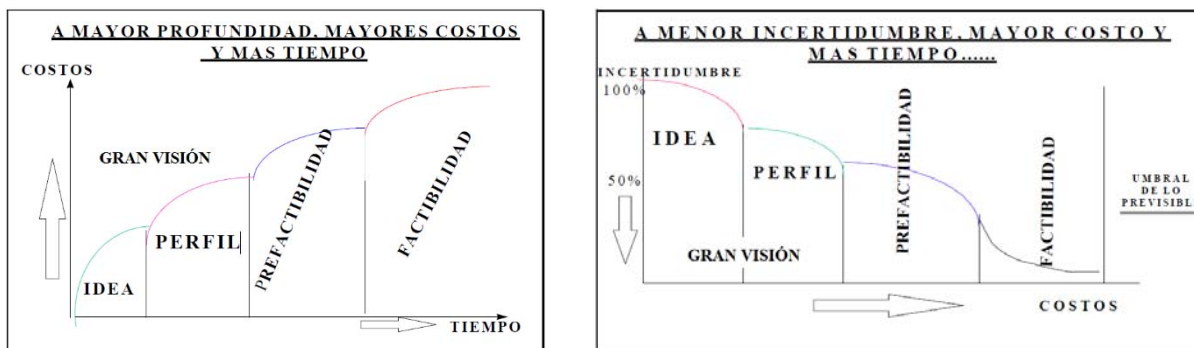


Figura 14. Relación Costo-Tiempo-Incertidumbre a diferentes niveles de profundidad de análisis de un proyecto (Miranda Miranda, 2004)

Como podemos ver, los primeros niveles (Estudio de Gran Visión) utilizan pocos recursos en cuanto a tiempo y costos, los cuáles aumentan a medida que se profundiza en el estudio de un proyecto (estudio de prefactibilidad y factibilidad), así mismo la incertidumbre en los primeros niveles es alta y va disminuyendo a niveles más profundos; en general se cree que los resultados a un nivel de Gran Visión presentan un alto grado de error (al determinar la conveniencia de continuar o no con el proyecto), pero ¿Esto debe de ser completamente cierto? Definamos más a fondo lo que es un Estudio de Gran Visión.

Un Estudio de Gran Visión trata como primer punto de la identificación de la idea de un proyecto con bases sólidas, en donde a través de la revisión de la información disponible se puedan caracterizar las necesidades de productos o servicios en una población, detectando las áreas de oportunidad y visualizando las potencialidades y posibilidades de desarrollo para la satisfacción de éstas necesidades. Incluye el análisis de los problemas, las causas y sus consecuencias, los objetivos y las alternativas de solución considerando a las partes afectadas, los recursos humanos, materiales e incluso financieros con los que es posible contar antes de echar a andar el proyecto; se pueden incluso clarificar en ésta parte la visión, misión y los objetivos de la organización (pero sin considerarlos solo como un cliché).

Dentro del estudio se consideran aspectos tales como:

- ⊗ Aspectos sociales y poblacionales
- ⊗ Situaciones Políticas
- ⊗ Aspectos Legales
- ⊗ Tecnología disponible
- ⊗ Infraestructura disponible en el país y/o en la zona de impacto del proyecto
- ⊗ Disponibilidad de Insumos
- ⊗ Cantidad y calidad de los productos o servicios de los oferentes
- ⊗ Productos complementarios y/o sustitutos

Con esto se pretende tener desde el inicio el conocimiento del proyecto desde una perspectiva general o dicho de otra manera, construir una visión integral del proyecto, lo cual implica aclarar dudas respecto al impacto que tendrá el proyecto en la empresa y en la sociedad, implica conocer el medio físico y social en el cual se desarrollará el proyecto con la finalidad de detectar posibles obstáculos que puedan impedir el funcionamiento futuro de la empresa o del proyecto.

En Estudio de Gran Visión finalmente nos debe de permitir tomar alguna de las siguientes decisiones:

- ⊗ Ejecutar el proyecto, si se tiene un alto grado de confiabilidad.
- ⊗ Abandonar el proyecto si el resultado del estudio no es positivo.
- ⊗ Aplazar la ejecución del proyecto.
- ⊗ Avanzar al siguiente nivel de estudio (Desarrollo de modelo de negocio y evaluación de proyectos).

Definido lo que es un Estudio de Gran Visión, en la siguiente sección veremos la metodología (o los aspectos a considerar) que algunos autores que se revisaron proponen para su conformación.

2.2 Guías para realizar un Estudio de Gran Visión

En la presente sección se hace una recopilación de las metodologías empleadas por diversos autores, que algunos de una manera por demás general y otros un poco más específica han presentado en sus trabajos para la estructuración de un Estudio de Gran Visión.

a) Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina.

El autor indica que se distinguen **3 niveles de profundidad** en un estudio de evaluación de proyectos, como se muestra en la Figura 15.

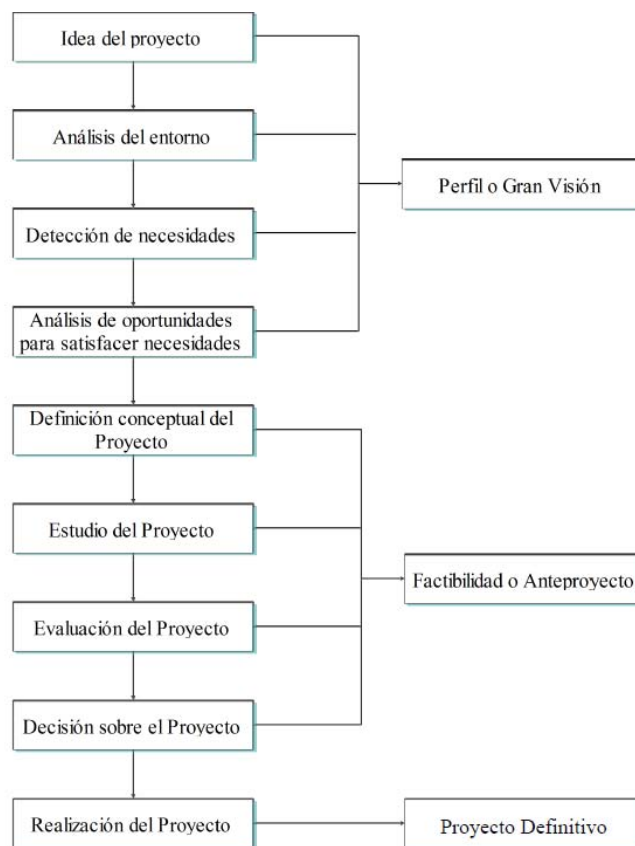


Figura 15. Proceso de evaluación de proyectos (Baca Urbina, 2006.)

- ∞ Al más simple se le llama **Perfil, Gran Visión o Identificación de la Idea**: Este tipo de estudio se elabora a partir de la información existente (datos estadísticos y estudios), el juicio común y la opinión de expertos, éste solo presenta cálculos globales de las

inversiones, los costos y los ingresos. Aquí se define la idea del proyecto, se hace un análisis del entorno, se detectan las necesidades del producto o servicio y se determinan las oportunidades que se tiene de satisfacer las necesidades de la población.

- ⊗ El segundo nivel es el **Estudio de Prefactibilidad o Anteproyecto**: profundiza en fuentes primarias y secundarias en el mercado, la tecnología, costos y rentabilidad, siendo la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.
- ⊗ El tercer nivel es el **Proyecto Definitivo**: contiene la información del anteproyecto, tratado a fondo. Además deben de presentarse ya cotizaciones de inversión, planos arquitectónicos de la construcción, contratos de venta ya establecidos, etc.

El primer nivel de profundidad en un estudio de evaluación es el de Gran Visión, el cual comienza con la identificación de una idea siendo las etapas sucesivas una profundización de ésta. La primer parte de todo proyecto según indica el autor será una presentación del mismo con sus objetivos y limitaciones, la cual estará formada de dos partes:

- **La introducción** del proyecto, la cual debe de contener:
 - ⊗ Una breve reseña histórica del desarrollo y usos del producto o servicio de interés
 - ⊗ Precisar los factores relevantes que influyen directamente en el consumo.

- **Un “Marco de Referencia” o “Antecedentes del Estudio”**, en el cual se indicará:
 - ⊗ Las razones del emprendimiento del proyecto.
 - ⊗ Las personas o entidades que beneficiará.
 - ⊗ La zona preferible de localización del proyecto.
 - ⊗ Las condiciones económicas y sociales de la población objetivo.
 - ⊗ El problema específico que resolverá así como si se trata de una buena opción de inversión.
 - ⊗ Se deben de especificar los objetivos generales y específicos del proyecto.
 - ⊗ Se verificará si existe mercado potencial insatisfecho.
 - ⊗ Se investigará si es tecnológicamente posible llevar a cabo el proyecto.
 - ⊗ Demostrar en términos generales si es económicamente rentable llevarlo a cabo.
 - ⊗ Además, se indicarán las limitaciones del proyecto.

En la Figura 16 podemos ver una serie de etapas con las cuales el autor integra el Estudio de Gran Visión:



Figura 16. Etapas de un Estudio de Gran Visión según Gabriel Baca Urbina (Baca Urbina, 2006.)

En su material, Baca Urbina solo trata acerca de una Introducción y un Marco de Referencia ya definidos en la página anterior, que si bien éstas pueden dar información para desarrollar cada una de las 4 etapas, no se indica de manera clara el contenido de cada una de ellas, una metodología o herramientas útiles para la conformación del Estudio de Gran Visión; sin embargo el mismo Gabriel Baca Urbina nos indica de manera clara en su obra, “el nivel de aplicación y conocimientos que se aplicará en éste texto será el de Anteproyecto” (ver figura 15).

Si bien al autor no profundizó en éstos temas, son de nuestro interés y rescataremos para su posterior consideración éstas 4 etapas que ha propuesto.

b) Gestión de Proyectos. Juan José Miranda.

Juan José Miranda comenta que desde hace algún tiempo se viene utilizando el término “Ciclo del proyecto” para señalar las diferentes etapas que recorre un proyecto, desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta, éstas etapas son la preinversión, la inversión o ejecución y la etapa de funcionamiento u operación, además de una etapa de evaluación ex-post como se muestran en la Figura 17:

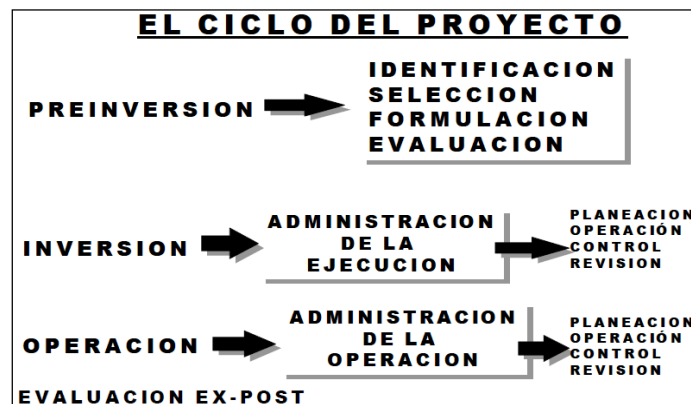


Figura 17. El Ciclo del Proyecto (Miranda Miranda, 2004)

La fase de preinversión que es la de nuestro interés, corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia un objetivo particular; ésta fase incluye los procesos de identificación (Gran Visión), selección, formulación y evaluación del proyecto.

El reconocimiento del problema, necesidad u oportunidad es el punto de partida para la identificación del proyecto. Es preciso conocer las características específicas del mismo, sus causas y los aspectos que lo rodean. Es importante buscar la mayor concreción posible en la identificación del problema o necesidad, determinando los aspectos específicos y las características más importantes, las posibles causas y repercusiones del problema o necesidad y las condiciones en que se está presentando dicha situación.

La identificación como ya se había mencionado, es tal vez, el ejercicio más complejo en la preparación de un estudio de preinversión por la cantidad de variables que afectan a éste. Por lo que su definición clara y precisa es esencial para alcanzar el impacto deseado, debiendo aplicar todo el rigor necesario para su estudio, ya que por muy refinados que sean los estudios posteriores de selección, formulación o evaluación no se van a compensar las debilidades en la fase de identificación. A través de una serie de pasos es que se desarrolla ésta fase de identificación o Estudio de Gran Visión, los cuáles se detallan a continuación:

1. Descripción del Problema

Es preciso conocer las características específicas del problema, las causas y consecuencias así como los aspectos que lo rodean, es decir, hay que definir el problema de forma clara y precisa. Para describir el problema se deben de incluir en lo posible algunos de los siguientes aspectos:

- ⊗ ¿Existe el problema?
- ⊗ ¿Cuál es el problema?
- ⊗ ¿Cuáles son los elementos esenciales del problema?
- ⊗ Aspectos sociales, económicos y políticos directamente relacionados con el problema o necesidad. Condiciones socioeconómicas y ambientales, aspectos administrativos y de gestión, consideraciones tecnológicas específicas como parte del entorno de la situación encontrada.
- ⊗ Localización de la población afectada y el área geográfica sobre la cual tiene influencia el problema identificado.
- ⊗ Antecedentes sobre cómo ha evolucionado el problema, y que intentos de solución se han presentado anteriormente.
- ⊗ Causas y consecuencias que está generando actualmente el problema (aquí el autor recomienda utilizar la herramienta del Marco Lógico).

- ⊗ Consecuencias que se pueden esperar de no resolverlo.
- ⊗ Magnitud actual del problema
- ⊗ Principales dificultades de enfrentar el problema.

Para describir el problema deben de combinarse los datos que se tienen de fuentes secundarias y contrastarla con la percepción que tiene la población afectada con respecto a sus necesidades; corresponde efectuar una detallada observación de la realidad y recopilar la mayor cantidad posible de datos y antecedentes. El contacto directo con los grupos afectados resulta fundamental para interpretar y priorizar correctamente los problemas o las carencias que los aquejan.

2. El Diagnóstico

Una vez realizada la descripción del problema, se debe de establecer la magnitud y la dimensión de la solución para alcanzar una situación deseable. Si no está claro cuáles son los productos o servicios y la cantidad de los mismos, resulta imposible formular adecuadamente el proyecto. Debe de complementarse además con la identificación de los “grupos relevantes” o “de interés” para el proyecto y el rol que ellos desempeñan en el mismo.

Corresponde identificar a todos aquellos agentes de interés, personas o entidades que puedan incluir positiva o negativamente en el problema y desde luego, en las posibles soluciones, que apoyen las acciones de cambio o que se manifiesten en contra de las mismas.

3. Selección del Problema a resolver

A partir de los dos puntos anteriores, se puede elaborar un catálogo amplio de las necesidades y carencias de la población de referencia, el cual puede ser sometido a un trabajo de organización y priorización, que permite identificar los problemas que requieren un tratamiento más urgente.

4. Situación actual y su evolución

Para facilitar el estudio se sugiere ubicar la causa del problema o necesidad en alguna de las siguientes categorías:

- ⊗ Carencia absoluta de bienes o servicios.
- ⊗ Baja disponibilidad de bienes o servicios.
- ⊗ Baja calidad de los bienes o servicios producidos.
- ⊗ Ineficiente prestación del servicio actualmente suministrado.

- ⌘ Necesidad de reposición de infraestructura básica para continuar con la producción de los bienes o servicios actualmente producidos.

En ésta descripción además se deben establecer que consecuencias se derivan del problema o la necesidad y si el problema tiende a empeorar en el futuro y en qué medida. Resulta muy útil develar las condiciones favorables (posibilidades reales, ventajas y fortalezas) y las desfavorables (conflictos, limitantes, carencias, soluciones inconclusas, debilidades, amenazas) que se expresan y se perciben en el medio donde se insertará.

5. Población directamente afectada por el problema

Se debe de establecer el número de habitantes afectados directamente por el problema o necesidad. En algunos casos la población es fácilmente identificable cuando está perfectamente ligada a su ubicación geográfica (por ejemplo cuando se concentra en una comunidad o municipio); por otro lado se presentan los casos en que la población afectada no se identifica tan claramente como cuando el problema está relacionado con un gran volumen de población o con una población dispersa (por ejemplo, contaminación en la ribera de un río causada porque una industria vertió desechos químicos).

Además de cuantificar a la población afectada, se deben de establecer en lo posible los siguientes puntos:

- ⌘ Principales características de la población afectada, considerando las relevantes en relación con la situación analizada, como: edad, sexo, aspectos socioeconómicos (ocupación, nivel de ingreso, grado de escolaridad), características culturales, etc.
- ⌘ La dimensión temporal, que se relaciona con la tasa de crecimiento o decremento de la población y el nivel esperado para los siguientes años.

6. Zona de influencia

Igualmente se debe de describir la zona geográfica afectada por el problema, que es en la cual se ubica la población afectada. Vale la pena establecer una distinción, pues existen dos tipos de proyectos: los “concentrados” que se ubican espacialmente en una región o zona geográfica (servicio de agua potable para un municipio); y los “lineales” que requieren de corredores que atraviesan varias regiones o zonas (vías troncales, ferrocarriles).

7. Cuantificación de la necesidad (Estudio de oferta y/o demanda)

Es necesario describir las condiciones en las que actualmente se está presentando el servicio o produciendo los bienes, y cuantificar la cantidad producida actualmente de dichos bienes y servicios.

Si el problema se refiere a la insuficiente prestación de bienes y servicios:

- ⊗ Se sugiere indicar el periodo para el cual se desea solucionar el problema o necesidad.
- ⊗ Se sugiere estimar la cantidad de bienes o servicios necesarios para solucionar el problema de la población objetivo previamente identificada (demanda).
- ⊗ Resulta útil calcular la capacidad instalada y elaborar una proyección de los bienes o servicios que será posible producir con esa capacidad.

En algunos casos la demanda de bienes y servicios está asociada a la población; en otros casos, es derivado no solamente de la tasa de crecimiento de la población, sino de cambios de hábitos en su consumo o en el crecimiento de algún sector estratégico (comercio, agroindustria, turismo, etc.), en éstos casos se deben de considerar mayores demandas y por lo tanto redimensionar la oferta.

8. Objetivos generales y específicos

- ⊗ **Generales:** A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general, que corresponde a poner el problema en términos de una acción positiva con el fin de contar con un punto de referencia para la definición de propósitos más específicos y la búsqueda de posibles alternativas de solución. Es claro que pueden ser varias las alternativas para atender el objetivo general, sin embargo se trata de precisar mucho más el o los objetivos, esto es definir “objetivos específicos”, con el fin de concretar mejores soluciones.
- ⊗ **Específicos:** Son las soluciones concretas que el proyecto debe de alcanzar en un tiempo determinado. El objetivo específico es el logro de una situación deseable. No implica que el proyecto en sí mismo, será suficiente para lograr el objetivo general. Es suficiente que el proyecto contribuya al logro de ese fin u objetivo específico. La definición de un objetivo específico no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Puede ser un objetivo que se logrará solamente en el largo plazo.

9. Justificación

Es preciso presentar argumentos que justifiquen en forma categórica la decisión tomada teniendo en cuenta:

- ⊗ La medida en que el proyecto contribuya a solucionar el problema planteado
- ⊗ Quiénes son los beneficiarios del proyecto y cómo recibirán sus resultados.

10. Actividades

Son las tareas o acciones que se deben de realizar utilizando determinados insumos para producir resultados, encaminados a los objetivos específicos del proyecto.

11. Insumos

Son los recursos humanos, tecnológicos, logísticos, de infraestructura o de dotación que se necesitan para realizar las actividades, producir los resultados y alcanzar los objetivos específicos

12. Sostenibilidad del proyecto:

El proyecto se debe de presentar como una solución permanente al problema o necesidad identificada y en tal sentido se deben de garantizar todos los mecanismos políticos, financieros, técnicos y ambientales para su ejecución y desde luego para su operación, para lo cual es preciso:

- ⊗ Identificar los factores internos y externos que pueden ocasionar algún retraso en su ejecución.
- ⊗ Que las fuentes de financiación tanto para la inversión como para la operación tengan certeza razonable de conseguirse.
- ⊗ Que la capacidad técnica, operativa y de gestión garantice el logro de las metas a mediano y largo plazo.

13. Estudio de Alternativas:

Con alguna frecuencia los analistas o funcionarios que no conocen suficientemente el entorno del problema, se precipitan a tomar decisiones que comprometen ingente cantidad de recursos de toda índole; la primer alternativa a estudiar se conoce con el nombre de “situación base optimizada”, sin embargo el análisis también debe de conducir a la identificación de variantes de solución al problema definido. Se deben de determinar inicialmente todas las alternativas que en primera instancia son viables para solucionar el problema propuesto, cada una con beneficios que sean comparables. Las alternativas deben de estudiarse en función de su tamaño, la localización, la tecnología utilizada y los recursos disponibles. Se deben de descartar las que considere no viables por razones técnicas, sociales e institucionales o de otra índole, explicando tales razones.

Para la descripción de cada alternativa se deben de tener en cuenta: Los beneficios que se esperan generar a través del proyecto, su localización, la tecnología seleccionada e insumos

empleados para su procesamiento, los aspectos de organización, el nivel de producción o de prestación de servicio, la vida útil esperada, el valor de las inversiones necesarias y las fuentes de financiación, los costos de operación, las condiciones que hacen sostenible el proyecto, otras especificaciones de la solución planteada.

La Figura 18 nos presenta una panorámica completa del proceso de Identificación o Estudio de Gran Visión:

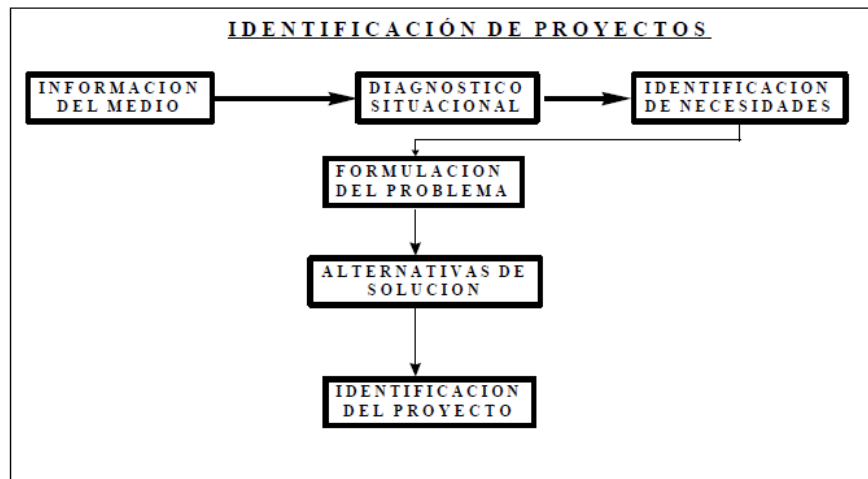


Figura 18. Proceso de Identificación de Proyectos (Miranda Miranda, 2004)

Juan José Miranda en su material considera una buena cantidad de elementos que nos ayudarán a integrar la visión integral del proyecto de la cual hemos hablado; si bien no desarrolla en una metodología como tal, sus consideraciones nos serán de utilidad para elaborar el Estudio de Gran Visión que es la finalidad de éste trabajo. Vemos también que incorpora el análisis de las actividades y los insumos necesarios, los cuales forman parte de los bloques del Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur. Algo importante a mencionar es que los procesos de formulación y evaluación no son de nuestro interés a éste nivel de profundidad, el autor hace consideraciones de ello por ejemplo en el estudio de alternativas, por lo que para el desarrollo de nuestra metodología debemos de ser sensibles en determinar los límites entre el Estudio de Gran Visión sin involucrar aquellas partes relacionadas con un nivel de estudios más profundos como los de Factibilidad.

c) Manual. Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. Ernesto Cohen.

En los proyectos de inversión se destacan tres "estados" básicos: preinversión, inversión y operación. De nuestro interés es el de preinversión en donde se desarrollan las tareas de diagnóstico, formulación, evaluación y programación. En el segundo se reconocen las etapas de diseño y ejecución. El tercero, comienza con las actividades de producción y distribución de los bienes o servicios para continuar con la operación plena (Cohen, 2003).

Para el desarrollo del estudio de Gran Visión analizaremos el diagnóstico, en esta fase se inicia el proyecto y se busca dar respuesta a un conjunto de preguntas que se profundizan en las fases posteriores:

- ⊗ ¿Cuál o cuáles son los problemas que se pretende(n) resolver?
- ⊗ ¿En qué medida se quiere resolverlos?
- ⊗ ¿A quiénes está dirigido el proyecto? ¿cuál es su población objetivo?
- ⊗ ¿Dónde está localizada la población objetivo?
- ⊗ ¿Qué características tiene la oferta y demanda existente de los bienes y servicios que permiten solucionar el problema?
- ⊗ ¿Cuáles son las principales causas y consecuencias del problema central?
- ⊗ ¿Cuáles son las áreas de intervención posibles?
- ⊗ ¿Qué restricciones y/o potencialidades se deben considerar (actores o grupos relevantes, temporalidad, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales, etc.?)
- ⊗ ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento y recursos existentes?

Para contestar a las preguntas anteriores Cohen y Martínez proponen una serie de pasos que son fundamentales para el diagnóstico:

1. Identificación del problema central
2. Elaboración de la línea de base
3. Definición de la población objetivo
4. Estudio de la oferta y la demanda
5. Análisis del contexto (geográfico, demográfico, socioeconómico, sociocultural, legal y financiero)
6. Identificación de actores y grupos relevantes

7. Análisis de causas y efectos (árbol de problemas)
8. Identificación de medios y fines (árbol de objetivos)
9. Áreas de intervención (viabilidad e importancia)

Esta etapa se trabaja con la información disponible (de tipo secundaria) y entrevistas a informantes claves. A su finalización se requiere contar con una primera visión del o los problemas que originaron el análisis, sus principales características y posibles formas de intervención, con el objeto de decidir si es aconsejable profundizar el análisis, en miras a su implementación, o si es preferible rechazar o postergar la idea. A continuación se dan más detalles de cada uno de los pasos:

1. Identificar el problema

Contar con una definición clara y precisa del problema social que orientará al proyecto es el primer requisito para alcanzar el impacto buscado. Esta no es una tarea simple, dada la multiplicidad de variables que afectan a la población y su contexto. Para identificar el problema hay que recolectar y analizar toda la información disponible. Deben combinarse los datos existentes sobre la situación de la población objetivo, con la percepción que ésta tiene de sus necesidades y la importancia relativa que les asigna.

Se comienza por efectuar una detallada observación de la realidad y recopilar la mayor cantidad posible de antecedentes. El ideal es contar con un sistema que priorice los problemas que la afectan. Para ello se deben recoger opiniones (de las partes involucradas) y jerarquizar los problemas, haciendo, por ejemplo, que cada persona asigne un puntaje a cada problema en una escala de 0 a 5 puntos, Tabla 1:

Tabla 1. Jerarquización de problemas (Cohen, 2003)

| | Sin Importancia | Muy poco Importante | Poco Importante | Mediana Importancia | Bastante Importante | Muy Importante |
|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| <i>Problema 1</i> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Problema 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| . | | | | | | |
| . | | | | | | |
| Problema j | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Una vez identificados los problemas es preciso analizar sus interrelaciones para contar con una visión que permita seleccionar aquellos que tienen mayor influencia sobre los otros. La Matriz de Motricidad y Dependencia de Michel Godet es un instrumento útil para analizar dichas interrelaciones generando un modelo de priorización. A partir de la identificación del problema es posible determinar el objetivo general del proyecto que consiste en poner el problema en

términos de acción positiva para contar con una guía que permita definir objetivos específicos y buscar alternativas para alcanzarlos. Al definir las alternativas del proyecto, será necesario definir específicamente los objetivos y metas a lograr.

2. Estimar la línea de base

Su cálculo se realiza recopilando la información existente sobre el problema central que afecta a la población, utilizando indicadores que permitan determinar:

- El grado de validez y confiabilidad.
- El grado de generalidad-especificidad de las estimaciones, para determinar si son aplicables al ámbito geográfico y poblacional de análisis.

Si la información existente proporciona sólo una visión general del problema en la población analizada, será necesario complementarla y realizar entrevistas a informantes claves. Si es de mala calidad o inexistente, será necesario realizar estudios específicos. La línea de base debe reflejar el problema, de la población objetivo, al momento del análisis y ser complementada con estimaciones sobre sus tendencias futuras.

3. Definir la población objetivo

Esta debe ser claramente definida por sus características socioeconómicas, de localización, etarias, socioculturales, etc., para permitir una focalización adecuada. Por ejemplo:

- Niños menores de 1 año, pertenecientes a hogares nivel de bajo ingreso de la población de Milpa Alta.
- Jóvenes de entre 18 y 25 años que viven en poblados de menos de 5.000 habitantes del país.
- Ejecutivos de entre 25 y 45 años de medio-alto y alto poder adquisitivo interesados por lo gourmet y las bebidas artesanales.

4. Realizar el estudio de mercado

Se traduce en una estimación de la demanda y las características de la oferta existente de los bienes y/o servicios vinculados a la solución del problema.

- Estudio de la demanda

Busca determinar la magnitud de la demanda existente en el momento del análisis y proyectada durante el horizonte del proyecto. Permite responder a la pregunta: ¿cuántos productos y/o servicios debe entregar el proyecto para que, sumados a la oferta existente, se satisfaga la demanda?

El tamaño de la población objetivo es el primer indicador de la demanda y el proyecto debe considerar al 100% de la misma. En este diagnóstico es importante considerar la posible generación de una demanda incremental derivada de la aparición del nuevo producto.

Se debe abarcar todo el horizonte del proyecto, lo que requiere dimensionar la situación actual y estimar la futura. Los métodos usualmente utilizados para realizar estas estimaciones se desarrollan modelos de predicción o se utiliza el método Delfi. En el análisis de la demanda es fundamental la participación comunitaria. El contacto directo con los grupos afectados permite interpretar y priorizar correctamente los problemas que los aquejan.

- Estudio de la oferta

Requiere analizar los bienes y/o servicios alternativos que permiten satisfacer la demanda a lo largo de toda la vida del proyecto. El estudio de oferta debe:

- ⊗ Identificar los agentes que la generan (sector privado, el Estado, ONG's)
- ⊗ Seleccionar las variables que determinan el tamaño de la oferta (precio de los bienes complementarios y sustitutos),
- ⊗ Calcular los efectos que tendría la realización del proyecto sobre la oferta de los demás agentes (¿incidirá en los precios de productos sustitutos y/o complementarios?, ¿disminuirá su oferta?, etc.).

- Relación oferta-demanda

Con la información sobre la oferta y la demanda se puede dimensionar el déficit actual. Esto es fundamental para fijar correctamente las metas del proyecto. El déficit es la diferencia entre la oferta y la demanda para cada uno de los períodos de la vida del proyecto. Cuando la diferencia es cero, no hay déficit y la cobertura es 100%. Si es mayor que cero, hay exceso de oferta y de cobertura. Si es menor que cero, hay déficit de oferta y de cobertura.

5. Caracterizar el contexto

Para contar con una descripción que permita formular el proyecto, es preciso caracterizar su entorno, destacando aquellos aspectos más vinculados al problema que le dio origen. Esto incluye las características de:

- ⊗ La estructura demográfica, por edad y sexo;
- ⊗ Socioeconómicas de la población: distribución de ingresos, pobreza;
- ⊗ Socioculturales: nivel educacional, especificidades étnicas, etc.
- ⊗ El entorno geográfico: clima, terreno, etc.;

- ∅ Las vías y medios de transporte;
- ∅ La economía y producción: áreas de especialización productiva y principales agentes económicos.

En lo que respecta a la identificación de actores y grupos relevantes, análisis de causas y efectos, identificación de medios y fines así como las áreas de intervención, el autor plantea el uso de herramientas que se relacionan directamente con el ZOPP (Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos), cuyo estudio realizará en la sección 2.3 del presente trabajo, por lo cual de momento no abundamos en la descripción de éstos puntos.

En éste caso Cohen y Martínez, proponen una serie de pasos que parten en la identificación del problema central hasta la identificación de las áreas de Intervención, hay varias semejanzas entre éste y los puntos mencionados por Miranda; de igual manera la segunda parte de su Metodología se refiere a parte de la Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos. Encontramos hasta aquí semejanzas entre los autores acerca de los puntos a considerar para la construcción de un estudio de Gran Visión.

d) Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. NAFINSA.

El ciclo de vida de un proyecto de inversión, se inicia con la fase de identificación el cual se realiza a un nivel de Estudio de Gran Visión. La Identificación se realiza primero con la finalidad de detectar necesidades que satisfacer y/o recursos para su eficiente aprovechamiento; aunque existen más fuentes, se destacan las siguientes (Nacional Financiera, 1995):

a) Identificar uno o más insumos y plantear, a partir de ciertas relaciones técnico-económicas, sus posibilidades de transformación en bienes o servicios, cuya cuantía y cualidades se encuentran determinadas por condiciones de tipo físico y de necesidades sociales, obra civil e instalaciones.

b) Partir de ciertas necesidades humanas, buscando su relación cualitativa y cuantitativa con bienes y servicios, los cuales para ser generados requieren ciertos insumos que se determinan a partir de una relación técnico-económica. Civil e instalaciones.

La Guía de Nacional Financiera, indica que la fase de identificación debe de contener el diagnóstico (pasado), pronóstico (futuro) e imagen objetivo (formulación de los propósitos del proyecto), para definir las estrategias y lineamientos de acción haciendo estudios de tipo regional, sectorial, en programas de inversión y en planes maestros.

El tipo de estudios regionales, consiste en seleccionar y acotar un área geográfica de interés para los inversionistas. En esa área se procede a buscar oportunidades de inversión, ya sea por la vía de detectar recursos susceptibles de ser transformados, o mediante la identificación de necesidades.

El tipo de estudios sectoriales se inician a partir de la selección de un sector, rama o subrama de actividad económica, de cuyo análisis se desprenderán oportunidades específicas de inversión.

Un programa de inversiones consiste en agrupar dentro de una partida presupuestal de inversión para un mismo periodo, a dos o más proyectos sin interdependencia necesarias, todos ellos promovidos por el mismo grupo empresarial; en cambio un plan maestro de inversiones agrupa proyectos interdependientes.

Una vez que se visualiza el potencial de un producto o servicio se trabaja con una serie de aspectos clave que arrojen claridad sobre los resultados que se obtendrán, destacando los siguientes:

- ⊗ Volumen del mercado
- ⊗ Disponibilidad de materias primas
- ⊗ Tamaño y tecnología
- ⊗ Inversión estimada
- ⊗ Beneficios esperados
- ⊗ Marco legal

Al terminar de mencionar los aspectos clave, se indica de manera clara que la guía se centra exclusivamente en la segunda fase del ciclo de vida de los proyectos, es decir, en la formulación y evaluación; dejando en solo un bosquejo la conformación del Estudio Gran Visión, no se nos propone una metodología acerca de la detección de necesidades y/o recursos, no profundiza en la conformación de la imagen objetivo, ni que manejo adicional darle a los aspectos clave mencionados; sin embargo es valiosa ésta aportación para en las secciones siguientes del presente trabajo profundizar e incorporar las consideraciones realizadas por Nacional Financiera.

La búsqueda de información relacionada para la conformación de un Estudio de Gran Visión, involucró más fuentes, sin embargo solo se presentaron las 4 anteriores, debido a que los aspectos que mencionaban ya se habían incluido en alguna de las fuentes arriba citadas, o porque no se encontraron metodologías adicionales, siendo importante mencionar que en su mayoría la información acerca de éste tema (a través de la búsqueda realizada) fue poco substancial, y poniendo su interés gran parte de los autores en las fases de evaluación de proyectos y posteriores.

Sin embargo para concluir ésta revisión, en la sección 2.3 analizaremos otra alternativa, desarrollada ya hace varios años y que tuvo su origen en el marco lógico.

2.3 Otra alternativa. Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)

El enfoque ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung o Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos) es un conjunto de principios, técnicas e instrumentos diseñados para facilitar la gestión de proyectos; conduce a un proceso ordenado de reflexión conjunta, a la comprensión uniforme por todos los involucrados de la meta a lograr, la problemática que tiene que ser resuelta y las acciones a emprender y sus implicaciones (Comisión Nacional del Agua, 2000).

Sus antecedentes se remontan a 1975 cuando se creó la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ), en ese entonces ya se conocía el logical framework approach o enfoque de marco lógico, herramienta de gestión para la formulación, desarrollo y evaluación de proyectos. Apoyándose en este enfoque, la firma Practical Concepts Incorporated PCI diseñó la “Matriz de estructura lógica” que fue adaptada por la GTZ y el BID. Entre 1980 y 1981 la GTZ, decidió incorporarle algunos elementos nuevos como el análisis de involucrados, el análisis de problemas y el análisis de objetivos, naciendo así el ZOPP. Su aplicación formal se inició en 1983; a principios de los años noventa la GTZ flexibilizó aún más el ZOPP, para superar la rigidez prescriptiva que se venía observando, mejorar la concertación con los involucrados en los proyectos y acercar el método a su finalidad social (Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia).

Hoy día es utilizado principalmente, para la formulación de proyectos de cooperación internacional; varios países europeos, de Centro y Sur de América, así como organismos multilaterales como la Unión Europea, BID y el BM aplican esta metodología o sus principios fundamentales.

Las características principales de éste enfoque son:

- ⊗ Aprovecha los conocimientos, ideas y experiencias de los miembros del equipo. El éxito del proyecto no es posible sin la participación de todos los actores importantes.
- ⊗ Identifica los actores principales, sus intereses y potencial
- ⊗ El proceso de planificación debe darse por pasos sucesivos donde algunos momentos son requisito insalvable para realizar otros.
- ⊗ Identifica los problemas que deben ser superados para alcanzar los objetivos propuestos.
- ⊗ Representa grandes programas, subprogramas, grandes proyectos o proyectos muy específicos, en una metodología que al ser bien aplicada se convierte en un lenguaje universal de comunicación.
- ⊗ Facilita la percepción, de manera sencilla y directa, de los objetivos del proyecto en distintos niveles.
- ⊗ Establece indicadores mensurables y útiles para conformar un sistema de seguimiento.

- ⊗ Señala claramente las responsabilidades y permite anticipar contingencias para el logro de los resultados.
- ⊗ El trabajo de planeación es moderado por personas que no necesariamente están involucradas con el proyecto.

Para desarrollarlo, podemos dividir el ZOPP en 4 pasos consecutivos tal como se muestra en la Figura 19.

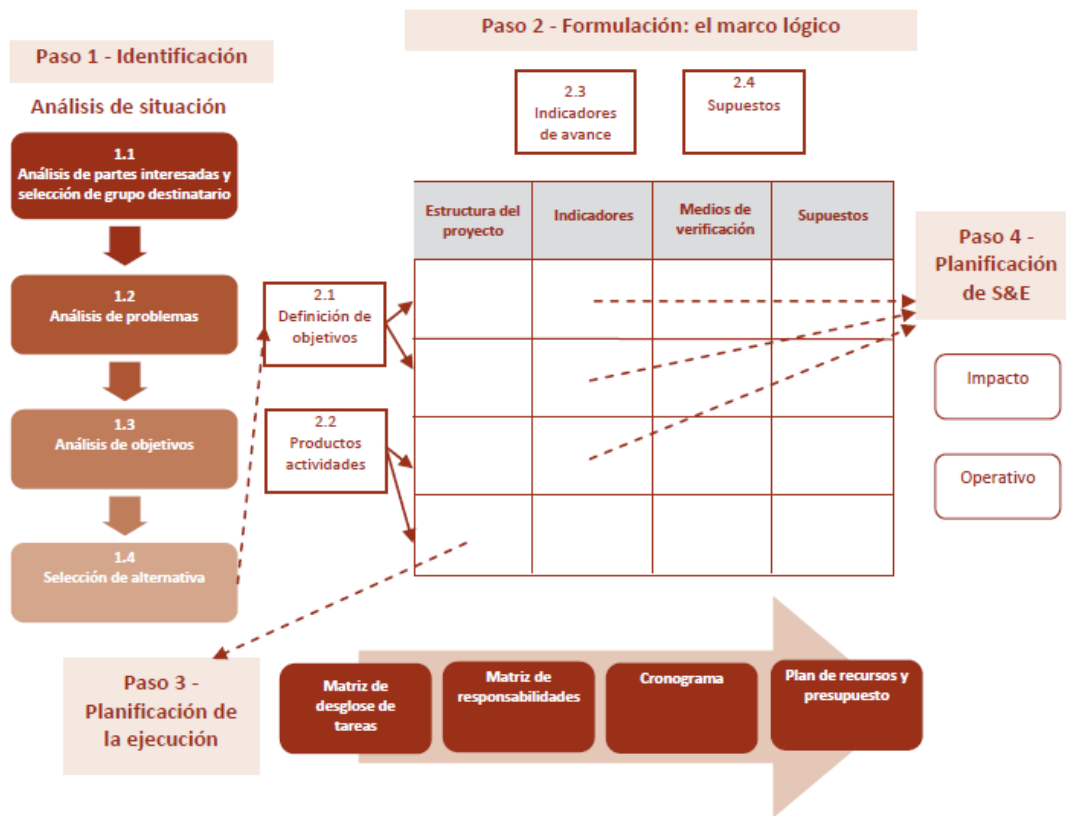


Figura 19. Pasos del Enfoque ZOPP (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

De nuestro interés para su estudio, como alternativa al Estudio de Gran Visión será en específico el Paso 1 - Identificación, el cual se detalla a continuación.

Análisis de Situación: el éxito de un proyecto depende en gran parte del grado de compatibilidad que se logre entre las condiciones estructurales del entorno y el proceso de planificación del proyecto. Lo anterior implica tener un completo conocimiento de las condiciones del contexto en el cual será ejecutado; los proyectos son específicos para un tiempo y un espacio concretos, lo que implica que la planificación se debe sustentar en un detallado Análisis de Situación.

El Análisis de Situación asegura la vinculación directa entre las actividades del proyecto y las necesidades y prioridades del grupo destinatario. La elaboración del proyecto debe comenzar con una comprensión acordada sobre la situación existente, en términos de cuál es el problema a abordar, cuáles son sus causas y consecuencias, a quiénes está afectando y qué otros actores clave están involucrados. El Análisis de Situación se enfoca en responder a estas preguntas. El orden para realizar el Análisis varía en función de la situación y del proyecto; de hecho, el análisis de partes interesadas y el análisis del problema están estrechamente conectados. A continuación se muestran sus componentes, Figura 20:



Figura 20. Identificación. Análisis de Situación (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

§ Análisis de partes interesadas y la selección del grupo destinatario

a) Análisis de partes interesadas. El centro de un proyecto es el grupo destinatario, pero dado que éste también pretende alcanzar la sostenibilidad, deben de ser considerados otros actores para comprender su rol potencial en el proyecto, sus intereses y expectativas en términos de beneficios. En consecuencia, es necesario identificar desde el comienzo a todas las partes interesadas que serán probablemente afectadas por el proyecto (tanto positiva como negativamente) y analizar su involucramiento potencial. Idealmente, el proyecto debe de ser elaborado usando métodos de planificación participativos en los que se involucre activamente a los socios del proyecto. Existen una serie de herramientas para la identificación y el análisis de las diferentes partes, una de ellas es la Matriz de partes interesadas, ver Tabla 2.

Una vez que se ha identificado el problema central (el cual se realiza a la par del análisis de partes), es necesario preguntarse QUIÉNES son los más afectados por este problema y qué características e intereses de éstos deben de tenerse en cuenta, para atacar los problemas y encontrar soluciones. Los objetivos principales de la matriz de partes interesadas son: comprender los intereses de los diferentes grupos y sus capacidades para enfrentar el problema central; y diseñar actividades que consideren adecuadamente las capacidades institucionales y los asuntos sociales de cada uno de ellos. Las acciones clave en el diseño de una matriz de partes interesadas son:

- Identificar el problema central a ser abordado.
- Identificar a todos aquellos grupos afectados, positiva o negativamente, por el problema.
- Investigar las características y capacidades de cada actor involucrado; los intereses y expectativas y las consecuencias para la planificación.

Registrar éstos datos en una matriz como la que se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz de Partes Interesadas (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

| Partes interesadas | Características / capacidades | Intereses / expectativas | Consecuencias para la planificación |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Actor A | | | |
| Actor B | | | |
| ... | | | |

En algunos casos, pueden presentarse conflictos de intereses; ya que acciones de un actor pueden perjudicar a otro y éste segundo seguramente tomará medidas que contrarresten éste efecto; se deben de interpretar estos hallazgos e incorporar la información relevante al documento del proyecto (consecuencias para la planificación).

b) Selección del grupo destinatario. El grupo destinatario es un conjunto de personas que se beneficiarán del proyecto, su análisis tiene una relevancia particular y requiere de una atención especial. Muchas veces, las organizaciones no entregan servicios directamente al beneficiario, sino que desarrollan servicios que fortalecen las capacidades de terceros para que éstos puedan luego brindar nuevos o mejores servicios/productos a un grupo determinado de personas. En éste sentido, necesitamos distinguir entre beneficiarios directos y beneficiarios finales.

- Beneficiarios directos: son los grupos/instituciones afectados por el problema central y en consecuencia por los productos/servicios del proyecto, y que sirven de vínculo entre el productor y los beneficiarios finales, por ejemplo socios comerciales, minoristas y supermercados.

- Beneficiarios finales: aquellos que se beneficiarán del objetivo de desarrollo del proyecto en el largo plazo, por ejemplo los consumidores y clientes de los productos/servicios provistos por la organización.

Además deben de reconocerse también a los socios del proyecto que apoyan y participan en la elaboración y la ejecución del proyecto, por ejemplo: Ministerios o Secretarías, organismos de integración cooperativa, sindicatos, organizaciones de empleadores, entre otros.

La Matriz FODA. Ya identificados, es necesario realizar un auto-diagnóstico de las capacidades de los beneficiarios a través de un examen de las fortalezas y debilidades de la organización (o de las de apoyo), así como de las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente externo, lo que se conoce como análisis FODA. Puede ser usada para complementar y enriquecer el análisis de partes interesadas. El análisis FODA puede develar la capacidad real para desempeñar los roles esperados en el proyecto, tanto del grupo destinatario como de sus socios para la ejecución, así como mostrar sus ventajas comparativas. También puede revelar obstáculos ocultos para la ejecución de un proyecto.

Las fortalezas y debilidades son características internas de la organización que facilitan o dificultan su potencial para obtener ciertos resultados, además deben referirse a aquellas características positivas o negativas relacionadas con la participación en el proyecto propuesto y con la prestación de servicios de calidad al grupo destinatario. Cuando el análisis FODA detecta carencias en las capacidades organizacionales del solicitante para realizar todas las actividades comprendidas en el proyecto, la organización debe encontrar socios, entre las otras partes interesadas, que puedan llenar esos vacíos en materia de capacidades.

Las amenazas y oportunidades son factores externos del contexto de la organización (o de las de apoyo) que pueden afectar la capacidad organizacional para alcanzar ciertos resultados; éstas no pueden ser manejadas, dado que están fuera del control de la organización, lo que se puede hacer es diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas, llevando los efectos negativos a un nivel aceptable, que no comprometa el éxito del proyecto. Debemos de organizar los resultados en una Matriz de la siguiente manera, Tabla 3:

Tabla 3. Matriz FODA (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

| INTERNO | EXTERNO |
|---------------------|-----------------------|
| Fortalezas: | Oportunidades: |
| Debilidades: | Amenazas: |

En ésta sección no se dan más detalles del Análisis FODA, sino que solo se muestra la metodología adoptada en el Manual de Elaboración de Proyectos de la OIT.

☞ Análisis de problemas

Cada proyecto se propone ayudar a resolver un problema que afecta a un grupo o grupos de beneficiarios. El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación actual y establece relaciones de “causa-efecto” entre los problemas existentes. El problema central del grupo destinatario debe ser claramente identificado. Es esencial comprender las causas profundas del problema y los efectos que éste ocasiona en los beneficiarios, esto puede representarse gráficamente a través de un árbol de problemas que se compone de tres elementos:

a) El problema central. Debe ser el punto de partida, éste establece la base lógica y le da sentido al proyecto; hay casos en los que el punto de partida del proyecto es la detección de una oportunidad. Independientemente de nuestras consideraciones positivas o negativas iniciales sobre la situación actual, siempre terminaremos identificando el problema central a abordar. Un ejemplo sencillo es, Figura 21:



Figura 21. Ejemplo de Problema central
(Organización Internacional del Trabajo, 2012)

b) Las causas del problema central. Cada problema tiene su propia historia y tendremos que descubrir qué factores subyacentes (causas) han conducido a la situación actual. Las causas (raíces) del problema central se ubican debajo del problema central, Figura 22:



Figura 22. Ejemplo de causas del Problema central
(Organización Internacional del Trabajo, 2012)

El problema central es mi dolor de muelas. Por lo general, nos detenemos en el primer nivel de las causas y sólo vamos al dentista para eliminar la caries. Pero esa es una solución de corto plazo, dado que la raíz del problema no fue abordada. Por lo tanto, es necesario hacerse todas las preguntas relevantes para establecer todos los vínculos de causa-efecto necesarios para, en el ejemplo, modificar los hábitos alimenticios y así resolver el problema central a largo plazo.

Por lo tanto, el propósito central de este análisis es asegurar que todas las “causas raíz” del problema son identificadas y posteriormente abordadas en la estructura del proyecto y que no sólo se atacan los “síntomas” del problema. La clave de un proyecto exitoso es enfrentar las causas del problema central, de lo contrario el problema reaparecerá nuevamente.

c) Los efectos del problema central. En este caso se obtienen los eventos que constituyen los efectos del problema central; todos los problemas o necesidades están insertos en un contexto social, político o ambiental y frecuentemente están vinculados a otras necesidades. El problema central genera consecuencias u otros problemas. Los efectos del problema central se presentan en la forma de condiciones sociales, ambientales, políticas o económicas (por lo general negativas) más generales, derivadas de ese problema. Hay que detectar todos los efectos y ubicarlos encima del problema central, Figura 23:



Figura 23. Ejemplo de los efectos del Problema central (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

Construyendo el árbol de problemas:

Se recomienda organizar un taller participativo, debates y reuniones con el grupo destinatario y las demás partes interesadas prestando especial atención a asegurarse que los diferentes grupos tengan la posibilidad de participar y de plantear sus puntos de vista. Partiendo del problema central identificado por el equipo al inicio del análisis de situación, realizar una lluvia de ideas sobre los problemas y las causas que cada actor involucrado considera como prioritarios. Utilizar los problemas identificados en el ejercicio de lluvia de ideas para reformular el problema central y luego comenzar a definir una jerarquía de causas y efectos, como se observa en la Figura 24.

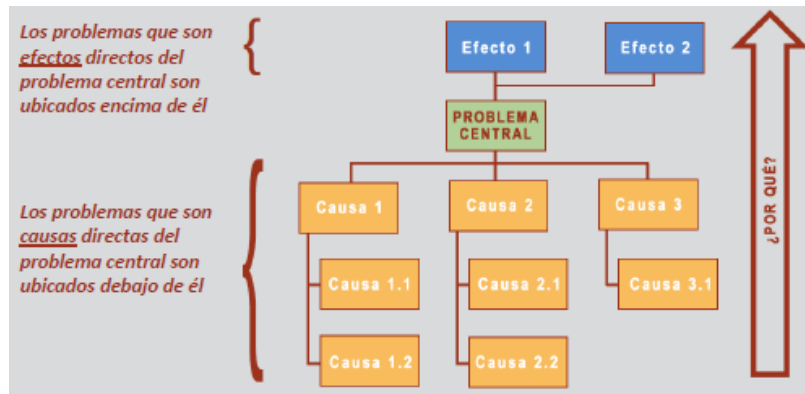


Figura 24. Árbol de Problemas. Jerarquía de Causas y Efectos.
(Organización Internacional del Trabajo, 2012)

Elaborar un árbol de problemas permite debatir abiertamente con el conjunto de partes interesadas sobre los problemas a ser abordados siendo un proceso de aprendizaje. El producto de análisis del problema será una versión simplificada de la realidad que no pretenderá explicar toda la complejidad de los problemas. Es la etapa más importante en la elaboración de un proyecto porque será la base de los análisis posteriores y de la toma de decisiones sobre las prioridades del proyecto.

☞ Análisis de Objetivos

El análisis de objetivos se utiliza para describir la situación futura e ilustrar gráficamente las relaciones medio-fin. Las situaciones negativas recogidas en el árbol de problemas se convierten en soluciones, expresadas como logros positivos en el árbol de objetivos, ver Figura 25. El corazón o centro del árbol de objetivos es el objetivo central o situación deseada. Los efectos que se convierten en fines se muestran encima y las causas que se convierten en medios, están por debajo del objetivo. El árbol de objetivos se elabora a través de un taller participativo tomando en cuenta los análisis de partes interesadas y el análisis FODA para evaluar qué tan realista es el logro de algunos objetivos y para identificar otros medios necesarios para alcanzar el fin deseado. El árbol de objetivos tiene tres componentes principales:

a) La situación deseada. Se trata del problema central del árbol de problemas, transformado en un enunciado positivo. Por ejemplo:

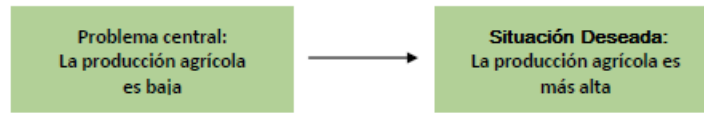


Figura 25. Problema central – Situación deseada (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

La situación deseada representa el cambio real que se logrará a través del proyecto. La situación deseada describe un resultado y se refiere a un cambio en el grupo destinatario y al impacto sobre los beneficiarios finales.

b) Los medios para alcanzar la situación deseada. El árbol de objetivos incluye todas las situaciones necesarias y suficientes (también llamadas medios u objetivos) requeridos para obtener la situación deseada.

c) Los impactos de la situación deseada (fines). La situación deseada es el medio para alcanzar situaciones positivas que contribuyen a atacar los efectos del problema. Estas situaciones positivas se denominan “impactos de la situación deseada”. Un impacto puede ser “pobreza reducida en la región”, “los jóvenes tienen un empleo bien remunerado en la región norte del estado”, entre otros.

Construyendo el árbol de objetivos

Las acciones clave en la construcción del árbol de objetivos, Figura 26 son:

- ⊗ Reformular todas las situaciones negativas encontradas en el análisis de problemas como situaciones positivas, tanto deseables como alcanzables de manera realista.
- ⊗ Verificar las relaciones medio-fin para asegurar la validez e integridad de la jerarquía definida (las relaciones causa-efecto se convierten en vínculos medio-fin).
- ⊗ Verificar los supuestos de equidad. ¿Cada uno de los involucrados se beneficiará realmente, o algunos grupos tendrán un mejor acceso que otros a los beneficios?
- ⊗ La pregunta guía es “¿CÓMO?”.

Si fuera necesario, hay que revisar los enunciados, agregar nuevos objetivos y eliminar aquellos que no parezcan alcanzables o necesarios. Algunos problemas no pueden ser transformados en objetivos realistas (Fuertes tempestades durante la estación lluviosa” no puede convertirse en “reducción de las tempestades), ya que escapa al control del proyecto, pero, si tiene una influencia importante en el logro de la situación deseada es necesario mantener el problema, ya que posteriormente puede ser agregado a los supuestos (pensando en medidas para enfrentar las tempestades, como construir barreras o diques de protección).

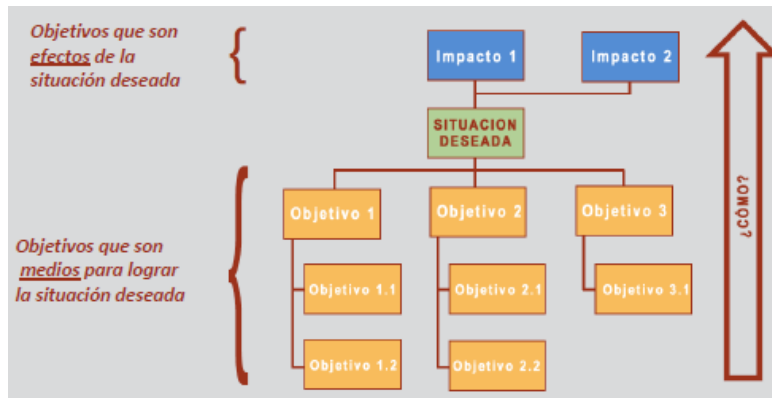


Figura 26. Árbol de objetivos (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

⊗ Selección de la estrategia (alternativa)

Completado el árbol de objetivos, debe seleccionarse la estrategia del proyecto, que es el paso final del análisis de situación. Implica la selección de la estrategia que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Supone la decisión sobre qué objetivos serán incluidos en el proyecto y cuáles quedarán fuera de su alcance. Es necesario definir criterios claros para efectuar esta selección, éstos tienen que ser escogidos y acordados por todas las partes interesadas. Algunos ejemplos se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4. Criterios para selección de objetivos del proyecto
(Organización Internacional del Trabajo, 2012)

| | |
|---|---|
| Beneficios para el grupo destinatario | <ul style="list-style-type: none"> • prioridad / urgencia • equidad (por género, edad, situación socio-económica) • nivel de participación |
| Viabilidad (<i>podría usarse el análisis FODA ya realizado</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • financiera y económica • técnica • recursos humanos • plazo para la ejecución |
| Vinculación con las políticas de las partes interesadas | <ul style="list-style-type: none"> • consistencia con los planes de negocios y estratégico de la cooperativa • concordancia con los mandatos institucionales • consistencia con las estrategias nacionales • compatibilidad con las prioridades de los potenciales donantes |
| Sostenibilidad | <ul style="list-style-type: none"> • de los beneficios • capacidad para reparar o mantener los activos después de la actividad • impacto ambiental |

A partir de la selección de éstos objetivos es que se definen las alternativas para solucionar el problema central del proyecto. Una vez se han formulado las diferentes estrategias que podrían ser útiles para resolver el problema, se aplican criterios de selección que permitan priorizarlas según las necesidades y las capacidades de los interesados. Por último se decide la estrategia que será adoptada por el proyecto, y que es la base para iniciar el diseño en el cual se aplica la Matriz de Marco Lógico.

De manera muy general, la Matriz de Marco Lógico, es una herramienta que organiza la información más importante sobre el impacto que queremos alcanzar (objetivos) y los medios que vamos a realizar para lograrlo (actividades y resultados). En su forma original se trata de una matriz de 4 x 4 (16 casillas), las cuales contienen los elementos básicos del enfoque de gestión por objetivos, para la ejecución de proyectos. La primera columna de la izquierda contiene la estrategia del proyecto que en primera instancia es una hipótesis pues se refinará con el tiempo. La componen en orden descendente: el objetivo global, el objetivo del proyecto, los resultados y las actividades. La segunda columna contiene los indicadores objetivamente verificables para el objetivo superior, el objetivo del proyecto y los resultados. En la tercera columna se escriben las fuentes de verificación para los diferentes indicadores mencionados. La cuarta columna contiene los supuestos que se deben cumplir en cada uno de los niveles. La casilla que contempla los costos y presupuesto está en relación inmediata lateral a la de las actividades. Todos los elementos de la matriz guardan una estrecha relación, si cambia uno, se deben ajustar los demás, no se abunda más al respecto, ya que sale del interés del presente trabajo los pasos 2, 3 y 4 del enfoque ZOPP.

Como podemos ver más arriba, éste enfoque hace hincapié en la importancia de hacer proyectos participativos, es decir integrar a los actores involucrados para realizar el Análisis de la situación; se mencionan herramientas interesantes y que no se habían mencionado con anterioridad como el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos o el uso de FODA en el análisis de las partes interesadas y la selección del grupo destinatario.

Una característica que llama la atención es que las fuentes que se revisaron indican que el enfoque se utiliza para representar grandes programas, subprogramas, grandes proyectos o proyectos muy específicos, entonces ¿qué pasa con aquellos proyectos que no son tan grandes o en los que no necesariamente se tiene un grupo para la elaboración de los talleres participativos? Es una perspectiva interesante y diferente, pero considero que ésta misma puede enriquecerse de los elementos considerados en el análisis de Gran Visión por los demás autores analizados en el presente capítulo.

2.4 Comentarios y conclusiones

En éste capítulo, se hizo una revisión en diferentes fuentes relacionadas a Evaluación de Proyectos, Proyectos de Inversión, Ciclo de vida de Proyectos, entre otros relacionados, para reconocer como están manejando diversos autores la concepción y el desarrollo de un Estudio de Gran Visión como etapa previa y fuente de información en la creación de un Modelo de Negocio.

La realidad que encontramos, es que pocos autores dan importancia a éste tipo de Estudio, indicando incluso textualmente que su obra tratará directamente la Fase de Evaluación de Proyectos y posteriores (ver Figura 5 en Capítulo 1).

En éste capítulo se incluyeron 5 fuentes, 4 que describen metodologías (en algunos casos solo consideraciones) para estructurar el Estudio de Gran Visión, y se incluyó además el enfoque ZOPP para el Análisis de Situación. Algunos autores son más específicos que otros, e incluso son complementarios entre ellos en las consideraciones que hacen, a continuación en la Tabla 5 se presenta un cuadro en donde se resume la información que presentaron cada una de estas fuentes.

Tabla 5. Tabla comparativa de Metodologías para análisis de un Proyecto a un Nivel de Gran Visión (Creación propia)

| Baca Urbina | Miranda Miranda* | Ernesto Cohen | Nacional Financiera* | ZOPP (Análisis de Situación) |
|---------------------------|--|-------------------------------|---|--|
| Idea del Proyecto | Descripción del Problema | Identificar el problema | Identificación de problemas u oportunidades | Análisis de partes interesadas y selección de grupo destinatario |
| Análisis del Entorno | Diagnóstico | Estimar la línea base | Diagnóstico, pronóstico e imagen objetivo | Análisis del Problema objetivo |
| Detección de Necesidades | Selección del problema a resolver | Definir la población objetivo | Estudiar Volumen de mercado | Análisis de los Objetivos |
| Análisis de Oportunidades | Situación actual y su evolución | Realizar estudio de mercado | Estudiar materias primas | Selección de la alternativa |
| | Población directamente afectada | Caracterizar el contexto | Inversión estimada | Después utiliza el Marco Lógico |
| | Zona de influencia | Después usa ZOPP | Beneficios esperados | |
| | Cuantificación de la necesidad | | Marco Legal | |
| | Objetivos general y específicos | | | |
| | Justificación | | | |
| | Actividades | | | |
| | Insumos | | | |
| | Otros que corresponden a Evaluación de Proyectos | | | |

* Estos autores más que una Metodología, mencionan aspectos a considerar.

En términos generales se tiene que algunos pretenden integrar una metodología como lo hace Baca Urbina, pero sin embargo ya en su obra no profundiza en ninguno de los puntos que indica, nos deja sin información suficiente; Miranda, no proporciona una metodología sino que da una serie de consideraciones o puntos importantes quedando algunos incluso en el aire y haciendo bastante extenso el estudio; Ernesto Cohen da lo que se entiende como una serie de puntos con cierto orden que termina complementando con parte de la metodología ZOPP, lo que también termina siendo un estudio bastante amplio; Nacional Financiera, hace consideraciones pero no presenta alguna metodología para conformar el Estudio; y finalmente en enfoque ZOPP no es aplicable a todo tipo de proyectos ya que va enfocado a proyectos grandes, con posibilidades de ser estudiados por equipos de trabajo multidisciplinarios.

Vemos entonces que hay información disponible, pero necesitamos de una metodología robusta y a la vez fácil de aplicar que incorpore toda ésta información y que nos sirva de puente para desarrollar nuestro Modelo de Negocio, y que sea de utilidad para todas aquellas personas que inicien un proyecto y que tengan gran o ninguna experiencia y/o conocimiento en temas relacionados. Ésta Metodología es tema de estudio en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA METODOLÓGICA

CAPÍTULO 3. PROPUESTA METODOLÓGICA

3.1 Propuesta

La realización de un Estudio de Gran Visión es determinante para el buen resultado de un proyecto, ya que a partir de éste comienza a establecerse toda la estrategia de un negocio. Por ejemplo, en una publicación reciente, de 2015, se habla de Asunción Aramburuzabala en donde se analiza la forma en que maneja sus negocios, se resume que es a través de identificar zonas potenciales para invertir, desarrollar proyectos de usos mixtos, centrarse en la gestión de proyectos con un tiempo considerable de conceptualización, así como mantener una relación de largo plazo con sus clientes y analizar perfectamente el entorno antes de tomar una decisión (Olguín, 2015).

ESTO ÚLTIMO ES LO QUE PRETENDEMOS CON EL ESTUDIO DE GRAN VISIÓN, HACER UN ANÁLISIS DEL ENTORNO, Y QUE ÉSTE ANÁLISIS SEA LA BASE PARA ALIMENTAR DE INFORMACIÓN A NUESTRO MODELO DE NEGOCIO; ES DECIR COMENZAR DESDE UNA PERSPECTIVA GENERAL Y NO PARTIR DE UNA PERSPECTIVA TAN ESPECÍFICA COMO LO PROPONE EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS DE OSTERWALDER Y PIGNEUR. HAREMOS ENTONCES PRIMERO EL ESTUDIO DE LO GENERAL (ESTUDIO DE GRAN VISIÓN) PARA DECIDIR SI ES CONVENIENTE PASAR AL ESTUDIO DE LO ESPECÍFICO (MODELO DE NEGOCIO), ESTANDO EN MEDIO DE AMBOS CASOS UNA LÍNEA MUY DELGADA (DE LA INFORMACIÓN QUE DEBEMOS DE ESTUDIAR EN UNO Y OTRO) PERO QUE DEBEMOS DE SABER DIFERENCIAR DEPENDIENDO DE LA IDEA DE PROYECTO QUE TENGAMOS EN MENTE, VER FIGURA 27.

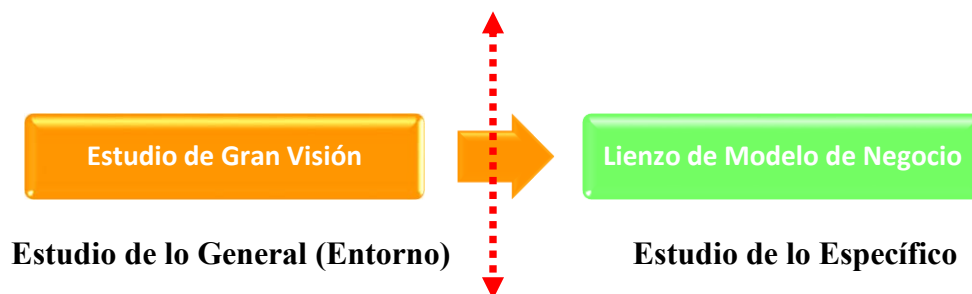


Figura 27. El Estudio de Gran Visión, base para alimentar el Lienzo de Modelo de Negocio (Creación propia)

En términos generales buscamos que el Estudio de Gran Visión de respuesta a:

- ¿Cuál o cuáles son los problemas o necesidades que se plantean, y como se pretende resolverlos (Idea del Proyecto)?
- ¿A quiénes está dirigido el proyecto, y donde está localizada la población objetivo?
- ¿De qué estadísticas que impacten directamente a nuestro proyecto podemos hacer uso?
- ¿Qué necesidades presentes y a futuro tiene la población objetivo?
- ¿Cuáles son las condiciones del entorno donde se situará el proyecto?
- ¿Qué características tienen la oferta y la demanda existentes de bienes y servicios que permitan solucionar el problema?
- ¿Qué restricciones y/o potencialidades se deben considerar (actores o grupos relevantes, antecedentes geográficos, demográficos, socioeconómicos, socioculturales, legales)?

Es entonces que se comenzó, a partir de la información contenida en el Capítulo 2, a desarrollar una metodología que trataba de un ciclo; éste ciclo partía de una idea de negocio para solucionar un problema o necesidad específica, pasaba por el análisis del problema, de los actores y del entorno, se presentaban las alternativas de solución, se planteaban los recursos necesarios y se definía el proyecto específico, para pasar finalmente con toda la información recopilada, a la creación del Lienzo de Modelo de Negocio, tal como se muestra en la Figura 28.

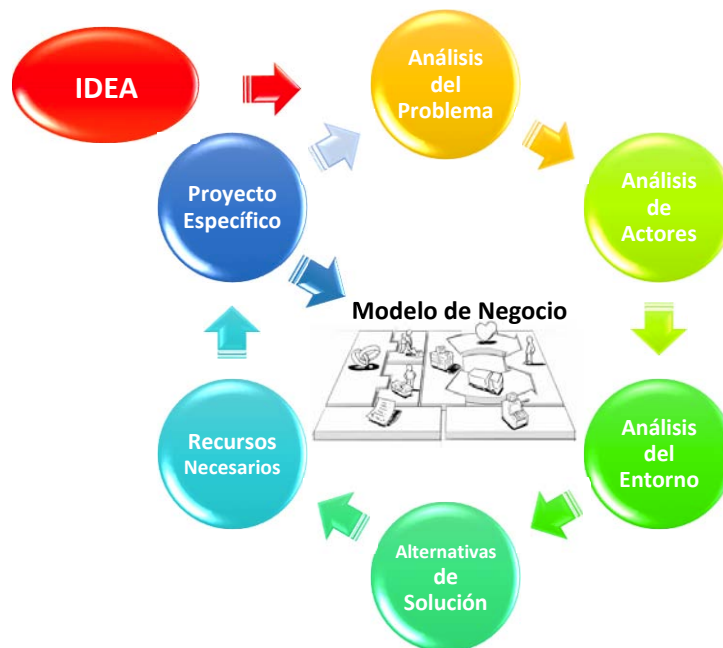


Figura 28. Propuesta metodológica inicial de un Estudio de Gran Visión (Creación propia)

Pero esta propuesta metodológica estaba dejando de ser fácil y manejable, que había gran cantidad de variables que no necesariamente se interrelacionaban y que con ello estábamos llegando al mismo punto que los autores consultados, es decir, solo estábamos dando una serie de consideraciones o puntos importantes a desarrollar, pero sin una secuencia para pasar al final al Lienzo de Modelo de Negocio; es por esto que decidimos abordarlo desde otra perspectiva.

De sobra conocida, es el éxito y aceptación del Lienzo del Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, y en ese sentido ¿por qué no partir del Lienzo de Modelo de Negocio para estructurar el Estudio de Gran Visión?, si al final nuestro objetivo es alimentar de información el Modelo, entonces ahora la propuesta es tomar de base el Lienzo para desarrollar un estudio que nos permita ir de lo general a lo específico. En éste sentido, ahora se propone lo siguiente: **ver Figura 30.**

De la Figura 30. Todo proyecto nace de una idea al menos medianamente esbozada (ver más detalle en sección 3.2), en el entendido de que partimos de ésta idea, podemos plantear un Modelo de Negocio a un nivel básico, a éste nivel todo Modelo de Negocio tiene una serie de preguntas clave para cada uno de sus módulos, y que son la base para definir más adelante y a detalle el funcionamiento del negocio (Propuesta completa de nuestro Modelo de Negocio). Entonces tenemos para un nivel básico de un Modelo de Negocio las siguientes preguntas clave, Figura 29:

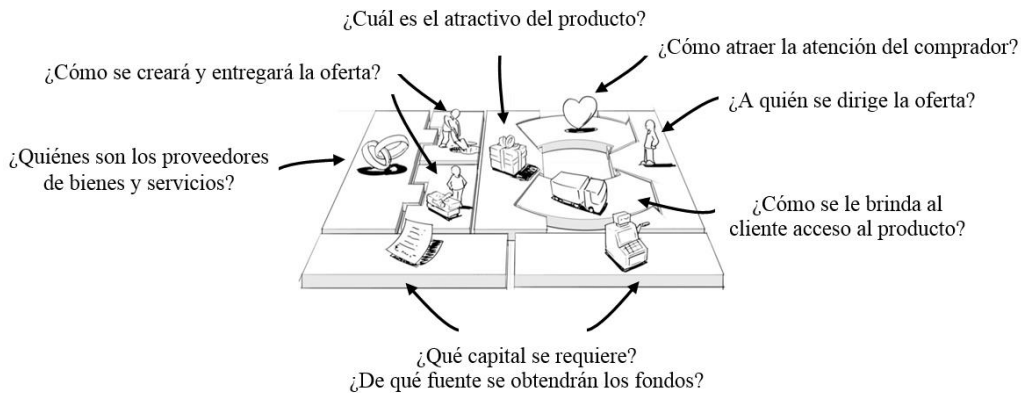


Figura 29. Preguntas clave en la creación del Modelo de Negocio a un nivel básico (creación Arturo Fuentes Zenón)

Depende en buena medida de la idea del proyecto, pero hay algunas preguntas clave que en ésta etapa temprana no son de gran importancia, por lo que se propone el estudio de cuatro Asuntos de Interés: Módulo Cliente, Módulo Producto, Módulo Distribución (o promoción en algunos casos) y Módulo Proveedores, el conjunto de éstos cuatro asuntos, conformarán nuestro Estudio de Gran Visión, ver Tabla 6:

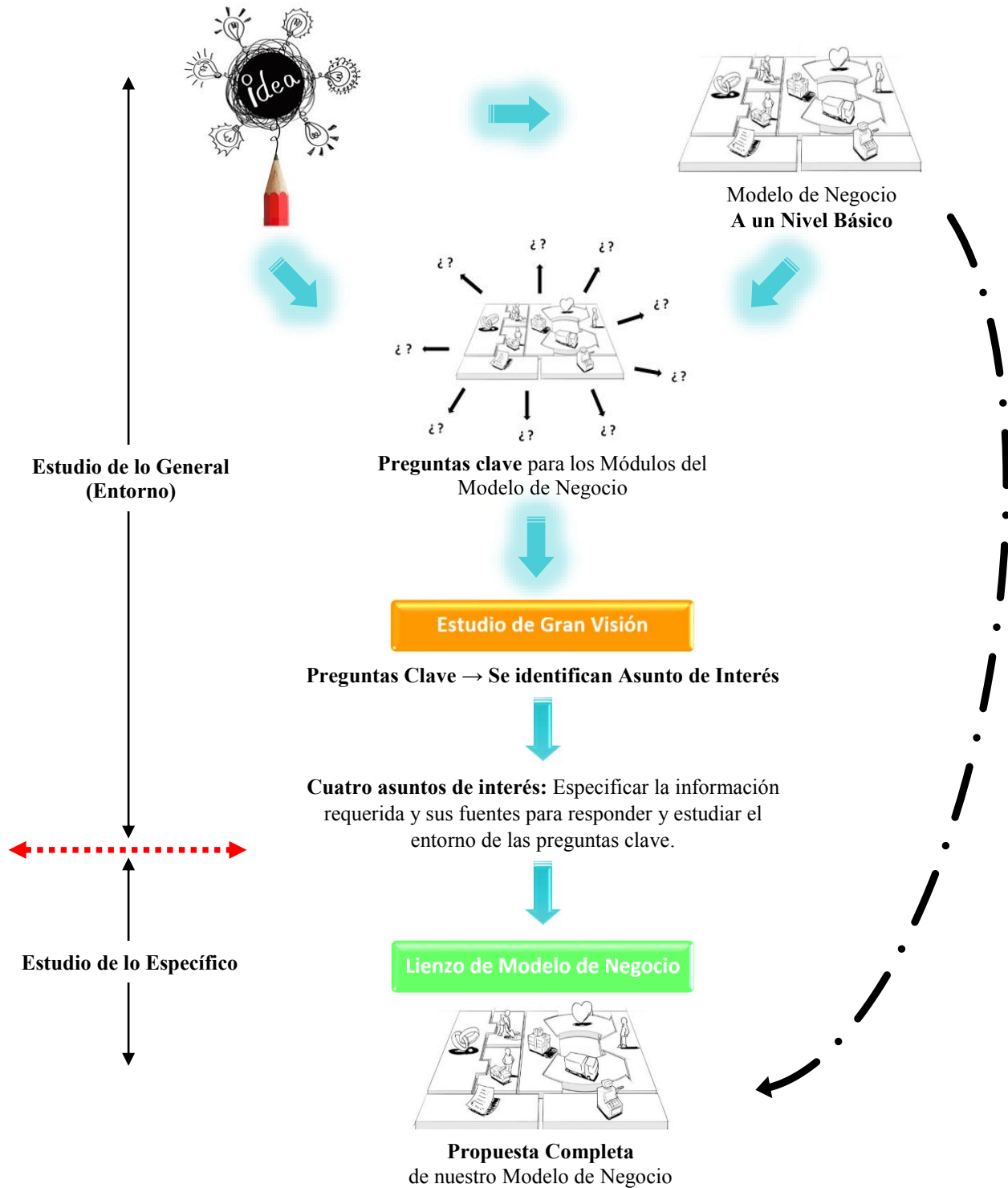


Figura 30. Propuesta para obtener nuestro Modelo de Negocio Completo a través de un Estudio de Gran Visión (Creación propia)

Tabla 6. Estructura General de un Estudio de Gran Visión

| ESTUDIO DE GRAN VISIÓN | |
|--|---------------|
| 1) Módulo Cliente: ¿A quién se dirige la oferta? | |
| Información | Fuente |
| ... | ... |
| 2) Módulo Producto: ¿Cuál es el atractivo del producto? | |
| Información | Fuente |
| ... | ... |
| 3) Módulo Distribución (o promoción): ¿Cómo se le brinda al cliente acceso al producto? | |
| Información | Fuente |
| ... | ... |
| 4) Módulo Proveedores: ¿Quiénes son los proveedores de bienes o servicios? | |
| Información | Fuente |
| ... | ... |
| Conclusiones | |

Como ya mencionaba Baca Urbina, un Estudio de Gran Visión se elabora a partir de la información existente, es decir, para conformarlo primero debemos de considerar datos estadísticos y estudios (los cuales pueden contener datos y opiniones), y en ausencia de estas fuentes, hemos de considerar la opinión de expertos, así como estudios de campo para recabar la información necesaria. Entonces, para cada Asunto de Interés debemos de reconocer:

- ⊗ ¿Qué información requiero para contestar la pregunta clave (pero sobre todo estudiar el entorno de esta)?
- ⊗ ¿De qué fuentes obtendré ésta información?
- ⊗ ¿Qué hay estadísticamente hablando?
- ⊗ ¿Con qué estudios u opiniones puedo contar?
- ⊗ ¿Se requieren estudios de campo?

Los puntos mencionados por los autores consultados en el Capítulo 2 serán la base para considerar la información que contendrán cada uno de los cuatro asuntos de interés, en el estudio del entorno, ya que como indican Osterwalder y Pigneur esto nos permitirá evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar el proyecto, crear casos hipotéticos de futuros entornos de modelo de negocio, innovar en modelos de negocio o, simplemente para preparar a la empresa para el futuro (Alexander Osterwalder, 2010); incluso ellos en su obra proponen el estudio de 4 fuerzas (Tendencias clave, Fuerzas del mercado, Fuerzas Macroeconómicas y Fuerzas de la Industria) a partir de una serie de cuestionarios; pero al analizar éstas preguntas, nos damos cuenta que no necesariamente darán información para alimentar a cada uno de los módulos, además de que terminan siendo una tarea compleja y tediosa por la cantidad de preguntas que ellos proponen.

En la siguiente sección trataremos un poco más acerca del origen que puede tener una idea de partida y en la sección 3.3 con una idea ya definida y siendo nuestro caso de estudio, desarrollaremos un Estudio de Gran Visión para aclarar en la práctica lo aquí mencionado.

3.2 ¿Idea de partida?

Primero debemos de decir que la fuente de la idea de un proyecto no es única, ver Figura 31; por ejemplo, podemos estar trabajando para una empresa en donde la dirección nos encomienda sacar al mercado un producto que satisfaga a un nicho no explotado; se puede tener un producto existente en otro país y se nos pide tropicalizarlo al mercado mexicano; dentro de ese misma empresa hay la solicitud de que trabajemos sobre un producto nuevo de la marca para quitar volumen de mercado a la competencia con un producto similar, en cualquiera de éstos casos nosotros partimos de una necesidad o idea ya definida o al menos medianamente definida, lo que nos facilita muchas cosas porque ya sabemos al menos de dónde empezar, que buscar, o contra que comparar.

La fuente de una idea también puede comenzar como diría un profesor de la maestría “con esas cosas que te causan malestar durante tu día”, pero aquí se requiere de mucha imaginación, inventiva y creatividad; por ejemplo, un caso que tiene décadas es cuando la norteamericana Mary Anderson creó el limpiaparabrisas en 1905, en un viaje notó que en todo el recorrido el conductor debía detenerse y salir continuamente a limpiar la suciedad, el agua y el hielo que se impregnaban en el parabrisas, eso hacía perder tiempo al conductor y a los viajeros; entonces ella desarrolló un mecanismo parecido al actual, se patentó y para 1908 todos los autos Ford, ya contaban con éste aditamento (Clarín, 2005). Es decir, todo lo que nos facilita la vida en el día a día,



Figura 31. La fuente de una idea tiene diversos orígenes (Creación propia)

puede ser un buen prospecto para comenzar a desarrollar, y muchas veces nos preguntamos cuando hay algo nuevo e innovador en el mercado, ¿pero qué fácil, cómo no se me ocurrió a mí?

Otro caso es, para las personas que quieren emprender un proyecto, pero no tienen idea de que puede ser su oferta de valor, en éstos casos la fuente de la idea, puede ser a partir de la identificación de uno o más insumos y plantear sus posibilidades de transformación en bienes o servicios; se puede también partir de necesidades humanas determinando las características de bienes o servicios que satisfagan éstas, o haciendo una revisión de los Planes Nacionales y Sectoriales de Desarrollo del país, identificando hacia donde van las tendencias y generando una posible idea de interés.

Con lo anterior me quiero referir a que la idea de un proyecto es muy variada, estos son solo algunas fuentes, e indudablemente habrá más, pero una vez teniendo esa idea, es que podemos comenzar a bosquejar nuestro proyecto, ese comienzo es precisamente a través del Estudio de Gran Visión para de inmediato generar nuestro Lienzo de Modelo de Negocio con la intención de que éste sea robusto, ver Figura 32; lo que contribuirá a mejorar las posibilidades de éxito de nuestro producto y/o servicio en el mercado y proporcionando de manera ideal valor a todas las partes involucradas: a los dueños del proyecto, a los clientes, a nuestro proveedores e incluso al medio en el que estemos inmersos.

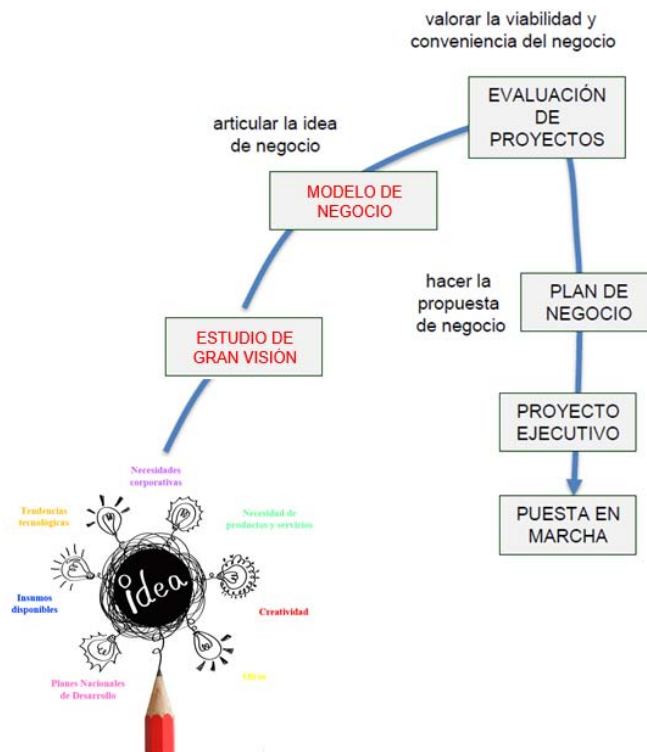


Figura 32. A partir de una idea de proyecto → Estudio de Gran Visión → Modelo de Negocio (Modificación al original de Fuentes Zenón, 2014)

El caso práctico que se planteará en ésta tesis es la de una casa de día para adultos mayores; la idea de éste proyecto salió en realidad de una plática informal, en donde algunos médicos planteaban la necesidad cada día más creciente de especialistas en geriatría en hospitales y clínicas de rehabilitación, y en general de las necesidades de éste sector en algunos años, se hablaba de que éste sector representa muchas oportunidades por el paso de buen porcentaje de la población (en México y a nivel mundial) de la etapa adulta a la de adulto mayor (mayores de 60 años). De las posibilidades se eligió a la casa de día para adultos mayores como caso de estudio, entonces desarrollaremos en las siguientes secciones nuestro Estudio de Gran Visión.

3.3 Desarrollo del Estudio de Gran Visión

En ésta sección, para el desarrollo de nuestro Estudio de Gran Visión, plantearemos para cada uno de los cuatro asuntos de interés, la información que contendrá cada módulo, estando ésta información relacionada con el contexto general de cada pregunta clave, ver figura 29.

A continuación, en la Tabla 7, se hace la propuesta del contenido del Estudio de Gran Visión para nuestro caso de la casa de día de adultos mayores, desarrollando más adelante cada módulo a partir de las fuentes consultadas. Se trata finalmente con la información recabada de justificar, si se debiera continuar o no desarrollando el Modelo de Negocio para el caso estudiado.

Tabla 7. Estudio de Gran Visión aplicado a una casa de día de adultos mayores

| ESTUDIO DE GRAN VISIÓN. CASA DE DÍA DE ADULTOS MAYORES | |
|---|---|
| 1) Módulo Cliente: ¿A quién se dirige la oferta? | |
| Información | Fuente |
| ¿Cuántos adultos mayores hay actualmente y cómo evolucionarán? | - Datos estadísticos: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). - Estudios: Organización Mundial de la Salud (OMS); Organización de las Naciones Unidas (ONU) |
| ¿Cuál es la situación actual de los adultos mayores en México? | - Opiniones |
| ¿Entonces, cuál es el modelo predominante actual en el cuidado de los Adultos Mayores? | - Datos: INEGI - Estudios: Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) |
| ¿Qué problemas de salud y que discapacidades presenta éste grupo poblacional en México, y como afectan al proyecto? | - Datos: INEGI, Secretaría de Salud - Estudios: OMS |
| ¿Qué hay sobre la violencia que sufre éste grupo poblacional? | - Datos: INEGI |
| ¿Cuál es el perfil económico de los adultos mayores (o de sus familias) a los que pretende dirigirse el proyecto? | - Datos: INEGI |
| 2) Módulo Producto: ¿Cuál es el atractivo del producto? | |
| Información | Fuente |
| ¿Cuál es la importancia de invertir en conceptos para el cuidado de los adultos mayores? | - Estudios: OMS |
| ¿Qué conceptos actualmente se comercializan para el cuidado de los adultos mayores? | - Estudios: Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM). - Opiniones |

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INGENIERÍA EN SISTEMAS – INGENIERÍA INDUSTRIAL

| | |
|---|---|
| ¿Cuál es la magnitud actual del problema, la relación Oferta-Demanda presenta déficit? | - Datos: INEGI; Dirección General del Instituto para la Atención de los Adultos Mayores del Distrito Federal - Opiniones |
| ¿Qué características tiene la oferta actual de los centros de día de adultos mayores? | - Estudios: INAPAM - Opiniones |
| ¿Cuál es el posible precio de venta de nuestro producto, o los competidores en qué rangos están? | - Opiniones - Estudio de campo |
| ¿Qué otros conceptos más baratos y/o similares podrían substituir al nuestro? | - Opiniones |
| Para el desarrollo del producto, ¿qué aspectos legales incluidas normas y leyes generales impactarían a nuestro proyecto? | - Opiniones |
| 3) Módulo Distribución (o promoción): ¿Cómo se le brinda al cliente acceso al producto? | |
| Información | Fuente |
| ¿En qué zona geográfica se pretende ubicar el proyecto, y porqué en ésta zona? | - Datos: INEGI - Estudios: Plan de Desarrollo de Naucalpan de Juárez - Opiniones |
| ¿Qué canales de distribución y venta está manejando la competencia? | - Estudio de campo |
| ¿Qué canales de distribución y venta necesitamos para el proyecto? | - Opiniones |
| 4) Módulo Proveedores: ¿Quiénes son los proveedores de bienes o servicios? | |
| Información | Fuente |
| ¿Qué espacios necesitamos para desarrollar el proyecto? | - Opiniones |
| ¿Se tiene algún espacio propio ya destinado o se rentará alguno? | - Opiniones |
| ¿Se van a realizar internamente las actividades comprendidas en el proyecto o se pretenden tercerizar? | - Opiniones |
| Conclusiones | |

Como podemos ver, se trata de recabar información del entorno para cada uno de los cuatro asuntos de interés, en éste caso en particular se aplica a la idea de casa de día de adultos mayores; en la siguiente sección se maneja a detalle la información para cada uno de los módulos a partir de las fuentes consultadas, y con todo esto se pretende decidir si sería prudente continuar o no con el desarrollo del Modelo de Negocio.



3.3.1 Módulo Cliente.

⌘ **Pregunta Clave: ¿A quién se dirige la oferta?**

La oferta se dirige a adultos mayores (según el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), son aquellas personas que cuentan con 60 años o más edad), que por condiciones de su edad y condición familiar, requieren de un espacio de esparcimiento durante buena parte del día en beneficio de su salud física y mental.

- **¿Cuántos adultos mayores hay actualmente y cómo evolucionarán?**

En 2012 de acuerdo con el Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés), el 11.5% de la población mundial tiene una edad de 60 años y más, llegando a ser en regiones desarrolladas hasta del 22.6%. Según las proyecciones realizadas por el UNFPA, para el 2050, uno de cada cinco habitantes en el planeta (21.2%) tendrá 60 años y más, Tabla 6:

Tabla 6. Distribución porcentual de la población por región y continente según grandes grupos de edad. Durante 2012 y proyección al año 2050 (ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2013)

| Región y continente | 2012 | | | | | 2050 | | | | |
|------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Total | 0 a 14 | 15 a 29 | 30 a 59 | 60 y más | Total | 0 a 14 | 15 a 29 | 30 a 59 | 60 y más |
| Mundial | 100.0 | 26.3 | 25.4 | 36.8 | 11.5 | 100.0 | 21.3 | 20.5 | 37.0 | 21.2 |
| Regiones más desarrolladas | 100.0 | 16.4 | 19.3 | 41.7 | 22.6 | 100.0 | 16.1 | 16.7 | 35.2 | 32.0 |
| Regiones menos desarrolladas | 100.0 | 28.5 | 26.7 | 35.7 | 9.1 | 100.0 | 22.1 | 21.1 | 37.3 | 19.5 |
| África | 100.0 | 41.0 | 27.7 | 25.9 | 5.4 | 100.0 | 32.2 | 26.3 | 32.6 | 8.9 |
| Asia | 100.0 | 25.0 | 26.2 | 38.2 | 10.6 | 100.0 | 17.9 | 18.9 | 39.2 | 24.0 |
| Europa | 100.0 | 15.5 | 19.3 | 42.7 | 22.5 | 100.0 | 15.4 | 15.9 | 35.1 | 33.6 |
| América Latina y el Caribe | 100.0 | 27.3 | 26.1 | 36.2 | 10.4 | 100.0 | 17.6 | 18.8 | 38.6 | 25.0 |
| América del Norte | 100.0 | 19.3 | 20.7 | 40.5 | 19.5 | 100.0 | 18.0 | 18.5 | 36.1 | 27.4 |
| Oceanía | 100.0 | 23.8 | 22.8 | 37.7 | 15.7 | 100.0 | 20.4 | 20.2 | 36.5 | 22.9 |

En 2012, la proporción más baja de adultos mayores la mantenía el continente africano (5.4%), seguido por América Latina y el Caribe (10.4%) y Asia (10.6%), por lo que el envejecimiento demográfico para estas regiones será uno de los mayores retos a los que se enfrentarán durante la primera mitad del siglo XXI. En países como Francia o Suecia, el envejecimiento de la población se ha producido a lo largo de muchos años, así mientras que se tardaron más de 100 años para que la proporción de la población francesa de 65 años o más aumentara del 7% al

14%, países como Brasil, China, Tailandia y México experimentarán el mismo cambio demográfico en poco más de 20 años. Esto les concede mucho menos tiempo para establecer la infraestructura necesaria para abordar las necesidades de esta población de mayor edad (Organización Mundial de la Salud, 2012).

En lo que respecta a México, para 2012 el monto de personas de 60 años y más era de 10.9 millones de personas lo que representaba 9.3% de la población total, indicándose que en 26.1% de los hogares cohabitaba al menos una persona adulta mayor (INEGI, 2013). El proceso de envejecimiento se hace cada vez más evidente: entre 1990 y 2012 la cantidad de adultos mayores pasó de 6.2% a 9.3%; y según las proyecciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO) se espera que para 2030, 1 de cada 6 mexicanos (16.7%) pertenezca a éste grupo, llegando para 2050 al 21.5% con una esperanza de vida promedio estimada en 81.9 años en donde las mujeres vivirán más que los hombres, Figura 33:

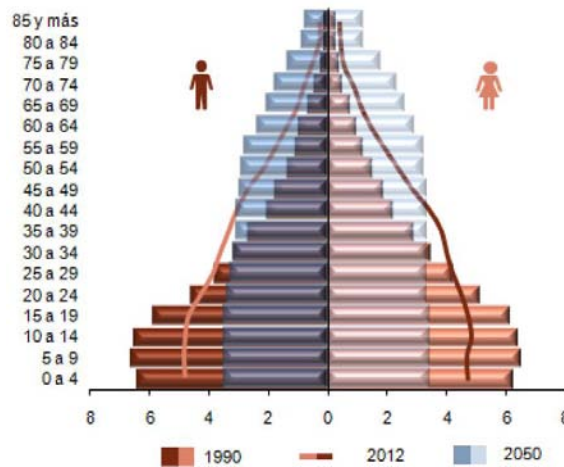


Figura 33. Estructura de la población total en México: 1990, 2012 y 2050 (INEGI, 2012)

De los 10.9 millones de personas adultas mayores que en 2012 residían en el país, 31.1% estaban en etapa de prevejez (60 a 64 años); 41.3% se encontraba en vejez funcional (65 a 74 años); 12.5% estaba en vejez plena (75 a 79 años) y 15.1% transitaba por vejez avanzada (80 años y más). En la medida en que avanza la edad se hace patente una mayor sobrevivencia en las mujeres: en la etapa de prevejez hay 111 mujeres por cada 100 hombres y aumenta a 129 en la vejez avanzada. (INEGI, 2013)

- **¿Cuál es la situación actual de los adultos mayores en México?**

Si bien el envejecimiento es un fenómeno predecible, la realidad es que la falta del entendimiento de éste, la incapacidad para definir y plantear políticas e incluso la desidia, han hecho que en México se carezca de legislación aplicable (hay dos Normas Oficiales Mexicanas, de 1997 y del 2012, pero su aplicación y verificación de cumplimiento es aún baja) e infraestructura suficiente para la atención de los adultos mayores.

Por esto, es necesaria la creación de espacios en varios conceptos, es decir, para la estancia de día, estancias temporales y fijas, espacios de recuperación post-hospitalaria o de rehabilitación, entre otros, que brinden una atención integral a los adultos mayores.

Según datos del INEGI, de los 10.9 millones de mexicanos con más de 60 años en 2012; habían para su atención apenas 744 centros públicos y privados de atención, que atendían en conjunto a casi 18 mil adultos; estos números nos indican que ni siquiera el 1% de la población estaba siendo atendida. Tal vez en éste momento no todos los adultos mayores de 60 años requieran de cuidados especiales (prevejez y vejez funcional), ¿pero y en 2030, hasta donde se potenciará la necesidad de espacios e infraestructura para la atención a éste grupo poblacional?

Además de ello, según proyecciones de la Asociación Mexicana de Asistencia para el Retiro (AMAR), dentro de los siguientes 10 años se espera la llegada de unos cinco millones de baby boomers (estadounidenses nacidos después de la Segunda Guerra Mundial entre 1945 y 1965), quienes se mudarán al país para pasar su retiro. Por lo tanto, necesitarán de instalaciones y atención especializada. (García, 2009)

- **¿Entonces, cuál es el modelo predominante actual en el cuidado de los Adultos Mayores?**

En la mayoría de los países, la atención informal, incluido el cuidado por parte de la familia, constituye el modelo predominante de apoyo a este grupo. Pero los cuidadores experimentan a menudo altos niveles de tensión, problemas psicológicos y mala salud física. Además, a medida que aumenta el número relativo de personas mayores y disminuye la proporción de adultos más jóvenes disponibles para cuidarlas, es poco probable que estos modelos resulten sostenibles. (INMUJERES, 2015)

Según datos de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (INEGI-ENUT, 2009), un 25.3% de las personas adultas mayores (27.8% de las mujeres y 22.5% de los hombres) necesitaron que alguna persona de su hogar le brindara cuidados o apoyo. Como era de esperarse, las necesidades de cuidado se incrementan conforme aumenta la edad, como se muestra en la Figura 34.

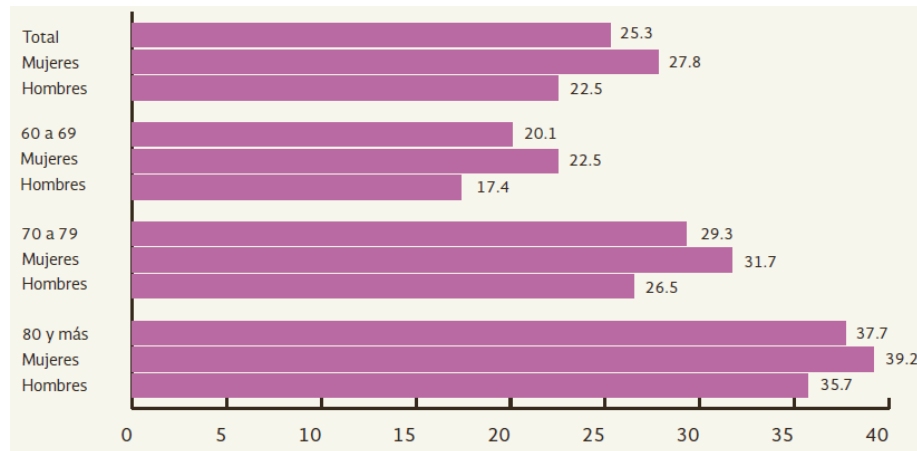


Figura 34. Porcentaje de población adulta mayor que necesitó cuidados en el hogar por grupo de edad y sexo, 2009 (INMUJERES, 2015)

De los adultos que requirieron de algún cuidado, un 74.8% lo clasificó como necesidades de cuidado continuo (55.9% debido a que tenía alguna enfermedad crónica y 18.9% por tener alguna limitación física o mental), mientras que el restante 25.2% fue por causa de una enfermedad temporal.

Según la misma encuesta, el perfil de los cuidadores son en su mayoría mujeres, personas adultas jóvenes, con bajos niveles de escolaridad, con bajos ingresos o económicamente no activas. Se necesitan nuevos modelos de apoyo a las personas mayores que sean pertinentes para las tendencias demográficas y sociales del siglo XXI. Es a partir de aquí que se justifica la necesidad de crear centros para la atención de éste importante y creciente sector de la población.

- ¿Qué problemas de salud y que discapacidades presenta éste grupo poblacional en México, y como afectan al proyecto?

A continuación se muestra la información estadística disponible acerca de los problemas de salud y discapacidades que afectan a los adultos mayores, la importancia de conocer su tipo e incidencia radica en que ésta información nos servirá para establecer parte de las actividades y recursos clave en nuestro Modelo de Negocio, haciendo con ello consideraciones acerca de las instalaciones, equipos y personal para el desarrollo del proyecto.

3 Problemas de salud

A nivel mundial, los problemas de salud más frecuentes en la población adulta mayor son las enfermedades crónicas, como las cardiopatías, las cerebrovasculares y las pulmonares; en México, durante 2010, las cardiopatías isquémicas y la diabetes representaron

aproximadamente el 24% de la carga de enfermedad en la población adulta mayor. Otras afecciones que padecen los adultos mayores son los denominados síndromes geriátricos, que son cuadros clínicos habitualmente originados por enfermedades con alta prevalencia, generan incapacidad funcional y social, ejemplos de éstos son el déficit visual y auditivo, que afectan aproximadamente al 90% de los adultos de vejez avanzada.

La *Encuesta Nacional de Salud y Envejecimiento en México* (ENASEM) 2012, captó a partir del reporte de la población adulta mayor las principales enfermedades que padece, los resultados muestran que para los hombres adultos mayores el primer lugar lo ocupa la diabetes (18.9%), le siguen la hipertensión arterial (18.8%), artritis (10.1%), infarto (5.1%), enfermedad pulmonar (4.7%), embolia (3.3%) y cáncer (1.1%); para el caso de las mujeres, el orden cambia ligeramente, el primer lugar lo ocupa la hipertensión arterial (26%), la diabetes (24.6%), artritis (21.2%), enfermedad pulmonar (6.1%), infarto (3.1%) y con el 2% cáncer y embolia.

Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Secretaría de Salud, 2012), en México el principal síndrome geriátrico que reporta la población de edad es el déficit visual (47.4%), el cual pasa de 41.3% en la prevejez a 76.7% para los de vejez avanzada de 90 años y más; y el segundo, el déficit auditivo afecta al 42.9% de los adultos mayores y se incrementa con la edad (de 34.5% en los de prevejez a 68.9% para los de vejez avanzada de 90 años y más); las caídas, que pueden relacionarse con los anteriores son altas, se presentan en 34.8% de las personas adultas mayores y son más frecuentes en las personas que se encuentran en la etapa de vejez avanzada, de 80 años y más (40.9 por ciento). Finalmente, el maltrato que es consecuencia de la condición de salud, dependencia y vulnerabilidad de este grupo de población, está presente en dos de cada 100 adultos mayores, ver Figura 35.

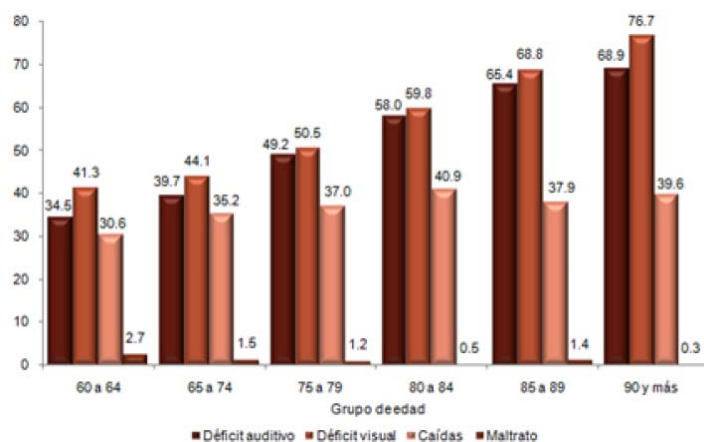


Figura 35. Porcentaje de síndromes geriátricos en la población de 60 y más años por grupo de edad según síndromes seleccionados 2012 (Secretaría de Salud, 2012)

La disminución de la agudeza visual y auditiva de la población adulta mayor según la ENSANUT 2012 es superior en los hombres que en las mujeres (48.3% visual y 45.9% auditiva en los hombres; 46.6% visual y 40.7% auditiva en las mujeres); y las mujeres sufren más caídas (46.6%) que los hombres (31.1 por ciento); por lo que esta población debe tener una atención especial tanto familiar como institucional, dada su condición de fragilidad y vulnerabilidad.

3 Discapacidad

Las personas mayores presentan tasas altas de discapacidad que ponen de manifiesto una acumulación de riesgos para la salud. Las estimaciones del estudio de Carga Mundial de Enfermedades (2004) de la OMS indican que la prevalencia de discapacidad aumenta con la edad y que más del 46% de las personas de 60 años o más tienen discapacidades. La prevalencia de discapacidad entre las personas de edad avanzada en los países de ingresos bajos es mayor que en los de ingresos altos, y también es más elevada entre las mujeres que entre los varones.

Tabla 7. Porcentaje de limitaciones en la población adulta mayor y distribución porcentual por tipo y causa de discapacidad (INEGI, 2010)

| Tipo de discapacidad | Porcentaje de limitaciones ¹ | Causa de discapacidad ² | | | | | No especificado |
|---|---|------------------------------------|------------|-----------|---------------|------------|-----------------|
| | | Nacimiento | Enfermedad | Accidente | Edad avanzada | Otra causa | |
| Caminar, moverse, subir o bajar | 71.4 | 0.8 | 40.7 | 12.9 | 43.1 | 1.3 | 1.2 |
| Ver, aun usando lentes | 28.6 | 1.5 | 40.4 | 4.1 | 51.2 | 1.4 | 1.4 |
| Hablar, comunicarse o conversar | 3.8 | 11.4 | 47.6 | 4.9 | 32.6 | 1.3 | 2.2 |
| Oír, aun usando aparato auditivo | 16.5 | 2.3 | 20.3 | 6.2 | 67.5 | 2.4 | 1.3 |
| Vestirse, bañarse o comer | 6.4 | 0.9 | 45.1 | 10.4 | 40.7 | 0.8 | 2.1 |
| Poner atención o aprender cosas sencillas | 2.3 | 2.3 | 27.7 | 2.4 | 64.0 | 1.4 | 2.2 |
| Limitación mental | 2.5 | 11.3 | 40.0 | 6.5 | 31.9 | 4.7 | 5.6 |

¹La suma supera el 100% por la población que reporta más de una discapacidad. ² El porcentaje se calculó en base al total de limitaciones reportadas por cada tipo de discapacidad.

La discapacidad en la etapa de adulto mayor coloca a los individuos en una posición de gran vulnerabilidad respecto al ejercicio de sus derechos humanos fundamentales; crecen los riesgos de perder autonomía y de sufrir discriminación, estigmatización y prejuicios. En lo que respecta a México, de acuerdo con la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010, 2 millones 768 mil personas de 60 años y más tenían dificultades en la realización de tareas de la vida diaria por algún tipo de discapacidad, los cuales representaban el 26.3% del total de individuos de su grupo etario y 48.2% de las personas con discapacidad del país. La presencia de discapacidad se eleva en la medida en que se incrementa la edad, en la prevejez

(de 60 a 64 años) presenta discapacidad 14.6%, mientras en la vejez avanzada (80 años y más) tal porcentaje asciende a 51.1 por ciento. De cada 100 adultos mayores con discapacidad 55 son mujeres; predominancia que se presenta en todos los grupos de edad. Las limitaciones para caminar y moverse son las más reportadas por este grupo poblacional (71.4%), las cuales son causadas, en gran medida, por el envejecimiento y las enfermedades. Le siguen las limitaciones para ver (28.6%) y para oír (16.5%), con los mismos factores como detonantes principales, Tabla 7.

Los hogares con adultos mayores con discapacidad dedican a cuidados de la salud un porcentaje ligeramente mayor de sus gastos corrientes monetarios trimestrales que el dedicado por los hogares con adultos mayores sin discapacidad (4.5 frente a 4.1%, respectivamente). En la situación conyugal, prácticamente una de cada dos mujeres mayores con discapacidad es viuda. Por su parte, de cada diez adultos mayores con discapacidad, ocho no participan en las actividades económicas. Para los que tienen empleo, el acceso a distintas prestaciones es menor en los adultos mayores con discapacidad, siendo entre las mujeres con y sin discapacidad donde se observan las mayores diferencias, Tabla 8.

Tabla 8. Porcentaje de adultos mayores por características sociodemográficas seleccionadas según condición de discapacidad y sexo (INEGI, 2010)

| Variables seleccionadas | Población con discapacidad | | | Población sin discapacidad | | |
|---|----------------------------|---------|---------|----------------------------|---------|---------|
| | Totales | Hombres | Mujeres | Totales | Hombres | Mujeres |
| Derechohabiente | 72.5 | 72.3 | 72.7 | 72.7 | 71.2 | 74.0 |
| Usuario de servicios de salud | 98.1 | 97.6 | 98.5 | 97.3 | 96.7 | 97.8 |
| Instituciones públicas | 78.2 | 79.2 | 77.5 | 76.5 | 75.6 | 77.3 |
| Instituciones privadas u otro lugar | 21.8 | 20.8 | 22.5 | 23.5 | 24.4 | 22.7 |
| Alfabeta | 68.1 | 73.3 | 63.9 | 78.3 | 82.8 | 74.2 |
| Sin nivel de escolaridad ¹ | 36.4 | 33.1 | 39.1 | 25.1 | 22.0 | 27.8 |
| Promedio escolaridad | 3.3 | 3.5 | 3.1 | 5.0 | 5.5 | 4.6 |
| Casado(a) ² o en unión libre | 50.5 | 68.7 | 35.8 | 62.6 | 76.8 | 49.8 |
| Viudo(a) | 36.4 | 20.2 | 49.4 | 23.4 | 12.1 | 33.6 |
| Población No Económicamente Activa | 81.9 | 71.6 | 90.2 | 61.8 | 39.6 | 81.8 |
| Pensionada(o) o jubilada(o) | 18.5 | 32.7 | 9.4 | 26.0 | 59.1 | 11.5 |
| Quehaceres del hogar | 37.6 | 3.5 | 59.4 | 59.6 | 5.5 | 83.2 |
| Limitación física o mental le impide trabajar | 28.1 | 39.6 | 20.7 | 0.0 | 0.1 | 0.0 |
| Población Económicamente Activa | 17.7 | 27.9 | 9.4 | 36.0 | 57.3 | 16.8 |
| Población ocupada | | | | | | |
| Recibe servicio médico por su trabajo | 30.4 | 31.9 | 26.0 | 43.1 | 42.9 | 43.7 |
| Recibe aguinaldo | 31.3 | 30.4 | 34.0 | 44.9 | 43.0 | 51.1 |
| Tiene vacaciones con goce de sueldo | 24.0 | 23.0 | 26.8 | 38.2 | 36.1 | 45.2 |
| Recibe dinero por programa de gobierno ³ | 43.4 | 43.6 | 43.2 | 28.7 | 26.7 | 30.4 |

¹ Incluye preescolar. ² Incluye a casados por lo civil, religiosamente y por ambas formas.

³ Oportunidades, Procampo, becas, ayuda a madre soltera, adulto mayor, entre otros.

- **¿Qué hay sobre la violencia que sufre éste grupo poblacional?**

Las investigaciones realizadas sobre el tema, han demostrado que las mujeres de cualquier edad están expuestas a ser violentadas, pero en el caso de las que se encuentran en una etapa senil, su situación se hace más vulnerable debido a la disminución de sus capacidades físicas, por padecer enfermedades crónicas, tener bajo poder adquisitivo (por haber sido “amas de casa”), quedar viudas o solas o por tener que vivir con sus hijos. En este contexto, los datos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (INEGI, 2011) muestran que 18% (excluye a las solteras) de las mujeres adultas mayores declararon haber padecido agresiones por parte de otros familiares distintos a su pareja o ex pareja, en estos casos los principales agresores resultan ser los hijos (43.3%) e hijas (37.3%), esto probablemente debido a que son quienes generalmente están a cargo de su cuidado.

El maltrato emocional fue la forma de violencia más común hacia las mujeres adultas mayores; las manifestaciones más comunes de dichas agresiones fueron: dejarles de hablar (58.5%), abandonándolas o dejándolas solas (33.2%), a través de gritos, insultos u ofensas (27.8%), entre otras. La violencia económica también se manifiesta de manera importante ya que 30.6% de los casos les han dejado de dar dinero y 15% manifestaron que les dejaron de comprar sus medicamentos o las descuidaron cuando estaban enfermas.

- **¿Cuál es el perfil económico de los adultos mayores (o de sus familias) a los que pretende dirigirse el proyecto?**

Como veremos en la sección 3.3.2 Estudio del Producto, el costo que representa para el adulto mayor o para sus familias su estadía dentro de los centros privados para su recreación, atención y cuidado es un gasto considerable, por lo cual el perfil económico a las que se enfocará el proyecto es para aquellos sectores (según sus ingresos) Medio-Alto y Alto (ingresos superiores a \$35,000 mensuales) que representaban según datos del INEGI en 2010, el 5.7% y 1.7% de la población del país respectivamente.

Aunque también debemos de considerar a parte del sector medio de la población (ingresos superiores a \$ 11,600, pero inferiores a \$ 35,000) que representan en México al 6.8% de la población. (INEGI, 2010)



3.3.2 Estudio de Producto

⦿ **Pregunta Clave: ¿Cuál es el atractivo del producto?**

La propuesta trata de una Casa de día de Adultos Mayores para la recreación, atención y cuidado de éste sector en beneficio de su salud física y mental, a través de las instalaciones, actividades y personal adecuado, pero además se pretende mostrar y desarrollar en los adultos mayores el uso de tecnologías de información para vincularlos con su familia y amigos, reduciendo la brecha tecnológica que se está ampliando entre las generaciones.

- **¿Cuál es la importancia de invertir en conceptos para el cuidado de los adultos mayores?**

A menos que la sociedad se adapte y promueva la salud y la participación de las personas mayores, esta inevitable transición demográfica pondrá freno a futuros avances socioeconómicos. Invertir en salud disminuye la carga de morbilidad, ayuda a prevenir el aislamiento y aporta grandes beneficios a la sociedad, pues permite mantener la independencia y la productividad de las personas mayores. La mala salud en la vejez no es sólo una carga para el individuo, sino también para su familia y la sociedad en su conjunto. La pérdida de buena salud puede significar que una persona mayor que antes era un recurso para la familia, deje de contribuir y, en su lugar, empiece a necesitar asistencia, el hecho de no atender en etapas tempranas esta situación implicará para las familias y para el estado, mayores gastos que difícilmente podrán cubrirse eficientemente. (Organización Mundial de la Salud, 2012)

Como ya vimos, gran parte de éste sector padece enfermedades crónicas y discapacidades propias de la edad y del ritmo de vida que llevaron, los sistemas de salud actuales, en particular en los países de ingresos medio y bajos, están mal diseñados o ni siquiera cuentan con la infraestructura para atender las necesidades sanitarias y de atención de éstos pacientes.

En éste sentido algunos retos son: Promover la buena salud y los comportamientos saludables a todas las edades para prevenir o retrasar la aparición de enfermedades crónicas; reducir al mínimo las consecuencias de las enfermedades mediante la detección precoz y la prestación de una atención de salud de calidad (primaria, a largo plazo y cuidados paliativos); crear entornos físicos y sociales que promuevan la salud y la participación de las personas mayores; y redefinir el envejecimiento: cambiar las actitudes sociales para promover la participación de las personas mayores ya que muchas de las actitudes actuales con relación a la vejez se definieron a lo largo del siglo XX cuando había muchas menos personas de edad avanzada y los modelos sociales eran muy diferentes.

Debemos de relacionar el envejecimiento con tendencias como la urbanización, el cambio tecnológico y la globalización. Es poco probable que los enfoques basados en modelos sociales

del siglo XX sean eficaces en un entorno en constante evolución por lo que es imperativo la creación de nuevos sitios y conceptos de estancia y atención para éstos grupos en los cuales se cuide, conserve y promueva su calidad de vida.

- ¿Qué conceptos actualmente se comercializan para el cuidado de los adultos mayores?

En México, se tienen varios conceptos para el cuidado de éste sector de la población, ya sea de carácter público o privado; entre ellos están los llamados centros de día, casas de día, residencias o estancias, donde se atiende a los adultos mayores durante una parte del día, para que por la tarde-noche regresen con sus familiares. Estos centros son una opción para que los adultos mayores desarrollen actividades que le permitan incentivar sus capacidades, motrices e intelectuales, conviviendo con otras personas de la misma edad; reciben además una alimentación balanceada, supervisión geriátrica, terapia ocupacional y servicios de trabajo social. Los centros de día les permiten tener participación social, ocupar su tiempo libre, elevar su calidad de vida con diversas actividades de entretenimiento y recreación en un ambiente adecuado brindando el servicio de estancia desde la mañana y hasta entrada la tarde-noche, que es cuando regresan a casa.

Otro concepto conocido son las estancias temporales y/o fijas (asilos) que tienen la misma finalidad que la estancia de día sin embargo éste concepto se trata de alojarse y disfrutar de todos los servicios de manera temporal (pasando el día completo en la estancia) o permanente, respectivamente, recibiendo vistas de los seres queridos y amigos en horarios abiertos o establecidos.

También hay estancias para Recuperación Post-Hospitalaria o de rehabilitación diseñado para personas que requieren de instalaciones adecuadas y necesitan apoyo de asistencia profesional durante un periodo de recuperación después de una enfermedad, accidente o intervención quirúrgica. (Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores, 2012)

- ¿Cuál es la magnitud actual del problema, la relación Oferta-Demanda presenta déficit?

La Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores estableció desde 2009 que el INAPAM tenía que crear un registro único obligatorio de todas las instituciones públicas y privadas de casas-hogar, albergues, residencias de día o cualquier centro de atención a adultos mayores; la realidad es que el INAPAM no lo hace, no tiene publicaciones o estadísticas al respecto, incluso para cuestiones de ésta tesis se hizo una consulta al Instituto durante 2015 para obtener esa información pero no se obtuvo ningún tipo de respuesta; el Instituto Nacional de

Geriatría no lo está haciendo, la Secretaría de Salud no lo está haciendo, el DIF tampoco, como en varios rubros falta una real atención y trabajo de parte de las instituciones.

Lo más cercano a un padrón lo ofrece el INEGI, gracias a un censo que contabilizó los hogares colectivos; en 2010 había 744 establecimientos de este tipo que atendía a una población de 17 mil 938 adultos mayores.



**Figura 36. Centros de atención a adultos mayores (INEGI, 2010)
(El Siglo de Torreón, 2013)**

En agosto de 2015 se realizó una consulta en la Dirección General del Instituto para la Atención de los Adultos Mayores del Distrito Federal, en donde se tuvo acceso a un registro de 187 albergues, casa hogar, asilos, estancias y casas de día que laboran dentro de la Ciudad de México. (Gobierno del Distrito Federal. Secretaría de Desarrollo Social, 2015)

Si comparamos éste número con los datos del censo del INEGI de 2010 en donde se tenían 96 centros registrados, podemos decir que en los últimos 5 años se ha duplicado la cantidad de éste tipo de centros. Siguiendo ésta misma lógica y suponiendo que los demás estados del país hayan tenido un crecimiento similar, estamos hablando de que se tendrían aproximadamente 1,500 centros en todo el país para una atención de aproximadamente 35,000 adultos mayores.

Si lo comparamos con los más de 10 millones de adultos mayores que había en 2012, no se está cubriendo ni siquiera el 1% del sector, con lo cual es bastante claro la oportunidad de crecimiento para éste sector.

- **¿Qué características tiene la oferta actual de los centros de día de adultos mayores?**

Hoy día es una realidad la creación de sitios sin planeación en la atención de adultos mayores, hay residencias que ofrecen el servicio de centros, en instalaciones que no son adecuadas para la atención, sin un método de trabajo establecido, un programa de intervención adecuado ni mucho menos el personal especializado. A éste respecto, el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores ha recibido quejas de maltrato a usuarios de centros de día, sin embargo, refiere el INAPAM, los familiares no han presentado demandas porque no tienen en dónde dejar a sus adultos mayores. (El Siglo de Torreón, 2013)

Se tienen casas-hogar irregulares que atienden a pequeños grupos de adultos mayores pero que no se registran ni cumplen con la Norma Oficial Mexicana NOM-031-SSA3-2012, que es la que establece los requisitos mínimos para la atención a esta población. Los centros de día improvisados y sin supervisión, lejos de contribuir a frenar el deterioro de los adultos mayores pueden acelerarlo según los expertos en el tema. A pesar de contar ya con una Norma Oficial Mexicana para la regulación de éstos centros, su reciente creación hace que aún se tenga mucho por hacer.

Algunas de estas instituciones dan servicio desde hace más de 20 años. Para solventar sus gastos utilizan recursos propios y en ocasiones reciben apoyo económico de particulares, empresas e instituciones educativas. Algunos de los servicios que ofrecen son: transporte, alimentación y atención médica y psicológica, así como paseos, visitas a museos, gimnasia, bordado, entre otras actividades. La capacidad de atención en estos centros de día es variada, porque en algunos tienen cupo para 10 personas y otros hasta 100 personas.

- **¿Cuál es el posible precio de venta de nuestro producto, o los competidores en qué rangos están?**

Los costos varían bastante dependiendo de la calidad de los servicios, hay casas de día en las que los costos van desde \$20 y otras hasta \$1,000 por día, todo depende de los servicios y actividades con que cuente el establecimiento. Pero una casa de día promedio, con todos los servicios y comodidades para la atención de los adultos mayores, enfocados a clase media y superiores, se encuentra entre los 5 mil y 9 mil pesos mensuales, por 5 días a la semana en un horario de 10:00 a 18:00 horas. (Residencia Villazul, 2015)

- **¿Qué otros conceptos más baratos y/o similares podrían substituir al nuestro?**

En cuanto a concepto, actualmente solo un concepto de estancia permanente podría substituir a la de casa de día de adultos mayores.

En cuanto a precio, solo un concepto de estancia de día pública (es decir los auspiciados por entidades gubernamentales, o los que reciben apoyos de patrocinadores), podrían substituir a las casas de día privadas.

- **Para el desarrollo del producto, ¿qué aspectos legales incluidas normas y leyes generales impactarían a nuestro proyecto?**

- ✓ NOM-031-SSA3-2012, Asistencia social. Prestación de servicios de asistencia social a adultos y adultos mayores en situación de riesgo y vulnerabilidad.
- ✓ NORMA Oficial Mexicana NOM-167-SSA1-1997, Para la prestación de servicios de asistencia social para menores y adultos mayores.
- ✓ Reglamento de Construcciones para el Estado de México.

3.3.3 Distribución (Promoción)



⌘ Pregunta Clave: ¿Cómo se le brinda al cliente acceso al producto?

El producto en éste caso la casa de día de adultos mayores, más que distribuirse, debe de promocionarse para que las instalaciones sean ocupadas, por lo pretende hacerse llegar información a las personas cercanas a donde se establezca el proyecto a través del uso de medios electrónicos y físicos.

- **¿En qué zona geográfica se pretende ubicar el proyecto, y porqué en ésta zona?**

El proyecto pretende establecerse en el Municipio de Naucalpan de Juárez, en el Fraccionamiento de Ciudad Satélite; a continuación hablaremos de algunas características que hacen de ésta zona adecuada para la realización del proyecto.

El municipio cuenta con una ubicación estratégica con respecto al espacio geográfico del Valle de México (tiene límite con la Ciudad de México, carreteras en buen estado que hacen posible

la comunicación entre El Distrito Federal y los Estados de México, Querétaro e Hidalgo; y la existencia de amplias zonas comerciales, de servicios e industriales), siendo el municipio del Estado de México que tiene la mayor participación en el PIB estatal. (Ayuntamiento Municipal de Naucalpan de Juárez, 2013)

El proyecto tiene como finalidad atender principalmente a la población cercana al Fraccionamiento de Ciudad Satélite, es decir la que se encuentre dentro del municipio pero también podría captar a población proveniente del Distrito Federal, ver Figura 37:



Figura 37. Ubicación geográfica de la Casa de Día de Adultos Mayores (Google Maps, 2015)

Según datos del INEGI, en 2010 el municipio contaba con una población de 833,779 habitantes, que representaba el 5.5% de la población total de la entidad. Del total de la población de éste municipio, el 9.96% eran adultos mayores (5.50% mujeres y 4.46 hombres), encontrándose por encima de la media estatal y nacional, que para ese año se reportaban en 7.59% y 9.3% respectivamente, ver Figuras 38 y 39.

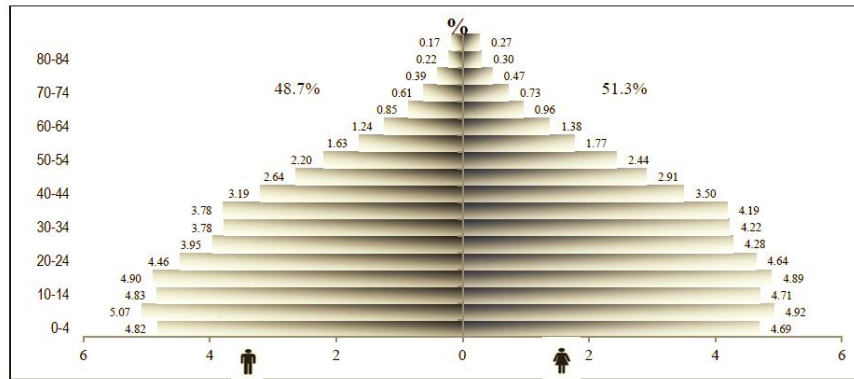


Figura 38. Pirámide de edad del Estado de México, 2010 (INEGI, 2010)

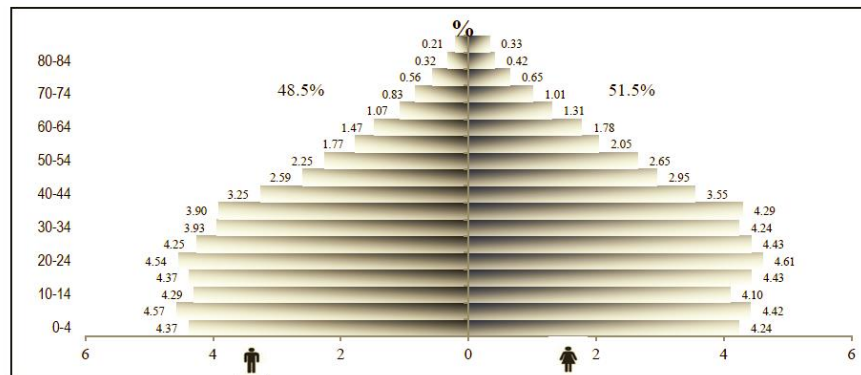


Figura 39. Pirámide de edad de Naucalpan de Juárez, 2010 (INEGI, 2010)

Ésta población según datos del INEGI, 2010, se reportan índices de rezago social y de marginación menores a los de los demás municipios de la misma entidad. En ese mismo año el nivel de ingresos de Naucalpan de Juárez fue del 9.86 % de la población recibiendo 5-10 salarios mínimos y del 7.90% de la población recibiendo más de 10 salarios mínimos; los cual no habla de que una buena parte de la población de éste municipio pertenece a los sectores medios y superiores que harían que el pago de una casa de día sea factible. (INEGI, 2010)

Entonces dadas las condiciones geográficas, de servicios, infraestructura y económicas de la zona, es una buena opción para atender las necesidades de las zonas aledañas del Estado de México y del Distrito Federal.

- **¿Qué canales de distribución y venta está manejando la competencia?**

En realidad los centros para el cuidado de adultos mayores son publicitados vía internet (sus propias páginas), o a través de volantes y revistas comerciales dentro de la zona de impacto; la gente hoy día no tiene mucho conocimiento de estos centros, a menos que los busquen directamente los servicios para atender a algún adulto mayor.

- **¿Qué canales de distribución y venta necesitamos para el proyecto?**

Se hará uso de medio electrónicos como internet, televisión y radio (éstos últimos a niveles locales); así como de medio físicos, como volantes, periódicos y revistas comerciales dentro de la zona de influencia.

3.3.4 Proveedores



∅ **¿Quiénes son los proveedores de bienes y servicios?**

La casa de día brindará recreación, atención y cuidado de adultos mayores, por lo cual inicialmente se necesita hacer el estudio del espacio necesario para tal fin, en ese sentido tenemos:

- **¿Qué espacios necesitamos para desarrollar el proyecto?**

El proyecto necesita de una construcción con el suficiente espacio para el desarrollo de las actividades de los adultos mayores y de sus visitas, así también para la realización de las actividades administrativas. Es necesario entonces un espacio de una planta (con suficientes metros cuadrados) por las características de los adultos mayores, o bien una edificación de varias plantas, las cuales deben de ser adecuadas a las necesidades de seguridad y movilidad de éste sector de la población.

- **¿Se tiene algún espacio propio ya destinado o se rentará alguno?**

Además del estudio de la zona y su interés propio, surgió como opción para desarrollar el presente proyecto el hecho de que se cuenta con un terreno en la zona mencionada, sin embargo éste debería de ser construido en su totalidad dadas las actuales condiciones de la construcción,

cuyos costos deben de considerarse. Y en caso de optar por rentar alguna casa en ésta zona, las rentas irían de los \$20,000 a los \$50,000 pesos mensuales, además se debe de considerar el hecho de las adecuaciones necesarias para la seguridad y la movilidad de los adultos.

- **¿Se pretenden realizar internamente las actividades comprendidas en el proyecto o se pretenden tercerizar?**

Sin entrar en detalles, pero por las características del proyecto, es claro que la mayoría del personal que intervenga en el proyecto no será de base, sino que trabajará por horas (en las actividades de los adultos mayores), por lo que es adecuado pensar en tercerizar la mayoría de las actividades del mismo.

3.3.5 Conclusiones para el Estudio de Gran Visión de la casa de día de adultos mayores

Llegado a éste punto, y a partir de la idea de proyecto, se recabó la información más general para los Módulos Cliente, Producto, Distribución y Proveedores; podemos llegar a varias conclusiones, pero la principal es que hoy día es clara la necesidad de la creación de centros para atención de adultos mayores no solo en nuestro país, sino prácticamente en todo el mundo.

Del estudio del cliente, vemos que hay un gran mercado potencial y la tendencia seguirá a la alta en los próximos años, llama la atención que a pesar de los datos existentes y la tendencia mundial, es un sector claramente descuidado hasta ahora tanto por el sector público como por el privado, lo que indica que no se tiene aún conciencia real del fenómeno, y esto nos manda señales de las posibilidades de éxito si emprendiésemos el proyecto, es decir, nos encontramos frente a un mar azul el cual convendría aprovechar.

En lo que respecta al producto, se pretende desarrollar un producto que incorpore a las tecnologías de información como una herramienta que ayude a reducir las brechas de comunicación tecnológica entre las generaciones, lo cual sin duda llamará la atención del sector al cual se dirige el proyecto y que hasta ahora no es del todo explotado por los pocos competidores existentes (aunque algunos ya lo están incorporando).

Para la distribución, la zona seleccionada y sus características geográficas, socioeconómicas y de infraestructura permiten pensar (salvo que después en la Evaluación de Proyectos se diga lo contrario), que con una distribución (promoción) adecuada, el producto tiene bastantes posibilidades de aceptación en la población a la que está dirigido el servicio tanto en el municipio seleccionado como en el Distrito Federal.

Lo más conveniente y pensando que es un proyecto con un ciclo de vida amplio, sería construir sobre el terreno con que se cuenta, para evitar el pago de rentas que muchas veces acaban con la rentabilidad del proyecto.

En éste punto y para éste proyecto de una casa de día de adultos mayores, se recomienda continuar con la secuencia de los enfoques Oferta-Demanda, es decir, desarrollar el Modelo de Negocio para ahora con información muy específica desarrollar cada uno de los 9 módulos del lienzo.

CONCLUSIONES GENERALES

Como mencionamos al principio del presente trabajo, el propósito inicial de éste, fue el de hacer una revisión en diversas fuentes de evaluación de proyectos, proyectos de inversión, ciclo de vida de proyectos, entre otros, para reconocer como estaban desarrollando un Estudio de Gran Visión y en base a esa búsqueda identificar y/o proponer una metodología que nos sirviera de análisis previo para desarrollar un modelo de negocio; y es que los enfoques del análisis oferta-demanda no son independientes, sino más bien complementarios, en donde el estudio de Gran Visión es la base para crear nuestro modelo de negocio, y éste último a su vez la base para realizar la evaluación de proyectos y así sucesivamente hasta poner en marcha el proyecto.

A partir de la búsqueda realizada, nos encontramos que son pocos los autores que manejan en sus trabajos al Estudio de Gran Visión, porque muchos prefieren pasar directamente a la evaluación de proyectos; si bien algunos lo estudiaban, nos encontramos con que solo eran una serie de puntos a considerar para cada proyecto, que no estaban interconectados y que la información no necesariamente serviría para alimentar de información a nuestro modelo de negocio.

En base a ello se hizo una propuesta inicial de un ciclo, con el cual en realidad estábamos llegando a las mismas consideraciones que los autores consultados, por lo que decidimos desarrollar un Estudio de Gran Visión partiendo del propio lienzo de modelo de negocio. Propusimos el estudio en ésta fase temprana del proyecto de 4 Módulos: Cliente, Producto, Distribución (Promoción) y Proveedores, cada uno de los cuales se estudió a partir de información de datos, estudios, opiniones y/o información de campo.

Se aplicó el Estudio de Gran Visión a un caso de estudio de una casa de día de adultos mayores, en donde al final proponemos continuar con la siguiente etapa de los enfoques del análisis oferta-demanda, es decir proceder al desarrollo del modelo de negocio.

Debemos de decir, que la información contenida en el Estudio de Gran Visión depende mucho de la idea de partida, no se puede pretender que las preguntas realizadas en el caso de estudio tratado apliquen a un proyecto diferente, pero definitivamente puede ser la base para aplicarlo en otras ideas de negocio, dado que su aplicación es rápida y no costosa.

Como ya se mencionó un Estudio de Gran Visión, nos ayudará a determinar con mayor precisión las direcciones que podría tomar un proyecto, crear casos hipotéticos de futuros entornos del modelo de negocio, innovar en éstos o, simplemente para preparar a la empresa para el futuro. El estudio del entorno antes de comenzar a invertir en un negocio no debe de pasar desapercibido,

debe de ser considerado como la parte inicial de un proyecto de inversión, por pequeño que éste sea, ya que hoy día no es fácil ni agradable ver como personas o familias pierden los ahorros de una vida o quedan endeudados con diversas instituciones por proyectos que desde un inicio no tenían futuro, y no se les puede culpar, puesto que muchos no tienen idea de cómo realizar un modelo de negocio, ni mucho menos la evaluación de proyectos (y ni los expertos en éstos campos pueden asegurar el éxito).

Se ha hecho ésta propuesta para que a partir de un estudio relativamente rápido, de bajo costo, y que pueden realizar personas no involucradas en estos conceptos; comiencen a estudiar la idea, y el entorno en el que desarrollarán ésta. La pregunta que ahora queda es: ¿hasta dónde cambiaría ésta situación si comenzara desde un principio a analizarse en entorno? Bien vale la pena entonces probar.

POSIBILIDADES DE EXTENSIÓN

- ⌘ Se recomienda aplicar éste tipo de estudio a diferentes tipos de proyectos que impliquen la creación de un modelo de negocio; si bien se mencionó que éste depende de la idea del proyecto, sería bueno aplicarlo a diferentes casos de estudio y ver si tiene éxito o que cambios requeriría.
- ⌘ Definitivamente para el caso de estudio de una casa de día de adultos mayores se recomienda continuar con el desarrollo del modelo de negocio y demás fases de los enfoques oferta-demanda, ya que se ve como una buena oportunidad de negocio.
- ⌘ Se recomendaría aplicar es estudio de gran visión para el desarrollo de casas de día de adultos mayores de carácter público, para de igual forma plantear modelos de negocio que sean sostenibles dadas las perspectivas a futuro que se tienen para éste sector.

BIBLIOGRAFÍA

Alexander Osterwalder, Pigneur e Yves. 2010. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona (España) : Grupo Planeta,, 2010.

Ayuntamiento Municipal de Naulcalpan de Juárez. 2013. *Plan de Desarrollo Municipal 2013-2015*. México : s.n., 2013.

Baca Urbina, Gabriel. 2006. *Evaluación de Proyectos*. México : McGraw-Hill, 2006.

Clarín. 2005. Clarín. [En línea] 2005. [Citado el: 08 de 07 de 2015.] <http://edant.clarin.com/suplementos/autos/2005/05/12/c-00201.htm>.

Cohen, Ernesto. 2003. *Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. Santiago : División de Desarrollo Social. CEPAL, 2003.

Comisión Nacional del Agua. 2000. *Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos. Método ZOPP*. México : Subdirección General de Programación. Gerencia de Planeación Hidráulica , 2000.

El Siglo de Torreón. 2013. El Siglo de Torreón. [En línea] 2013. [Citado el: 19 de 02 de 2015.] <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/891412.dan-estancias-patito-a-adultos-mayores.html>.

Fuentes Zenón , Arturo. 2009. *Estructura de la Misión y Formas de la Visión*. México : Publicación electrónica , 2009.

Fuentes Zenón, Arturo. 2014. *Guía para formular un Modelo de Negocio*. Distrito Federal : s.n., 2014.

García, Marisol. 2009. El Economista . [En línea] 2009. [Citado el: 17 de 07 de 2015.] <http://eleconomista.com.mx/notas-online/negocios/2009/04/23/baby-boomers-nicho-que-va-alza-mexico>.

Gobierno del Distrito Federal. Secretaría de Desarrollo Social. 2015. Instituto para la Atención de los Adultos Mayores en el Distrito Federal. [En línea] 2015. [Citado el: 23 de 09 de 2015.]

<http://www.adultomayor.df.gob.mx/index.php/avisos-importantes/93-albergues-casas-hogar-asilos-estancias-casas-de-dia-para-adultos-mayores-en-la-ciudad-de-mexico>.

Google Maps. 2015. Google Maps. [En línea] 2015. [Citado el: 07 de 10 de 2015.] <https://www.google.com.mx/maps>.

ILPES. 2005. *Metodología del marco lógico para planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas.* Santiago de Chile : ILPES, 2005.

INEGI. 2010. *Censo de Población y Vivienda .* México : INEGI, 2010.

—. **2011.** *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares.* México : INEGI, 2011.

—. **2013.** *Estadísticas a propósito del día internacional de las personas de edad.* México : INEGI, 2013.

—. **2012.** *Proyecciones de la Población de México, 1090-2010-2050.* México : INEGI, 2012.

INEGI-ENUT. 2009. *Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo.* México : INEGI, 2009.

INMUJERES. 2015. *Situación de las Personas Adultas Mayores en México.* México : INMUJERES, 2015.

Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores. 2012. *Modelos de Atención Gerontológica.* Ciudad de México : INAPAM, 2012.

Miranda Miranda, Juan José. 2004. *Gestión de Proyectos. Identificación - Formulación - Evaluación.* Bogotá : MM Editores, 2004.

Nacional Financiera. 1995. *Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.* México : Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, 1995.

Olgún, Claudia. 2015. Forbes México. [En línea] Forbes México, 2015. [Citado el: 11 de 09 de 2015.] <http://www.forbes.com.mx/el-secreto-de-maria-asuncion-aramburuzabala-en-los-negocios/>.

ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 2013. *Perspectivas Mundiales. Demográficas: Revisión 2012.* s.l. : ONU, 2013.

Organización Internacional del Trabajo. 2012. *Manual de Elaboración de Proyectos.* Ginebra, Suiza : Centro Internacional de Formación OIT, 2012.

Organización Mundial de la Salud. 2012. *La buena vida añade vida a los años.* Ginebra : OMS, 2012. WHO/DCO/WHD/2012.2.

Residencia Villazul. 2015. Residencia Villazul. [En línea] 2015. [Citado el: 01 de 10 de 2015.] <http://villazul.com.mx/services/service-1.html>.

Sapag Chain, Nassir. 2008. *Preparación y Evaluación de Proyectos.* Bogotá : McGraw-Hill, 2008.

Secretaría de Salud. 2012. *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición.* México : Secretaría de Salud, 2012.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia. Diseño y Formulación de Proyectos Sociales. [En línea] [Citado el: 10 de Junio de 2015.] <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301501/301501-1/>.