

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUARDERÍA
EN LA CIUDAD DE TECATE B.C.**

**TESIS QUE SE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

SILVIA HERNÁNDEZ SOLIS

Tecate, B. C.

Enero del 2010



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración
Campus Tijuana

Maestría en Administración

FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUARDERIA EN LA CIUDAD DE TECATE

Tesis para obtener el grado de
Maestra en Administración

Presenta:

Silvia Hernández Solís

Aprobado por:

M.A. Lourdes Evelyn Apodaca del Ángel
Directora de Tesis

M.A. Dora Nidia Ruiz Chávez
Sínodo

M.A. Norma Leticia Vizcarra Vizcarra
Sínodo

Tecate, B.C. a 20 de de mayo del 2010.

A mi madre por su apoyo incondicional
en todos mis proyectos

Agradecimientos

Quiero agradecer su tiempo, sus aportaciones y su supervisión a mi amiga y directora de tesis Lourdes E. Apodaca del Ángel, a Claudia M. Burgos Cruz por el diseño del logotipo y a los lectores que enriquecieron con sus aportaciones este trabajo Blanca E. Hernández Solís, Norma Vizcarra Vizcarra, Dora N. Ruiz Chávez, Janette Brito Laredo, Carlos A. Chávez Guzmán y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en la elaboración de esta tesis.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1: Marco contextual | 6 |
| 1.1 Contexto internacional de las guarderías | 6 |
| 1.2 Contexto nacional de las guarderías | 9 |
| 1.3 Contexto regional y local de las guarderías | 12 |
| Capítulo 2: Marco teórico | 14 |
| 2.1 Planes de negocios | 14 |
| 2.2 Guarderías y educación | 17 |
| 2.2.1 Definición de guardería y escuela infantil | 17 |
| 2.2.2 Educación inicial | 18 |
| 2.2.3 Juegos en las guarderías | 20 |
| 2.2.4 Educación artística | 22 |
| 2.2.5 Método Montessori | 22 |
| 2.3 Guarderías y sus requisitos de constitución | 23 |
| 2.3.1 Requisitos para instalar una guardería | 23 |
| 2.3.2. Regulación de la SEP para estancias infantiles | 25 |
| 2.4 Funcionamiento de las guarderías | 25 |
| 2.4.1 Número de infantes para una guardería | 25 |
| 2.4.2 Ambiente físico | 26 |
| 2.4.3 Personal en guarderías | 27 |
| 2.4.4 Higiene y seguridad | 29 |
| 2.4.5 Calidad en los servicios | 30 |
| 2.5 Otros temas relacionados con las guarderías | 31 |
| 2.5.1 ¿Los niños que van a guarderías son niños agresivos? | 31 |
| 2.5.2 Niños con discapacidad | 32 |
| Capítulo 3: Metodología | 33 |
| 3.1 Marco espacial | 33 |
| 3.2 Marco temporal | 33 |

| | | |
|-------------|--------------------------------------|----|
| 3.3 | Sujetos de estudio | 33 |
| 3.4 | Tipo de investigación | 33 |
| 3.5 | Metodología seleccionada | 34 |
| Capítulo 4: | Plan de negocios | 39 |
| 4.1 | Resumen ejecutivo | 39 |
| 4.2 | Análisis de la empresa | 40 |
| 4.2.1 | Descripción de la empresa | 40 |
| 4.2.2 | Objetivos | 41 |
| 4.2.3 | Misión | 42 |
| 4.2.4 | Visión | 42 |
| 4.2.5 | Valores de la institución | 42 |
| 4.2.6 | Situación actual de la empresa | 43 |
| 4.2.7 | Carácter del proyecto | 43 |
| 4.2.8 | Importancia del proyecto | 44 |
| 4.3 | Análisis del entorno | 44 |
| 4.3.1 | Análisis del macro ambiente | 44 |
| 4.3.1.1 | Ambiente demográfico | 44 |
| 4.3.1.2 | Ambiente geográfico | 46 |
| 4.3.1.3 | Ambiente tecnológico | 47 |
| 4.3.1.4 | Ambiente político | 48 |
| 4.3.1.5 | Ambiente sociocultural | 49 |
| 4.3.1.6 | Ambiente económico | 49 |
| 4.3.1.7 | Ambiente socioeconómico | 50 |
| 4.3.2 | Análisis del micro ambiente | 51 |
| 4.3.2.1 | Clientes | 51 |
| 4.3.2.2 | Proveedores | 51 |
| 4.3.2.3 | Competencia | 51 |
| 4.3.3 | Análisis Interno de la Empresa | 53 |
| 4.3.3.1 | Determinación de la demanda genérica | 53 |
| 4.3.3.2 | Determinar oferta | 53 |
| 4.3.3.3 | Tipos de mercado | 53 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.3.4 FODA de la empresa | 54 |
| 4.3.3.5 Posicionamiento | 56 |
| 4.4 Plan de marketing | 56 |
| 4.4.1 Análisis de mercado | 56 |
| 4.4.1.1 Segmentación del mercado | 56 |
| 4.4.1.2 Investigación de mercado | 57 |
| 4.4.2 Ventaja competitiva | 76 |
| 4.4.3 Producto | 77 |
| 4.4.4 Precio | 77 |
| 4.4.5 Plaza | 77 |
| 4.4.6 Promoción | 78 |
| 4.4.7 Estrategias de mercadotecnia | 78 |
| 4.5 Plan de funcionamiento | 78 |
| 4.5.1 Equipo requerido | 78 |
| 4.5.2 Normas de funcionamiento | 80 |
| 4.5.3 Croquis de las instalaciones | 84 |
| 4.6 Plan de recursos humanos y constitución jurídica | 84 |
| 4.6.1 Personal básico | 84 |
| 4.6.2 Organigrama | 85 |
| 4.6.3 Descripción de puestos | 86 |
| 4.6.4 Constitución legal y requisitos | 90 |
| 4.7 Plan financiero | 92 |
| 4.7.1 Costos pre operativos | 94 |
| 4.7.2 Equipo requerido y su depreciación | 95 |
| 4.7.3 Criterio optimista | 97 |
| 4.7.3.1 Ingresos proyectados | 97 |
| 4.7.3.2 Estados de resultados proyectados | 98 |
| 4.7.3.3 Flujos de efectivo proyectados | 100 |
| 4.7.3.4 Estados de posición financiera proyectados | 101 |
| 4.7.4 Criterio normal | 102 |
| 4.7.4.1 Ingresos proyectados | 102 |

| | |
|---|-----|
| 4.7.4.2 Estados de resultados proyectados | 102 |
| 4.7.4.3 Flujos de efectivo proyectados | 105 |
| 4.7.4.4 Estados de posición financiera proyectados | 106 |
| 4.7.5 Criterio pesimista | 107 |
| 4.7.5.1 Ingresos proyectados | 107 |
| 4.7.5.2 Estados de resultados proyectados | 107 |
| 4.7.5.3 Flujos de efectivo proyectados | 110 |
| 4.7.5.4 Estados de posición financiera proyectados | 111 |
| 4.8 Análisis del plan financiero | 111 |
| 4.8.1 Análisis del plan financiero con criterio optimista | 112 |
| 4.8.1.1 Análisis de retorno de la inversión | 112 |
| 4.8.1.2 Análisis del VPN | 112 |
| 4.8.1.3 Análisis del punto de equilibrio | 113 |
| 4.8.1.4 Análisis de las razones financieras | 114 |
| 4.8.2 Análisis del plan financiero con criterio normal | 117 |
| 4.8.2.1 Análisis de retorno de la inversión | 117 |
| 4.8.2.2 Análisis del VPN | 117 |
| 4.8.2.3 Análisis del punto de equilibrio | 117 |
| 4.8.2.4 Análisis de las razones financieras | 118 |
| 4.8.2 Análisis del plan financiero con criterio pesimista | 120 |
| 4.8.3.1 Análisis de retorno de la inversión | 120 |
| 4.8.3.2 Análisis del VPN | 120 |
| 4.8.3.3 Análisis del punto de equilibrio | 120 |
| 4.8.2.4 Análisis de las razones financieras | 121 |
| 4.9 Control | 123 |
| 4.9.1 Control preventivo | 123 |
| Resultados | 125 |
| Anexos | 128 |
| Referencias | 164 |

Lista de tablas y figuras

Lista de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla I.1 Matriz de congruencia | 4 |
| Tabla 1.1 Distribución porcentual de los niños de hasta seis años por condición de cuidado, 2004 | 11 |
| Tabla 1.2 Niños de hasta 6 años al cuidado de terceros, 2004, nacional | 11 |
| Tabla 2.1 Partes integrantes de un plan de negocios, varios autores | 16 |
| Tabla 4.1 Nacimientos registrados en Tecate | 46 |
| Tabla 4.2 Fuente niveles socioeconómicos AMAI, actualización 2005 | 50 |
| Tabla 4.3 Segmentación socioeconómica | 59 |
| Tabla 4.4 Segmentación económica para el proyecto | 59 |
| Tabla 4.5 Variables específicas del proyecto | 60 |
| Tabla 4.6 Equipo requerido para el proyecto | 78 |
| Tabla 4.7 Número de infantes a ingresar en el jardín de acuerdo con las tres propuestas | 93 |
| Tabla 4.8 Costos pre operativos | 94 |
| Tabla 4.9 Cotización de equipo necesario | 95 |
| Tabla 4.10 Depreciación anual del equipo | 97 |
| Tabla 4.11 Ingresos proyectados para el criterio optimista | 97 |
| Tabla 4.12 Estados de resultados proyectados para el criterio optimista | 98 |
| Tabla 4.13 Personal requerido y sus sueldos anuales para el criterio optimista | 99 |
| Tabla 4.14 Flujos de efectivo proyectados para el criterio optimista | 100 |
| Tabla 4.15 Estados de posición financiera proyectados para el criterio optimista | 101 |
| Tabla 4.16 Ingresos proyectados para el criterio normal | 102 |
| Tabla 4.17 Estados de resultados proyectados para el criterio normal | 103 |
| Tabla 4.18 Personal requerido y sus sueldos anuales para el criterio normal | 104 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 4.19 Flujos de efectivo proyectados para el criterio normal | 105 |
| Tabla 4.20 Estados de posición financiera proyectados para el criterio normal | 106 |
| Tabla 4.21 Ingresos proyectados para el criterio pesimista | 107 |
| Tabla 4.22 Estados de resultados proyectados para el criterio pesimista | 108 |
| Tabla 4.23 Personal requerido y sus sueldos anuales para el criterio pesimista | 109 |
| Tabla 4.24 Flujos de efectivo proyectados para el criterio pesimista | 110 |
| Tabla 4.25 Estados de posición financiera proyectados para el criterio pesimista | 111 |
| Tabla 4.26 Razones financieras del escenario optimista | 116 |
| Tabla 4.27 Razones financieras del escenario normal | 119 |
| Tabla 4.28 Razones financieras del escenario pesimista | 121 |
| Tabla 4.29 Cuadro de mando integral | 124 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Estructura de la población por sexo y edad 2005 | 10 |
| Figura 1.2 Distribución porcentual de los hogares por sexo del jefe y número de integrantes, 2005 | 12 |
| Figura 1.3 Población de 0 a 14 años por municipio, 2005 | 13 |
| Figura 3.1 Determinación de la viabilidad del proyecto | 38 |
| Figura 4.1 Logotipo de Jardín Maternal Pasitos | 41 |
| Figura 4.2 Mapa mental Jardín Maternal Pasitos | 43 |
| Figura 4.3 Tasa de crecimiento anual de México | 45 |
| Figura 4.4 Porcentaje de niños en Baja California 1950-2005 | 45 |
| Figura 4.5 Localización de Tecate | 47 |
| Figura 4.6 Análisis del microambiente de Jardín Maternal Pasitos | 52 |
| Figura 4.7 ¿Cuántos hijos se tienen por familia en las edades de 45 días a 3 años? | 66 |
| Figura 4.8 ¿Han requerido del servicio de guardería? | 66 |
| Figura 4.9 ¿De cuál guardería se han requerido los servicios? | 67 |
| Figura 4.10 Si no llevan a los niños a una guardería, ¿Quién los cuida? | 67 |
| Figura 4.11 ¿Esta contento con el servicio que recibe? | 68 |
| Figura 4.12 Respuestas del por que están contentos con el servicio que reciben en una guardería | 69 |
| Figura 4.13 ¿Cómo califican el costo que pagan? | 69 |
| Figura 4.14 ¿Cómo califican la ubicación donde se encuentra la guardería que les presta el servicio? | 70 |
| Figura 4.15 ¿Cómo califican la atención de la guardería que les brinda el servicio? | 70 |
| Figura 4.16 Guarderías que consideran de mayor prestigio | 71 |
| Figura 4.17 Porcentaje de personas que considerarían una nueva opción en guarderías | 71 |
| Figura 4.18 Lugares donde les interesaría se instalara una nueva guardería | 72 |
| Figura 4.19 Costos que estarían dispuestos a pagar por el | |

| | |
|---|-----|
| servicio de una nueva guardería | 72 |
| Figura 4.20 Servicios adicionales que les gustaría que ofreciera una nueva guardería | 73 |
| Figura 4.21 ¿Qué entienden por una escuela maternal? | 74 |
| Figura 4.22 ¿Sabe si en alguna guardería los niños reciben educación psicomotriz? | 74 |
| Figura 4.23 Flujograma de actividades diarias de los niños | 81 |
| Figura 4.24 Mapa para ubicar Jardín Maternal Pasitos | 84 |
| Figura 4.25 Organigrama de Jardín Maternal Pasitos | 85 |
| Figura 4.26 Punto de equilibrio por cantidad de niños a atender en el escenario optimista | 114 |
| Figura 4.27 Punto de equilibrio por cantidad de niños a atender en el escenario normal | 118 |
| Figura 4.28 Punto de equilibrio por cantidad de niños a atender en el escenario pesimista | 121 |

Introducción

El incremento de la participación de las mujeres en el ámbito laboral y las expectativas de género han inducido a la búsqueda de estrategias para cubrir la necesidad del cuidado de infantes. Este proyecto está dirigido a los padres y madres trabajadoras, que tienen la necesidad de dejar a sus hijos mientras ellos laboran, y al hacerlo buscan lugares seguros, confiables, que otorguen atención y educación de calidad.

Trabajar una guardería requiere de vocación hacia la infancia y de una gran responsabilidad, ya que no solo es un sitio donde se cuida a los niños, sino un espacio de desarrollo integral, incluyendo las áreas cognoscitivas, afectivas y sociales.

La factibilidad del proyecto se verificó mediante un plan de negocios donde se analizó el entorno, se determinó el modelo de negocio, se elaboraron un plan de marketing, un plan de funcionamiento y un plan financiero. El resultado del análisis de los datos obtenidos en este trabajo demuestra su viabilidad.

Planteamiento del problema

La liberación femenina, el derecho al voto y la abolición de la discriminación en contra de la mujer, fueron algunos de los motivos para que estas iniciaran su participación en el ámbito laboral y posteriormente buscaran su incursión en el área académica.

De acuerdo con las estadísticas de INEGI (2005), la mujer representa:

El 49.6% de la población en Baja California.

El 40.6% de las mujeres son parte la población económicamente activas (PEA).

En Tecate el porcentaje de la población que corresponde a las mujeres es de 45.81%.

En el 2000 había 375,990 mujeres activas dentro del área productiva, se proyecta que para el 2030 habrá 882,221 en Baja California (Partida, 2005).

Generando con esto la necesidad de que los niños menores requieran ser atendidos ya sea de manera honoraria o benéfica por parientes o de forma remunerativa fuera del entorno familiar (Batthyany, 2003). Lo que conlleva a la oportunidad de instalar nuevas guarderías donde las madres trabajadoras y los padres a cargo de sus hijos puedan dejarlos con la confianza de saber que sus necesidades básicas serán cubiertas, incluyendo las afectivas, de atención y de educación.

Otro punto que ha generado la necesidad de guarderías es el aumento de disolución de familias a causa del divorcio. De acuerdo con INEGI el porcentaje de divorcios ha ido en incremento, en 1971 por cada 100 matrimonios existían 3.2 divorcios, en el 2000 aumento al 7.4 y en el 2007 a 13. En Baja California en 2007 el porcentaje de divorcios ascendía a 22.6%.

Esta nueva estructura social crea la necesidad de tener más guarderías, pero como expresan Albertin & Zufiurre (2006) la educación inicial no se debe sustentar en los derechos de la mujer, sino en los derechos de la infancia a la educación, para que los argumentos sean válidos.

Todo lo anterior sustenta la idea del presente trabajo, el cual versará sobre la factibilidad de implementar una guardería en la ciudad de Tecate.

Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es elaborar un plan de negocios para verificar la factibilidad de la implementación de una guardería la ciudad de Tecate, Baja California.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que buscará esta investigación son:

- 1.- Determinar el plan de negocios a utilizar.
- 2.- Analizar el entorno.
- 3.- Elaborar el plan de marketing.
- 4.- Elaborar el plan de funcionamiento.
- 5.- Determinar el plan de recursos humanos y constitución jurídica.
- 6.- Elaborar el plan financiero.

Preguntas de investigación

La presente investigación buscará las respuestas de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál será el modelo de plan de negocios adecuado para este proyecto?
- 2.- ¿Qué características existen en el entorno que permitan la implementación de este proyecto?
- 3.- ¿Cuál será la demanda potencial, las características de la oferta y el precio adecuado para garantizar el éxito de la guardería?
- 4.- ¿Cuáles son los requerimientos de equipo necesario y las normas de funcionamiento para trabajar en la guardería?
- 5.- ¿Cuál es el marco jurídico correcto para el registro de operación de una guardería? ¿Cuáles características se requieren del personal a contratar en la guardería?

6.- ¿Cuánto capital se necesita para instalar una guardería? En su caso, ¿Cuáles serán las fuentes de financiamiento? ¿Cuál será el resultado de los estados financieros proyectados? ¿Cuál será el punto de equilibrio para este proyecto, en relación a niños atendidos?

Matriz de congruencia

En la tabla I.1 se correlacionan el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación verificando su coherencia.

Tabla 1.1 Matriz de Congruencia

| Titulo | Objetivo General | Objetivos específicos | Preguntas de Investigación |
|---|---|--|--|
| Factibilidad para la implementación de una guardería en la ciudad de Tecate, Baja California. | Elaborar un plan de negocios para la implementación de una guardería en la ciudad de Tecate, Baja California. | 1.- Determinar el plan de negocios a utilizar. 2.- Analizar el entorno. 3.- Elaborar el plan de marketing. 4.- Elaborar el plan de funcionamiento. 5.- Determinar el plan de recursos humanos y constitución jurídica. 6.- Elaborar el plan financiero. | 1.- ¿Cuál será el modelo de plan de negocios adecuado para este proyecto? 2.- ¿Qué características existen en el entorno que permitan la implementación de este proyecto? 3.- ¿Cuál será la demanda potencial, las características de la oferta y el precio adecuado para garantizar el éxito de la guardería? 4.- ¿Cuáles son los requerimientos de equipo necesario y las normas de funcionamiento para trabajar en la guardería? 5.- ¿Cuál es el marco jurídico correcto para el registro de operación de una guardería? ¿Cuáles características se requieren del personal a contratar en la guardería? 6.- ¿Cuánto capital se necesita para instalar una guardería? En su caso, ¿Cuáles serán las fuentes de financiamiento? ¿Cuál será el resultado de los estados financieros proyectados? ¿Cuál será el punto de equilibrio para este proyecto, en relación a niños atendidos? |
| Matriz de Congruencia | | | |

Fuente: elaboración propia

Hipótesis

La búsqueda adecuada de factores como lo son del producto, precio, plaza y promoción, las fuentes de financiamiento y la correcta elaboración de un plan de negocios, hará posible la puesta en marcha de la guardería en la ciudad de Tecate.

Justificación

De ser factible el plan de negocios tendría una importancia social debido que al instalar una nueva guardería se ayudaría a las familias que tienen hijos pequeños solventando su preocupación de donde dejarán a sus hijos al ir a trabajar, ya que estos requieren estar bien atendidos, y no solo eso, sino recibir su educación inicial con calidad.

La importancia práctica se basaría en el hecho de que al llevar a los menores a una guardería nunca escucharán los padres excusas como “hoy no puedo cuidártelos, tengo algo que hacer o estoy enferma”. Tendrán la tranquilidad de saber que habrá personal calificado que estará pendiente de la salud de sus hijos y de que su alimentación será balanceada. Contribuirá a la disminución del ausentismo laboral por cuidado de hijos.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Contexto internacional de las guarderías

Antecedentes

Clarke-Stewart (1985) hace la siguiente referencia de las primeras guarderías en Estados Unidos y algunos países europeos:

- En 1816 fue creada la primera escuela maternal en Escocia, donde se cuidaban a los hijos de las trabajadoras de la empresa textil New Lanark, esta contaba con un plan educativo que abarcaba canto, danza, geografía y juegos al aire libre.
- En 1844 se abre la primera guardería o creche en Paris, ahí se atendían a los hijos de las madres trabajadoras con edades entre 6 semanas y 3 años de edad.
- En 1850 se inaugura la primera guardería en Londres Inglaterra, en ésta solo ingresaban niños que eran recomendados por un sacerdote o una persona importante. En 1918 fueron abiertas 174 guarderías con fondos públicos.
- En Estados Unidos se instaló la primera guardería en 1838, en Boston, donde se les otorgaba asistencia a los hijos de las esposas y viudas de los marinos que trabajaban fuera de su casa. En 1915 se establece la primera escuela maternal en Chicago, que solo atendía a niños de familias de mayores ingresos. En 1954 se abre una nueva guardería en Nueva York para atender a los hijos de las mujeres trabajadoras que habían sido pacientes del Nurses and Children Hospital; estos centros eran custodiales dirigidos por matronas y con una o dos ayudantes, ellas se encargaban de cocinar, lavar la ropa, limpiar y atender a los niños. En 1933 para contrarrestar los efectos de la crisis de esa época el gobierno incremento

los fondos para crear más guarderías. Las guarderías eran consideradas la última opción para dejar a los niños.

- En 1872 por iniciativa de la reina María Victoria se organiza la primera guardería para cuidar a los hijos de las lavanderas madrileñas.

Malajovich (2006) da a conocer los antecedentes históricos de las guarderías en algunos países sudamericanos:

En Argentina en 1824 se funda una escuela para niñas, lo que se considera la primera experiencia en educación inicial en ese país. En 1900 las opiniones eran diversas, algunas autoridades y maestros decían que la edad adecuada para iniciar la educación de los niños era hasta los siete años, por lo tanto no debían existir los jardines maternos ni los de infantes, por lo cual fueron cerradas la mayoría de estas instituciones. En 1924 se establece que las empresas deben tener salas maternas para los hijos menores de dos años de las madres trabajadoras. En 1948 nace la Fundación de Ayuda Social María Eva Duarte de Perón, que a su vez organizó la ciudad infantil para atender a niños de 2 a 7 años de los sectores menos favorecidos, otorgándoles asistencia y educación integral. En los 60 aparecen las primeras guarderías privadas y en 1971 surge un reglamento donde obliga a estas instituciones a ofrecer supervisión pedagógica. En 1978 hubo otro retroceso, se señaló que el nivel inicial no formaba parte del sistema educativo y nuevamente cerraron muchos jardines maternos. Actualmente el gobierno no atiende esta etapa educativa.

La primera cuna maternal se establece en Lima Perú en 1902, para los hijos de las obreras. En 1970 se reconoce por primera vez el derecho a una atención integral para los menores.

Actualidad

El informe anual de la Organización Mundial de la Educación Preescolar (OMEP, 2007), menciona las acciones más relevantes en materia de educación inicial y preescolar de cada país miembro durante 2006, algunas de estas fueron:

- En África la preocupación es la supervivencia de los infantes.
- Ghana y Nigeria organizaron programas de entrenamiento para profesores y cuidadores de los Centros de Cuidado Temprano del Niño.
- Bangladesh no cuenta con ningún programa relacionado con los niños desde su nacimiento hasta los 3 años.
- China apoyó el desarrollo de la educación temprana de la infancia en las áreas más pobres, capacitando a los profesores.
- En Indonesia se planificó fundar un centro infantil en Depok donde existen muchas parejas con niños de 0 a 5 años, para lo cual solicitaron donaciones.
- Japón realizó el proyecto de estudio, el significado de jugar y aprender para los niños de 0 a 3 años.
- En Canadá se hicieron recortes a los programas de guarderías infantiles.
- Brasil incluyó a los niños de 0 a 3 años en el fondo de mantenimiento y desarrollo de la educación básica.
- Francia capacitó a sus profesionales que atienden la primera infancia, con el propósito de favorecer el dialogo inter instituciones.
- Cuba tiene una cobertura de atención educativa a la infancia de 0 a 6 años de un 99.5%, logrando el máximo desarrollo integral posible, el 82% del personal que labora en estas instituciones son licenciados en educación, y de estos el 50% esta por obtener títulos de maestría en ciencias de la educación.
- Lamentablemente el informe de México solo abarca jardines de niños y no educación inicial.

Actualmente Perú es un país con un índice alto de pobreza, lo cual origina que exista una alta tasa de desnutrición, anemia y mortalidad entre los infantes, por ello aun cuando el gobierno ha garantizado el desarrollo integral de los niños, su principal preocupación es la alimentación sana de su población y no incluye

financiamiento para programas educativos, en 2004 solo se atendía al 2% de los niños entre 0 y 2 años (Malajovich, 2006).

La misma autora menciona que en Chile la educación parvularia no es obligatoria, pero toda madre trabajadora tiene derecho de llevar a sus hijos a una sala cuna a cargo de su empleador, sin embargo en 2003 solo el 6% de los niños de entre 0 y 2 años asistían a un establecimiento educacional, la principal razón de ello es que el 76.6% de los padres piensan que no tienen edad suficiente.

El énfasis que cada país le da a la educación inicial depende en gran medida de su fortaleza económica, en algunos de los países en vías de desarrollo la preocupación por la infancia se centra en el desarrollo y mortandad de los infantes, no en su formación. Las acciones de los países desarrollados se orientan a puntos específicos como la capacitación de los profesionales o estrategias de mejoramiento, ya que la educación inicial esta implícita en sus programas.

1.2 Contexto nacional de las guarderías

Antecedentes

En abril de 1796 se establece la primera guardería en México en una fábrica tabacalera (Micheli & Zaguirre, 2005).

En la figura 1.1 podemos ver como estaba estructurada la población mexicana por sexo y edad en el 2000 y 2005.

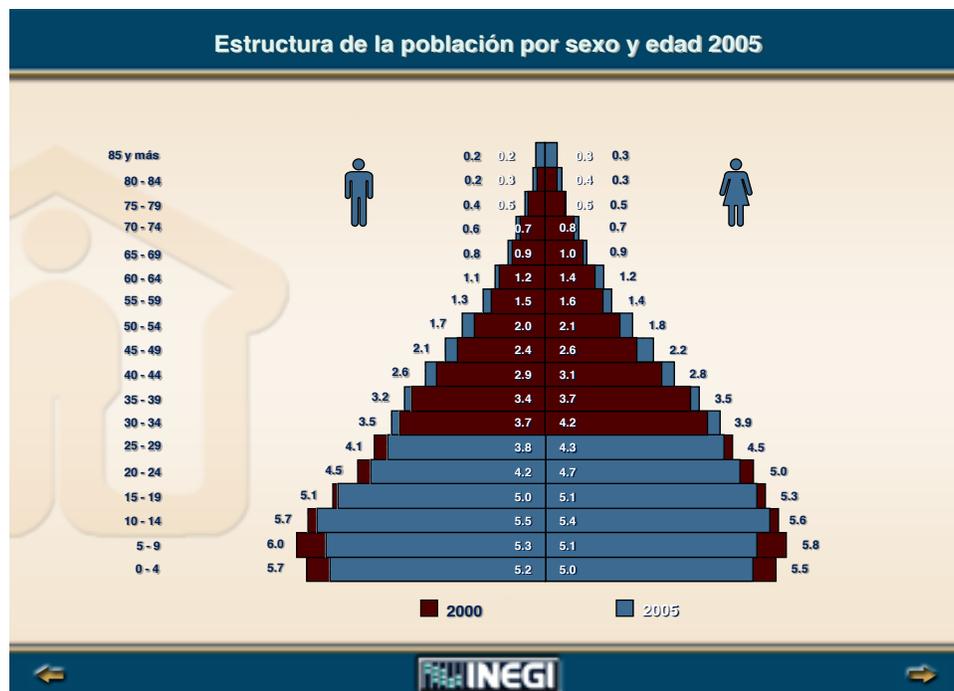


Figura 1.1 Estructura de la población por sexo y edad 2005
Fuente: INEGI

A nivel nacional más de dos millones trescientos mil niños son cuidados y atendidos por un tercero, lo cual equivale a un 15.9% del total, esto derivado de la necesidad que tienen las madres de incorporarse al ámbito laboral, para poder sustentar sus economías familiares ver tabla 1.1.

Solo 128,406 niños de los 2,302,084 asisten a una guardería privada, lo que equivale al 5.6%. Únicamente el 2% asiste a una guardería pública. En promedio el 9.2% de los niños son cuidados por un familiar, ver tabla 1.2.

Tabla 1.1 Distribución Porcentual de los niños de hasta seis años por condición de cuidado, 2004

| Niños de hasta 6 años - condición de cuidado - género - 2004 - nacional | | |
|---|-----------|-----------|
| Distribución porcentual de los niños de hasta seis años por condición de cuidado para cada sexo, 2004 | | |
| Indicador | Niños | Niñas |
| Niños por condición de cuidado | 7 479 835 | 7 024 317 |
| Niños al cuidado de sus madres | 83.8 | 84.4 |
| Niños al cuidado de terceros * | 16.2 | 15.6 |

Fuente: INEGI

Tabla 1.2 Distribución porcentual de los niños de hasta seis años que se quedan al cuidado de terceros.

| Niños de hasta 6 años - al cuidado de terceros - género - 2004 - nacional | | |
|--|-----------|-----------|
| Distribución porcentual de los niños de hasta seis años al cuidado de terceros por tipo de persona o lugar donde los cuidan para cada sexo, 2004 | | |
| Indicador | Niños | Niñas |
| Niños al cuidado de terceros | 1 209 253 | 1 092 831 |
| Un familiar | 9.6 | 8.9 |
| Un no familiar no remunerado | 4.9 | 4.8 |
| Una persona remunerada | 54.5 | 59.3 |
| Guardería pública | 1.9 | 2.2 |
| Guardería privada | 6.1 | 5.0 |
| Otros Incluye a los niños que se quedan solos | 22.9 | 19.7 |

Fuente: INEGI

En México, en 2007, existían 1565 guarderías afiliadas a IMSS y 275 a ISSSTE, y entre ambas atendían a 248,941 niños de acuerdo con INEGI.

En la figura 1.2 se puede observar que un alto porcentaje de familias tiene como soporte económico a la madre, el 60.6% de éstas tienen entre 2 y 4 hijos.

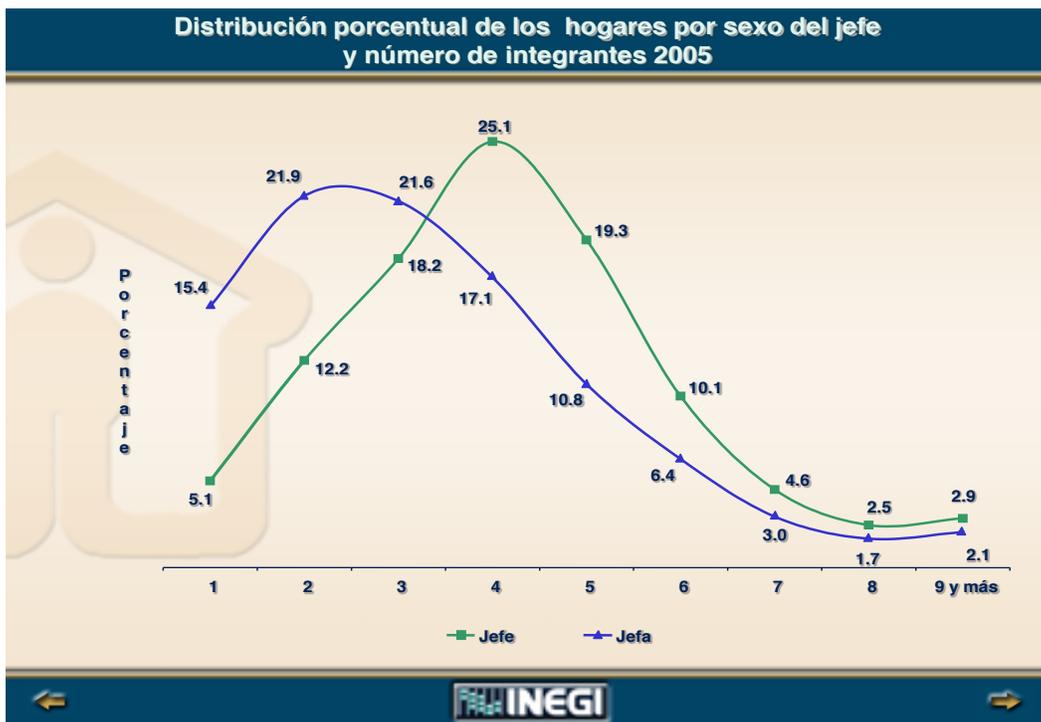
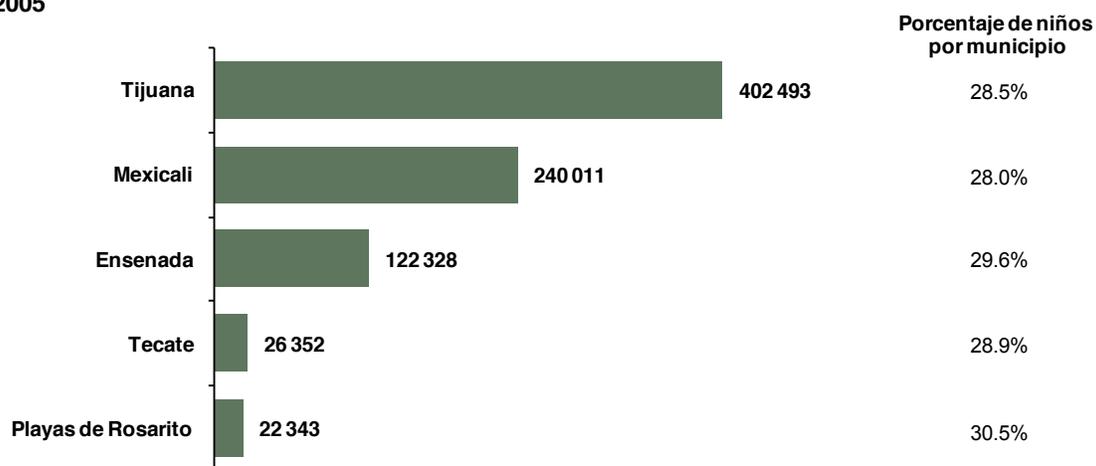


Figura 1.2 Distribución porcentual de los hogares por sexo del jefe y número de integrantes, 2005
Fuente: INEGI

1.3 Contexto regional y local de las guarderías

En el estado la población infantil de 0 y 14 años representa en promedio un 29%, ver figura 1.3.

**Población de 0 a 14 años por municipio
2005**



Fuente: II Censo de Población y Vivienda, 2005.

Figura 1.3 Población de 0 a 14 años por municipio, 2005.

Fuente: INEGI

De acuerdo con los informes de SEDESOL en Baja California existían 168 estancias infantiles afiliadas a su programa en junio del 2008, donde se atendían a 2,652 niños.

En Tecate, el cuidado de infantes por guarderías esta limitado a siete guarderías registradas de acuerdo con el padrón de Recaudación de Rentas Municipales.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Planes de negocios

González (2007) en la pagina 18, define el plan de negocios como *“una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas, objetivos, convirtiéndose en la guía de sus actividades”*. Las secciones que deberá contener este plan son:

- Selección y presentación de la idea
- Mercadotecnia
- Recursos materiales y logísticos
- Recursos humanos y aspectos legales
- Finanzas
- Plan de trabajo

Citigroup (2006), dice que un plan de negocios permite tener una idea más clara de cada área de la empresa, se ven las oportunidades y se pueden aprovechar, se realizan revisiones antes de solicitar un préstamo, contratar personal o cualquier otra decisión importante.

De acuerdo con CONACYT, el plan de negocios es el “documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio”.

El objetivo de un plan de negocios es ayudar al empresario a evaluar su idea de negocio revisando sus fortalezas y áreas de oportunidad para incrementar la posibilidad de llevarlo a cabo, esto a su vez permitirá solventar los errores que cometen comúnmente como dejarse llevar por la intuición, exceso de atención en

el desarrollo del producto, errónea asignación de recursos o trabajar sin un plan definido, (NAFIN, 2009).

El manual para un plan de negocios, elaborado por Droznes, (2003) enfatiza la descripción de la empresa, su misión, su visión, el producto o servicio que se ofrecerá, analiza la competencia, y prioriza la elaboración de planes de mercadotecnia, operaciones, financiero, verifica el equipo gerencial y analiza los riesgos .

El Sistema Estatal de Financiamiento del Desarrollo del estado de Guanajuato, (2005), elaboró una guía de plan de negocios para las MIPYMES, el cual contiene seis aspectos:

- La organización
- El personal
- Mercadotecnia
- Producción y servicios
- Finanzas
- Marco legal de la organización

El Servicio de guardería elaborado por Entrepreneur Magazine, (2005), menciona que la persona que desee emprender este negocio debe poseer dos condicionantes: que le gusten los niños y estar consiente que implica una responsabilidad muy grande. En este estudio se verifica primero el mercado meta, decide que servicios se va a ofrecer, cuales serán los costos iniciales, busca un sitio, revisa las formas existentes de pago y realiza un plan de mercadotecnia.

Al elaborar un plan de negocios se busca crear “competencias para poner en funcionamiento un negocio exitoso”, estas deberán quedar plasmadas en los diferentes planes que lo componen, por ello el plan de negocios se concibe como un “plan de planes” (Rivas, 2006).

Rivera (2005) dice que un plan de negocios es “un documento de análisis para la toma de decisiones sobre como llevar a la práctica una idea o proyecto de

negocio. Tiene como característica ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable”.

En la tabla 2.1 se pueden apreciar las partes integrantes del plan de negocios de acuerdo con varios autores.

Tabla 2.1 Partes integrantes del plan de negocios, varios autores

| Guía Mipymes de Guanajuato (2005) | Droznes Lázaro (2003) | González S. Diana M. (2007) | Rivas T. Luis A. (2006) | CONACYT (2008) |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Descripción general del negocio | Descripción de misión y visión | Selección y presentación de la idea | Factores críticos | Resumen ejecutivo |
| Organización | Descripción de la empresa | Mercadotecnia | Plan comercial | Antecedentes y justificación |
| Personal | Descripción del producto o servicio | Recursos materiales y logísticos | Plan de producción | Modelo de negocio |
| Mercadotecnia | Análisis del sector | Recursos humanos y aspectos legales | Plan económico financiero | Mercado |
| Producción y servicios | Plan de marketing | Finanzas | Plan de recursos humanos | Elementos de mercadotecnia |
| Finanzas | Competencia | Plan de trabajo | Plan de marketing | Organización y operaciones |
| Marco legal | Plan de operaciones | | Plan de constitución jurídica | Aspectos financieros |
| | Plan financiero | | | Factores de riesgo |
| | Equipo gerencial | | | Desarrollo futuro |
| | Riesgos críticos | | | |

Fuente: Elaboración propia

Al contrastar los elementos del cuadro anterior puede observarse que son diversos los nombres de las partes integrantes que estos autores les dan, aun cuando su contenido sea exactamente igual, además, algunos autores manejan puntos adicionales, por ejemplo: Droznes incluye el análisis del equipo gerencial y CONACYT desarrollo futuro.

2.2 Guarderías y educación

2.2.1 Definiciones de guardería y escuela infantil

Las guarderías son denominadas de diferentes formas: casas cuna, escuela maternal, casas de cuidado infantil, parvularios, cuna maternal, jardín maternal, centro de desarrollo infantil, etc., el nombre varia de acuerdo al país o región o de acuerdo al objetivo que se persigue.

En España son cuatro los nombres que se les dan a los centros de atención infantil: guarderías, escuelas infantiles, ludotecas y parques infantiles (Poblete & García, 2008).

Guardería es el “lugar o servicio donde se cuida y atiende a los niños de corta edad” (Gran diccionario enciclopédico, 1986).

El departamento de servicios para niños y familias de E.U. citado por Rice (1991), define guardería como cualquier local de cuidado infantil que provea regularmente el servicio por menos de 24 horas al día para más de 8 niños en un hogar de familia, o más de tres niños en un local que no sea un hogar.

Luengo (2005), expresa que la escuela infantil es el espacio físico, organizativo, interprofesional y pedagógico especialmente diseñado y planificado por y para la educación de los niños y niñas menores de seis años, donde se cubren sus necesidades presentes, buscando que su posición emocional- afectiva sea estable y segura, lo que les permitirá relacionarse con el mundo.

En el proyecto de ley para regular los servicios de guarderías particulares en Sonora (2006), señala que la función de las guarderías no es solo atender a los niños en sus necesidades básicas, comida, limpieza, sueño y juego, sino además atender sus necesidades afectivas, sociales, psicológicas y educativas en un entorno adecuado, con personal preparado.

De acuerdo con Albertin & Zufiaurre (2006) existen dos tipos de proyectos de escuela, las cuales son:

- La opción técnica y de práctica habitual.- El niño no sabe pero los adultos si. La educación consiste en la transmisión de conocimientos. La inteligencia de los niños es un vacío que hay que llenar con datos e información.
- La opción de práctica crítica.- El niño sabe, los adultos ayudan a su desarrollo integral, en donde todos participan, guiados por la profesora. La inteligencia del niño ya esta llena, son seres pensantes que van aumentando su capacidad de razonamiento.

Rinaldi, citado por Albertin & Zufiaurre (2006) en p. 111 dice que una escuela infantil debe ser un lugar *“donde las criaturas reconozcan y construyan sus derechos, donde puedan ser respetados y valorados por su propia identidad, unicidad y diferencia”*. También debe considerarse como *“una comunidad educativa donde criaturas y personas adultas aprenden y se educan en una ininterrumpida acción de intercambios que posibilitan la evolución y desarrollo de prácticas y de teorías interpretativas.”*

Molina citada por Albertin & Zufiaurre (2006) en la p. 112 dice que *“la escuela infantil es una comunidad educativa amplia con unos objetivos y medios que le son propios, pero que no entran en contradicción, ni suplantando las funciones educativas que corresponden a otros miembros e instituciones de la comunidad (familia, amigos, vecinos, municipios, etc.) sino al contrario, debe hacerse responsable cooperativamente con ellos de la educación de los niños y niñas de la comunidad.”*

2.2.2. Educación inicial

La diferencia entre una guardería y las llamadas escuelas maternas, jardines maternas o centros de desarrollo infantil, se centra en que las últimas además de cuidar y asistir a los menores ofrecen un currículo educativo sobre educación temprana. Esta actividad formativa va ligada estrechamente al crecimiento y

desarrollo de los niños, aunque algunas personas la consideran más una necesidad de la familia que una necesidad de los infantes.

La educación inicial abarca dos etapas el jardín maternal para los niños de 0 a 3 años y el jardín de infantes para niños de 3 a 6 años, el hecho de que lleven una formación educativa las convierte en verdaderas escuelas.

Pérez, Campero & Fiol (2008) consideran que la educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, lo cual contribuye al desarrollo del individuo además de la adquisición de conocimientos. La educación inicial tiene como propósito el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años.

Delaire & Ordronneau (2003) aclaran que según la etapa en la que se encuentra el niño, tiene una relación estrecha con el saber. Durante su educación inicial el infante descubre su autonomía fuera del entorno familiar. La ruptura del ambiente que hasta ese momento tenía y su nuevo enfoque lo identifica y delimita a través de los juegos. La maestra se transforma en un sustituto de la madre, pero en un lugar donde se agrupan y existen reglas. La maestra hace que los niños realicen actividades con las cuales se contribuirá al desarrollo de su personalidad.

Anteriormente las tareas de cuidado, aseo, alimentación descanso y tiempo de ocio, se desarrollaban de forma mecánica y rutinaria, hoy en día son momentos educativos, (Albertin & Zufiaurre, 2006).

Malajovich (2006) opina que la educación inicial debe ser integral y debe atender a los niños desde diferentes perspectivas lúdicas, cognitivas, lingüísticas, motrices, afectivas, sociales, su salud, la higiene y su alimentación, además de que se involucra con la cultura, las creencias y los valores de la familia de cada niño.

Sandoval Padilla citado por González, (1995, p. 31), dice que la educación inicial ayuda a los niños a desarrollar:

- El hábito de pensamiento creativo.

- Una imagen positiva de sí mismo.
- Actividades de cooperación social y responsabilidad.
- Conciencia y apreciación de las personas, objetos y hechos.
- Las bases del pensamiento lógico.
- La capacidad de ser independiente.
- La capacidad de usar su iniciativa.
- La capacidad de resolver problemas.
- Seguridad para expresar su opinión.
- Control de su cuerpo y seguridad en sus desplazamientos.

Pero la escuela no lo cubre todo, es una tarea en conjunto de la escuela, los padres y la comunidad, ya que todos aportan sus hábitos, costumbres y cultura al desarrollo de los infantes.

Maturana citado por Malajovich (2006) en la p.191 dice *“Educar es un proceso de transformación en la convivencia de todos los actores involucrados, y si queremos que nuestros niños y niñas crezcan como seres autónomos en el respeto por sí mismos y con conciencia social, nosotros los adultos tenemos que convivir con ellos respetándolos y respetándonos en la continua creación de una convivencia en la colaboración desde la confianza y el respeto mutuo.”* La televisión o la computadora jamás podrán sustituir a una educadora, ya que su condición humana no puede ser sustituida.

2.2.3 Juegos en las guarderías

“Los niños desde los primeros meses juegan y gozan jugando” (González, 1995, p. 26), por ello se les debe proveer de juguetes y objetos coloridos, además de cantarles y jugar con ellos.

“Los alumnos aprenden sin darse cuenta que están aprendiendo, por lo tanto se enseña a través del juego” (Malajovich, 2006, p. 120). Pero no todo debe ser juego, se debe determinar una metodología de enseñanza.

“El niño pequeño aprende básicamente jugando, la exploración, la manipulación, la experimentación, le permiten construir conceptos, inventar, descubrir, transformar la realidad. De este modo todo juego es también un trabajo, en términos de desarrollo intelectual y socio-afectivo” (ibídem, 1995, p. 142).

Los programas educativos deben basarse en el juego para lograr una integración psico-socio-pedagógico, el jardín maternal es responsable de fortalecer el desarrollo de la personalidad de los niños (ibídem, 1995).

La revista de archivos venezolanos de puericultura y pediatría (2008) menciona que Jugar es importante para los niños, es la forma en que se desarrollan social, emocional e intelectualmente. Aprenden a concentrarse y a alcanzar una meta así como a ser ordenados y cuidadosos.

Pérez & Zamora (2004), realizaron un estudio exploratorio en una casa de cuidado, sus observaciones fueron las siguientes:

- Se reconocen 3 rubros importantes el juego, el trabajo y la alimentación.
- Los juegos producen altos niveles de euforia en los niños.
- El trabajo excluye el juego, debe existir una separación rígida.
- El patio es el sitio para jugar, la estancia para trabajar y comer.
- La agresión durante el juego aparece, cuando otros niños intentan introducirse.

De acuerdo con Albertin & Zufiaurre (2006) en p. 14 *“el juego y los juguetes son recursos imprescindibles para el desarrollo físico, intelectual, moral y social de los niños y niñas”*, por ello los juguetes didácticos deben ser de colores atractivos, de materiales manejables y plásticos resistentes. Las instituciones escolares

deben darle su debida importancia en cuanto a su uso dentro del aprendizaje y tener espacios para guardar los juguetes.

2.2.4 Educación artística

Iwai (2003), menciona la importancia de esta disciplina, comprobada por varias investigaciones, entre ellas una realizada en E.U. e Israel en 215 guarderías y 228 escuelas maternas donde se comprobó que los niños que participaron en el taller de artes plásticas alcanzaron un mayor desarrollo artístico. Otro estudio en la universidad de medicina de Florida dio a conocer que los niños prematuros a los cuales se les ponía música clásica alcanzaron un mayor desarrollo intelectual y físico que aquellos que no fueron expuestos a esa terapia. La educación artística puede hacer que los niños tengan una actitud más positiva hacia la sociedad y les proporciona una mejor capacidad de comunicación, desarrollan mayor confianza en sí mismos, en sus capacidades y tienen una mejor aceptación por los demás.

2.2.5 Método Montessori

Este método fue creado por la Dra. María Montessori quien realizó sus primeros estudios con niños internados en manicomios, después en 1907 la ponen a cargo de una escuela para niños vándalos de la ciudad de San Lorenzo, en Italia, quienes pasaban todo el día en la calle. La doctora manda fabricar mesas y sillas adecuadas para los menores, vigila que el lugar este limpio y bien iluminado, y utiliza el material pedagógico que utilizó en los manicomios (cubos que encajan, pirámides, etc.). Trata a los niños como si fuesen adultos y en poco tiempo esos niños ya son limpios, tranquilos y ordenados.

Las actividades eran sencillas saludar siempre, nunca levantar la voz, lavarse las manos y escuchar la historia del día. No se impone nada, se da a escoger a los niños de forma individual entre varias opciones. El niño aprende

tocando, viendo, moviendo y escuchando. Aquí no hay castigos pero tampoco recompensas.

En 1909 escribe el método de la pedagogía científica aplicada en la educación infantil. A través de los años creó una red de sus escuelas en numerosos países, las cuales en su gran mayoría desaparecieron a causa de las guerras. En 1935 se constituyó en Ámsterdam AMI (Asociación Montessori Internacional). Es difícil precisar en cuantas escuelas se lleva este método, y en la mayoría de los casos el método ha sido diluido, solo existen unos cientos en todo el mundo que son auténticas, las cuales están inscritas en AMI.

Sizaire (1995) cita a Montessori en la p. 27 *“Detrás de la nada aparente del recién nacido se oculta un poder global, una esencia humana creadora que le impulsa a construir el hombre de su tiempo y de su civilización.”*

2.3 Guarderías y sus requisitos de constitución

2.3.1. Requisitos para instalar una guardería

Pérez et al., (2008), mencionan que las instituciones en donde se imparta educación inicial y cuenten con validez oficial de estudios deberán contar con:

- 1.- Personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación.
- 2.- Instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad determine.
- 3.- Cumplir con la normatividad de la Secretaria de Educación (SEP).
- 5.- Facilitar la inspección y vigilancia de las autoridades competentes.

En el proyecto de ley para regular los servicios de guarderías particulares en Sonora (2006), menciona que los requisitos para su funcionamiento son:

- 1.- Tener licencia expedida por la Secretaría de Salud; debiendo acreditar ante la misma institución que cuentan las condiciones idóneas en las instalaciones, equipo, mobiliario y estableciendo el número de niños que pueden albergar.
2. Tener un reglamento interno.
- 3.- Contar con un manual técnico administrativo.
- 4.- Contar con un programa general de trabajo.

Los requisitos para la instalación de guarderías del modelo atención vecinal comunitaria, IMSS (2004) son:

- 1.- Planos arquitectónicos.
- 2.- Dictamen estructural del inmueble.
- 3.- Licencia de uso de suelo.
- 4.- Acreditación de la propiedad, escritura pública, contrato de arrendamiento o comodato por tres años.
- 5.- Licencia sanitaria.
- 6.- Dictamen técnico de seguridad.
- 7.- Si es persona moral, acta constitutiva, poder notarial del representante legal, registro federal de contribuyentes, registro patronal del IMSS.
- 8.- Si es persona física CURP, registro federal de contribuyentes, registro patronal del IMSS.
- 9.- Manifiesto de cumplimiento de obligaciones fiscales.
- 10.- Registro ante la SEP.

Existe un reglamento para la prestación de los servicios de guarderías del IMSS en donde se describen detalladamente todos los requisitos.

2.3.2. Regulación de SEP a las estancias infantiles

La SEP establece que los particulares que quieran instalar una estancia infantil tienen como fundamento el artículo 40 de la Ley General de Educación (LGE), el cual dice:

La educación inicial tiene como propósito favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los menores de cuatro años de edad. Incluye orientación a padres de familia o tutores para la educación de sus hijos o pupilos.

Puede ser impartida con o sin reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE), este permiso será de acuerdo con la LGE y el acuerdo 243, el cual establece las bases para obtener dicho reconocimiento. En el caso de que se opte por dar el servicio sin su afiliación a la SEP, su base será el artículo 59 de la LGE y sería un servicio asistencial no educativo.

La SEP considera actualmente que educación inicial es desde el nacimiento hasta educación primaria, y ofrece tres modalidades de atención, educación escolarizada, educación semi-escolarizada y educación no escolarizada.

2.4 Funcionamiento de las guarderías

2.4.1. Número de infantes en las guarderías

Arias et al (2008), recomiendan que las guarderías tengan por cada aula:

- 8 niños en las edades de 0 a 1 año.
- 13 niños de 1 a 2 años.
- 20 niños de 2 a 3 años.

Wertheim (2000), menciona que un modelo óptimo en cuanto a la capacidad de niños en una guardería debería ser:

- 4 niños en las edades de 45 días a 6 meses.
- 4 niños en las edades de 6 meses a 1 año.
- 6 niños de 12 meses a 18 meses.
- 6 niños de 18 meses a 2 años.
- 12 niños de 2 a 3 años.

2.4.2 Ambiente físico

El proyecto de ley para regular los servicios de guarderías particulares en Sonora (2006), dice que las instalaciones de estas deben:

1.-Tener instalaciones sanitarias adecuadas para ambos sexos con lavabos, jabón para aseo de las manos, toallas de papel o cualquier otro sistema idóneo de secado y recipiente para residuos sólidos.

2.- Abastecimiento suficiente de agua para el aseo y de agua purificada para el consumo humano.

3.- Tener secciones para atención, educación y recreación.

4.- Seguridad y vigilancia en el cuidado de los niños.

5.- Área de recepción con escritorio, sillas, archiveros, cuna-observación, básculas con estadímetro para niños y bebés; y botiquín de primeros auxilios.

6.- Cocina ubicada de tal manera que los niños no puedan acceder a ella.

7.- Áreas exteriores.

Wertheim (2000), menciona que el edificio utilizado como guardería debe permitir la realización de las actividades pedagógicas, recreativas, salud, descanso alimentación, administración y demás servicios. Dicha estructura deberá contar con una área administrativa, una enfermería, una sala de cunas, dos salas de niños, sanitarios, sala de usos múltiples, jardín, cocina, depósito para basura, sanitario para el personal, lavandería y estacionamiento.

Arias et al (2008), dicen que el espacio físico debe permitirles a los niños observar, jugar, explorar en un ambiente feliz y que favorezca sus actividades motoras. De preferencia una planta con patio, pisos antideslizantes y lavables, las puertas deben abrir hacia afuera. La superficie de las habitaciones debe ser mínimo 2 metros cuadrados por cada niño, con buena iluminación y ventilación (sin usar ventiladores). Debe existir un baño por cada 15 niños, con los aditamentos adecuados para ellos y no podrán ser usados por los adultos. La cocina y el área de recolección de basura deben estar alejadas de los infantes.

Cabero & Duarte (2002), dicen que *“la finalidad de la organización escolar es lograr el contexto más pertinente a la enseñanza, contemplando las posibilidades reales y no utopías. Los medios no funcionan en el vacío sino en un contexto cultural, psicosocial y afectivo”*.

La eficacia del modelo organizativo estará condicionada a los medios, recursos materiales, personas que los utilizan, los espacios y tiempos en que son utilizados.

Existe una correlación entre el proceso de enseñanza aprendizaje y el ambiente donde se desarrolla éste, cuando no existe una adecuada iluminación, ventilación, acústica etc., la enseñanza es afectada en sentido negativo.

2.4.3. Personal en guarderías

En el proyecto de ley para regular los servicios de guarderías particulares en Sonora (2006), dice que el personal mínimo en una guardería debe ser:

- 1 educadora.
- 1 enfermera.
- 1 asistente educativo.
- 1 trabajador social.
- 1 nutriólogo.

Wertheim, (2000), menciona que el personal requerido es el siguiente:

- 1 Director.
- 1 Secretaria.
- 2 Puericultoras.
- 1 Educadora.
- 3 Auxiliares de cuidado infantil.
- 1 Administrativo o contador.
- 1 Enfermero o médico pediatra.
- 1 Trabajador social.
- 1 Nutriólogo.
- 1 Cocinera.
- 1 Auxiliar de cocina.
- 2 Auxiliares de limpieza.
- 1 Lavandera.
- 1 Vigilante.

“Ser educador inicial implica todo un compromiso con los niños, con sus padres, con los pares, con la sociedad y con uno mismo” (González, 1995, p. 36).

De acuerdo con Malajovich (2006) una educadora debe reunir ciertas características como lo son: paciente, cariñosa, responsable, comprensiva, creativa, dulce, alegre, dinámica, entre algunas otras.

Albertin & Zufiaurre (2006) mencionan la función de las educadoras en los dos tipos de proyectos de escuela, las cuales son:

- La opción técnica y de práctica habitual.- Se encargan de transmitir el conocimiento al que no sabe, su desempeño es autoritario, ya que posee la verdad.
- La opción de práctica crítica.- El profesional es un mediador que debe aportar la metodología, es factible que cometa errores.

También señala que la formación de profesoras de nivel inicial esta más enfocada a contenidos de enseñanza elemental, ya que en las escuelas universitarias existe una falta de conexión entre la teoría y la realidad. Se requiere un nuevo profesional que facilite el aprendizaje integral adecuado a la realidad económica, social y cultural del lugar donde se vive. El profesional de nivel inicial debe conocer varias estrategias de enseñanza que le ayuden a satisfacer las necesidades individuales de los niños y formar un conocimiento compartido.

2.4.4 Higiene y seguridad

Algunas de las medidas de seguridad e higiene que se deben efectuar dentro de las guarderías de acuerdo con la Ley de Creación de Guarderías de Calidad de Cataluña (2009), las Normas Higiénico Sanitarias de Guarderías de Bizkaia (2006), las Normas Higiénico Sanitarias de Guarderías de Cantabria (1991) y el proyecto de ley que regula los servicios de guarderías particulares de Sonora (2006) son:

- No existir braseros, resistencias eléctricas ni estufas de butano.
- No podrán utilizar bombillas ni tubos de neón desnudos, ni lámparas.
- Las aulas deben tener ventanas al exterior para una buena iluminación y estas tendrán una altura mínima de 1.20 metros.
- Los techos y las paredes deben pintarse de colores claros y ser lavables.
- El suelo debe ser de material antiderrapante.
- El tamaño del mobiliario debe ser acorde a la edad de los niños.
- Los dormitorios deben estar aislados acústicamente.

- El lugar para el servicio higiénico del personal debe estar independiente del de los niños.
- Deben existir barreras para que los niños no tengan acceso a la cocina.
- Debe existir un botiquín.
- Cada niño debe tener sus propios artículos de aseo.
- No se permitirá fumar.
- Se utilizará desinfectantes diariamente para limpiar.
- Antes de admitir a un menor, sus padres deberán presentar su tarjeta de vacunación al corriente.
- No habrá objetos pequeños que los pequeños se puedan introducir en nariz u oídos.
- Los productos de limpieza se guardaran bajo llave.
- Entre otros.

Es de suma importancia este apartado, ya que de no tener una buena higiene y seguridad dentro de una estancia infantil podrían ocurrir incidentes o accidentes que pudiesen lesionar la integridad física de los menores.

2.4.5 Calidad en los servicios

Mandolfi et al (2008), mencionan que la calidad en los servicios que realizan las guarderías es un punto que preocupa a los padres, ya que la educación inicial y el cuidado de los niños puede tener repercusiones sobre su desarrollo físico, emocional y el estado de su salud.

Luengo (2005), dice que existen contradicciones entre lo que se dice y hace, entre lo que se quiere y puede en cuanto a:

- La importancia de los especialistas de la infancia.
- La relevancia de los primeros años de vida.
- Entre lo que sentimos por los niños y el tiempo que se les dedica.

Zabalza (1998), señala que el termino de calidad se aplica a lo bueno, útil, valioso, eficaz, rentable, bien organizado, etc. dependiendo el enfoque que se le de. Administrativamente dentro de una guardería la calidad se refiere a que se cumpla con las disposiciones organizacionales, materiales y de resultados; económicamente se refiere a los costos globales por niño y que tan rentable es la inversión; pero también hay que agregar los valores, la formación de los educadores, los niveles de satisfacción, la cultura institucional y el clima de las clases. En otras palabras se busca tener una escuela de calidad, un programa educativo de calidad, educadores de calidad, material de calidad y así cada uno de sus componentes. La calidad en las instituciones de que imparten educación infantil constituye un proceso de cambio y búsqueda constante que contribuya a su mejora continúa.

2.5 Otros temas relacionados con guarderías

2.5.1 ¿Los niños que van a guarderías son niños agresivos?

Como toda teoría, comportamiento o acción tiene sus puntos en contra, esto es lo que dijo Jay Belsky a Eduardo Suarez en 2005, en una entrevista:

Los niños que van a las guarderías desde pequeños son más agresivos y desobedientes que aquellos que son cuidados por sus madres, lo cual no tiene que ver con la calidad de la guardería, lo que influye es el tiempo que pasa en la guardería antes de ir al colegio y si los grupos son pequeños o grandes. No importa si la guardería es muy buena, la agresividad se presenta.

Sin embargo Clarke-Stewart (1984), menciona que se han efectuado estudios en muchos países, entre ellos Canadá y Estados Unidos, los cuales demuestran que asistir a una guardería no tiene efectos nocivos en el desarrollo de los niños.

2.5.2 Niños con discapacidad

Alonso (2007), dice que no basta solo el apoyo económico para los niños discapacitados, se debe promover su inclusión en la sociedad desde el principio de su vida, deben recibir atención temprana.

El problema más relevante en este aspecto es que tanto los maestros como las instituciones no están preparadas para integrar a los niños discapacitados, ya que se requiere especialización para poder atenderlos, (González, 1995).

En un boletín de Murcia en Bruselas (2008), en su sección búsqueda de socios, la Guardería Armbandet de Suecia tuvo la iniciativa de poner en marcha el proyecto “una escuela para todos”, con él pretende integrar a los niños con problemas especiales a través del intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando la oferta educativa para ellos, e invita a la comunidad europea de guarderías para que se sumen a este proyecto.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Marco espacial

El presente trabajo se desarrolló en la ciudad de Tecate, Baja California, México.

3.2 Marco temporal

Este proyecto se elaboró en el periodo de febrero del 2008 a enero del 2010.

3.3. Sujetos de estudio

Los padres de niños menores de cuatro años y las guarderías de la ciudad de Tecate.

3.4 Tipo de investigación

Esta investigación se realizó bajo diferentes criterios, algunos de ellos son:

Documental

Para llevar a cabo esta investigación se efectuó una revisión bibliográfica sobre los antecedentes del objeto de estudio, apoyándose de estadísticas que aportaron elementos para el análisis del problema, siendo evidente en el marco teórico.

Descriptiva

Es descriptiva debido a que se describe la estructura, proceso y funcionalidad de los planes de negocios.

Aplicada

Es aplicada ya que los resultados del plan de negocios serán el parámetro para la toma de decisiones de este proyecto y a la vez un referente para las personas interesadas en este giro.

3.5 Metodología seleccionada

Después de revisar varios modelos de planes de negocio se decidió por elaborar un híbrido de todos ellos. Las partes integrantes de este proyecto son:

- Análisis de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Plan de marketing.
- Plan de funcionamiento
- Plan de recursos humanos y constitución jurídica.
- Plan financiero.
- Análisis del plan financiero.
- Control.

En cuanto al análisis de la empresa se desarrollaron los siguientes puntos:

1. Descripción de la empresa.
2. Objetivos.
3. Misión.
4. Visión.
5. Valores de la empresa.
6. Situación actual de la empresa.
7. Carácter del proyecto.
8. Importancia del proyecto.

Dentro del análisis del entorno se verificaron las siguientes áreas:

1. Análisis del macro ambiente.
 - a) Ambiente demográfico.
 - b) Ambiente geográfico.
 - c) Ambiente tecnológico.
 - d) Ambiente político.
 - e) Ambiente sociocultural.
 - f) Ambiente económico.
 - g) Ambiente socioeconómico.
2. Análisis del micro ambiente.
 - a) Clientes.
 - b) Proveedores.
 - c) Competencia.
3. Análisis interno de la empresa.
 - a) Determinación de la demanda genérica.
 - b) Determinar oferta.
 - c) Tipos de mercados.
 - d) FODA de la empresa.
 - e) Posicionamiento.

El plan de marketing contiene los siguientes apartados:

1. Análisis de mercado:
 - a) Segmentación del mercado.
 - b) Investigación de mercado.
2. Ventaja competitiva.
3. Producto.
4. Precio.
5. Plaza.
6. Promoción.
7. Estrategias de mercadotecnia.

En el plan de funcionamiento se verificaron y elaboraron los siguientes puntos:

1. Equipo necesario.
2. Normas de funcionamiento.
3. Croquis de las instalaciones.

La elaboración del plan de recursos humanos y constitución jurídica contiene:

1. Personal básico.
2. Organigrama.
3. Descripción de puestos.
4. Constitución legal y requisitos.

En el plan financiero se elaboraron los siguientes reportes:

1. Criterio optimista.
 - a) Ingresos proyectados.
 - b) Estados de resultados proyectados.
 - c) Flujos de efectivo proyectados.
 - d) Estados de posición financiera proyectados.

1. Criterio medio.
 - a) Ingresos proyectados.
 - b) Estados de resultados proyectados.
 - c) Flujos de efectivo proyectados.
 - d) Estados de posición financiera proyectados.

2. Criterio pesimista.
 - a) Ingresos proyectados.

- b) Estados de resultados proyectados.
- c) Flujos de efectivo proyectados.
- d) Estados de posición financiera proyectados.

El análisis del plan financiero abarca los siguientes puntos:

1. Criterio optimista.

- a) Análisis de retorno de la inversión.
- b) Análisis del VPN.
- c) Análisis del punto de equilibrio.**
- d) Razones financieras básicas.**

2. Criterio medio

- a) Análisis de retorno de la inversión.
- b) Análisis del VPN.
- c) Análisis del punto de equilibrio.**
- d) Razones financieras básicas.**

3. Criterio pesimista.

- a) Análisis de retorno de la inversión.
- b) Análisis del VPN.
- c) Análisis del punto de equilibrio.**
- d) Razones financieras básicas.**

Control:

- 1. Control preventivo.

Una vez elaboradas cada una de sus partes del plan de negocios se determinará la viabilidad del proyecto, como se muestra en la figura 3.1.

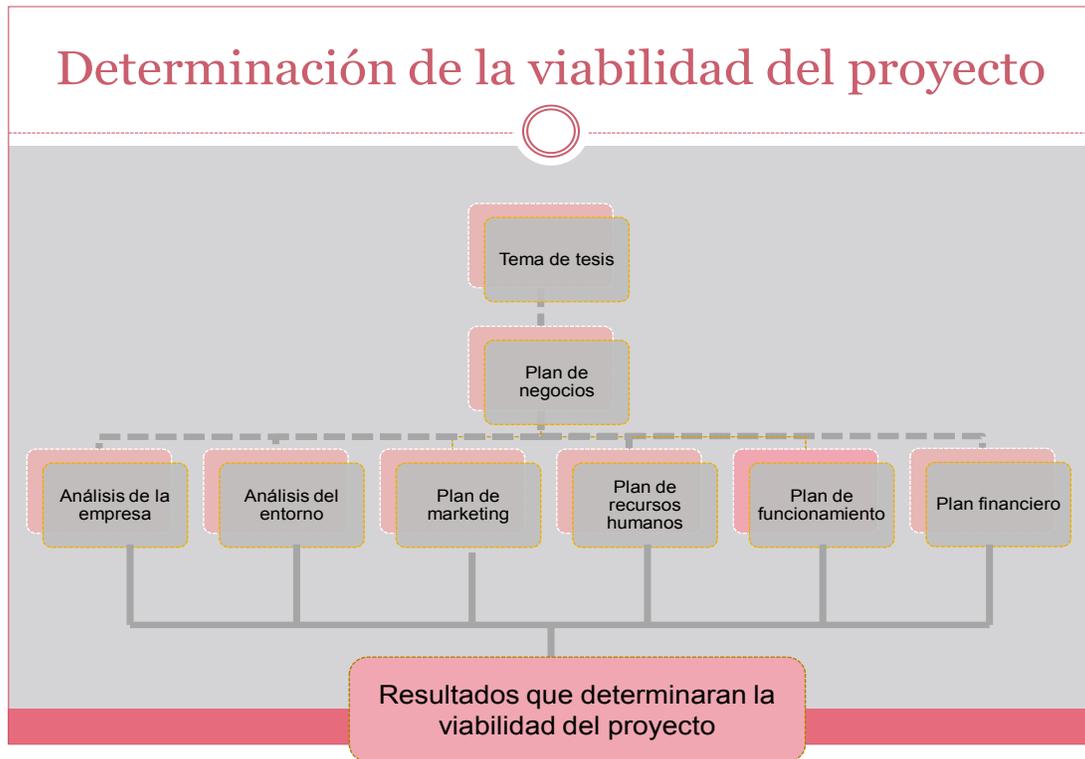


Figura 3.1 Determinación de la viabilidad del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

Plan de negocios

4.1 Resumen ejecutivo

Jardín Maternal Pasitos, S. de R.L. ofrecerá los servicios de cuidado, atención y educación a niños de 45 días a 3 años 11 meses, ayudando a solventar la necesidad que tienen los padres de dejar a sus hijos, al ir a trabajar, en un lugar que les ofrezca confiabilidad y seguridad.

Su misión será enfocarse en la educación inicial de los menores motivando su desarrollo integral.

Las ventajas competitivas serán la calidad en el servicio, la impartición de educación a nivel inicial y la información que se dará a los padres sobre el desarrollo de sus hijos.

Se requiere una inversión inicial de \$220,000.00 pesos y se proyecta que en el quinto año se tendrá un retorno de la inversión de 111.50%, dentro de un escenario normal. El 81% de los \$220,000.00 se utilizarán para la adquisición de equipo y en el acondicionamiento del local.

Las utilidades que se esperan dentro de este contexto normal son las siguientes:

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| \$70,785. | \$71,613. | \$133,705. | \$147,407. | \$230,607. |

A diferencia de otros negocios las guarderías o estancias infantiles implican una mayor responsabilidad personal, social y legal, por ello es importante delimitar cuales serán las estrategias de trabajo, Jardín Maternal Pasitos se enfocará en:

- Personal calificado que estará en constante capacitación.

- La mercadotecnia se enfocará en la calidad en el servicio y la orientación al cliente.

4.2 Análisis de la empresa

4.2.1 Descripción de la empresa

Nombre de la empresa

Jardín Maternal Pasitos, S. de R.L.

Giro

Las actividades que desarrollará esta empresa serán en el área de servicios, específicamente el servicio de un jardín maternal o guardería.

Tamaño

Siguiendo el criterio de la Secretaría de Economía y por el número de empleados será micro empresa.

Frase representativa

“Tus decisiones siempre guiaran sus primeros pasos, que éstas lo lleven a Jardín Maternal Pasitos.”

Logotipo

El símbolo que tendrá esta empresa será el que se muestra en la figura 4.1.



Figura 4.1 Logotipo de Jardín Maternal Pasitos

4.2.2 Objetivos

Jardín Maternal Pasitos se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivos a corto plazo:

- Abrir el mercado en la ciudad de Tecate.
- Captar el 100% de la capacidad instalada.

Objetivos a mediano plazo:

- Ampliar el número de plazas de niños.
- Recuperar la inversión realizada.

Objetivos a largo plazo:

- Ampliar el establecimiento.
- Expansión de nuevos centros.
- Instalar cámaras web.

4.2.3 Misión

Somos un jardín maternal que motiva el desarrollo integral del niño en la primera etapa de su vida enfocándonos en su educación inicial.

4.2.4 Visión

“Ser líder a nivel regional satisfaciendo las necesidades físicas, intelectuales, afectivas y sociales de los niños mediante la utilización de técnicas pedagógicas de calidad”.

4.2.5 Valores de la institución

Los valores con los que se regirá esta institución son:

- Calidad en el servicio.
- Orientación al cliente.
- Capacidad de desarrollo y mejora continua.
- Responsabilidad social y económica.
- Respeto hacia los clientes internos y externos.

En la figura 4.2 se estructura el mapa mental de la empresa.

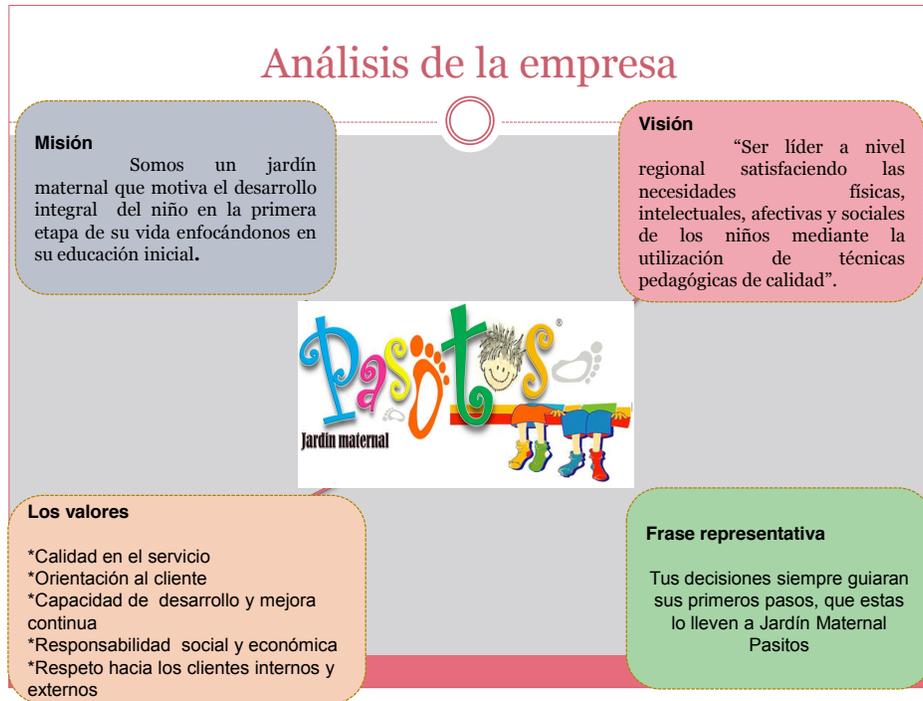


Figura 4.2 Mapa mental de Jardín Maternal Pasitos

Fuente: Adaptado de García (2005)

4.2.6 Situación actual de la empresa

Actualmente Jardín Maternal Pasitos se encuentra en su fase de presentación de resultados del plan de negocios, donde se evaluaron las diversas alternativas para garantizar su viabilidad y de esta forma potencializar un buen resultado una vez que se ponga en marcha, logrando implementar un negocio exitoso, no solo en esta ciudad sino a nivel regional, ya que se confía en que el valor agregado que se le dará a los servicios la convierta en líder en su ramo.

4.2.7 Carácter del proyecto

Este proyecto se contempla desde los siguientes ámbitos:

- **Carácter económico.-** Busca generar utilidades.
- **Carácter social.-** Busca la capacitación, desarrollo y bienestar de sus colaboradores, para que a su vez ellos cuiden y eduquen a los niños con la mayor calidad en base a técnicas de educación inicial, lo que proveerá a las familias y a la sociedad de niños más seguros, formados con valores como trabajo en equipo, igualdad, perseverancia entre otros.

4.2.8 Importancia del proyecto

En la actualidad la economía mundial atraviesa momentos difíciles por ello es urgente que surjan proyectos emprendedores que ayuden a revitalizar nuestras economías, mediante la creación de empleos, la generación de flujos de efectivo y de riqueza.

La economía de las familias se ha visto mermada por la misma situación, lo que ha generado que en muchas familias tengan que trabajar ambos padres, por lo que es preciso crear sitios seguros en donde ellos puedan dejar a sus hijos, confiados en que serán bien atendidos.

4.3. Análisis del entorno

4.3.1 Análisis del macro ambiente

Primeramente se conocerá el entorno en el que se pretende instalar el Jardín Maternal Pasitos.

4.3.1.1 Ambiente demográfico

La tasa de crecimiento en México en 2005 era de 1.2%, con una tendencia a la baja, en la siguiente figura podemos apreciar las tasas de crecimiento de los últimos cien años, hay que recalcar que a partir de la década de los 80 se aprecia que la población crece en menor proporción, como resultado de la política

poblacional enmarcada por el slogan “la familia pequeña vive mejor”, ver figura 4.3.

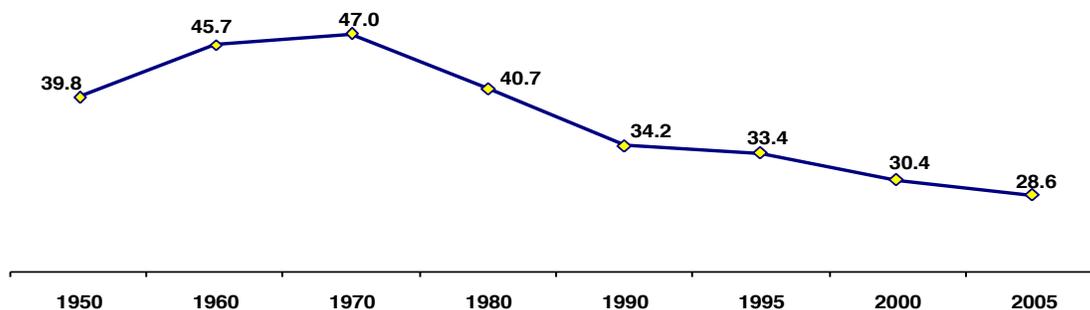


Figura 4.3 Tasa de crecimiento anual de México
Fuente INEGI

De acuerdo con INEGI:

- A nivel nacional en 2005, los niños entre 0 y 4 años representaban el 5.5%.
- A nivel estatal en el mismo período los niños entre 0 y 4 años ascendían 267,953, los cuales representaban el 9% de la población.
- Para el mismo período en Baja California los niños entre 0 y 14 años representaban el 28.6% del total de la población, ver figura 4.4.

**Porcentaje de niños de 0 a 14 años con respecto al total de población
De 1950 a 2005**



Fuente: DGE. VII Censo General de Población, 1950.
DGE. VIII Censo General de Población, 1960.
INEGI. IX Censo General de Población, 1970.
X, XI y XII Censo General de Población y Vivienda, 1980, 1990 y 2000.
I y II Censo de Población y Vivienda, 1995 y 2005.

Figura 4.4 Porcentaje de niños en Baja California 1950-2005
Fuente INEGI

De acuerdo con CONAPO en 2008 la tasa de mortandad de infantes menores de un año fue del 11.9% en Baja California, la cual es de las más bajas en todo el país.

En Tecate se registraron 9827 nacimientos entre el 2005 y abril del 2009, ver tabla 4.1. Este importe representa el 10.78% de la población de la ciudad, de acuerdo con los datos de INEGI.

Tabla 4.1 Nacimientos registrados en Tecate

| Nacimientos registrados en Tecate | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Año | Nacimientos registrados |
| 2005 | 2,154 |
| 2006 | 2,189 |
| 2007 | 2,052 |
| 2008 | 2,579 |
| 2009 (Hasta el 30 abril) | 853 |

Fuente: Registro Civil de Tecate

Fuente: Registro Civil de Tecate

4.3.1.2 Ambiente geográfico

Jardín Maternal Pasitos será instalado en la ciudad de Tecate, en el estado de Baja California, esta población tiene como ciudades colindantes Tijuana, Mexicali, Ensenada y al noroeste con Estados Unidos, ver figura 4.5.

Tecate es una ciudad pequeña, pero su población, urbanización y desarrollo están en constante crecimiento; ser el centro del estado constituye una ventaja ya que en caso de necesitar algún material que no tengan los proveedores locales se

puede ir a cualquiera de las ciudades circundantes, las cuales se encuentran a pocos kilómetros, existiendo diversas vías de comunicación adecuadas y rápidas.

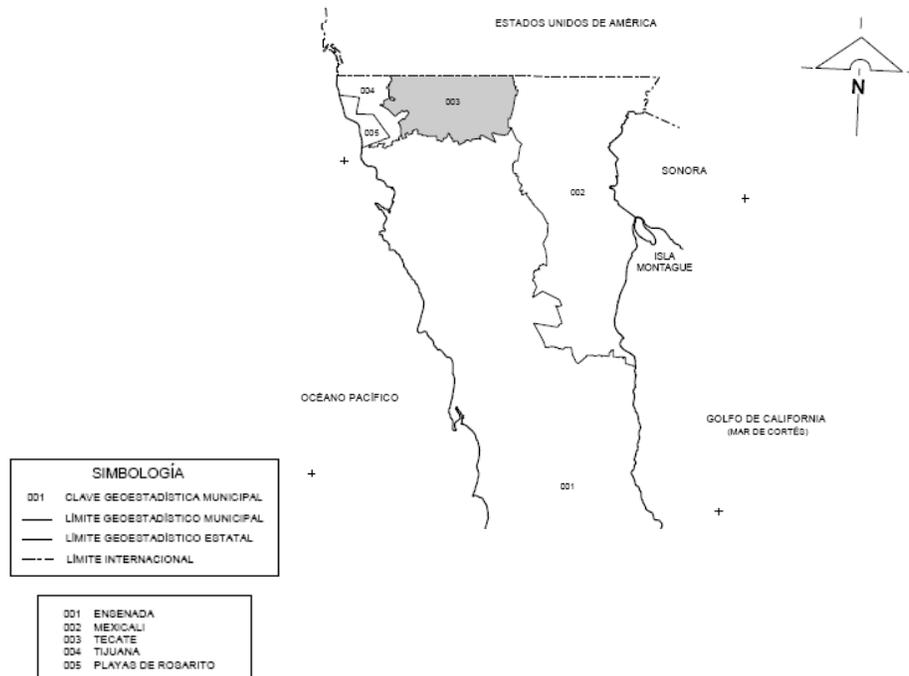


Figura 4.5 Localización de Tecate
Fuente: Red Turística

4.3.1.3 Ambiente tecnológico

Con apoyo de las tecnologías se tiene programado como objetivo a largo plazo la instalación de cámaras web, en donde los padres podrán observar desde sus lugares de trabajo o casas, las salas donde estén sus hijos. Para lograr este objetivo será necesario adquirir las cámaras de vigilancia, contratar a un informático que diseñe una página web y pagar los derechos del uso de ésta.

4.3.1.4 Ambiente Político

El gobierno ha elaborado una serie de medidas para apoyo de las madres trabajadoras, de las cuales se desprenden el apoyo para el sector de cuidado y atención infantil.

El 09 de mayo del 2007, el ejecutivo nacional firmo el decreto (ver anexo 1) en el cual crean estrategias para impulsar la operación integral de los servicios de guarderías y estancias infantiles dirigidas a niñas y niños desde su nacimiento hasta los 6 años de edad. Este decreto tiene como objetivos, de acuerdo con su artículo 2:

- I. Impulsar una estrategia de atención a través de diversas instancias y dependencias del Gobierno Federal, para apoyar a las mujeres trabajadoras, con el fin de establecer las condiciones que les permitan desarrollarse plenamente en el ámbito laboral y familiar.*

- II. Diseñar políticas públicas, estrategias y acciones coordinadas para asegurar la atención a la infancia en edad temprana.*

- III. Coordinar esfuerzos de las dependencias y entidades que conforman el sistema, para promover mecanismos que permitan extender la cobertura de los servicios de atención y cuidado infantil con criterios homogéneos de calidad en el servicio.*

El 27 de diciembre del 2007, se publica el Diario Oficial de la Federación el acuerdo en donde se expiden las reglas internas de operación del sistema nacional para las guarderías y estancias infantiles, el cual estará bajo la supervisión de sistema nacional de desarrollo integral de la familia (DIF).

SEDESOL supervisa el cumplimiento de las reglas de operación. Además esta secretaría cuenta con un programa de:

- a) Un apoyo anual de \$35,000. por cada 20 menores que atiende la guardería que apoyen a los trabajadores, para su equipamiento.

- b) Un apoyo mensual de hasta \$700. por cada niño atendido.

La banca de desarrollo apoya el mantenimiento y la expansión de las estancias infantiles con:

- a) Un crédito de hasta \$50,000. pesos.
- b) Un interés a tasa fija del nueve por ciento anual
- c) El plazo del crédito hasta dos años.

El programa de apoyo de estancias infantiles de NAFIN se divide en tres grupos:

- 1) Asistencia técnica.- Apoya con manuales de administración, guías de operación y paquetes de mobiliario y equipo para franquicias.
- 2) Capacitación.- Cursos de como abrir una microempresa, una guardería.
- 3) Financiamiento.- Para las estancias infantiles donde el apoyo inicial no es suficiente, se les dan tasa preferenciales, sin garantías.

Jardín Maternal Pasitos se podría apoyar en estos tres organismos y sus políticas de apoyo, para cubrir parte de su inversión.

4.3.1.5 Ambiente sociocultural

Aun cuando existe la necesidad creciente de que las madres se involucren en el ámbito laboral, se debe estar consciente que aún el 84% de las madres cuidan personalmente a sus hijos (tabla 1.2). Y del total de los niños que son cuidados por terceros el 54% lo hacen personas independientes que no tienen un negocio, pero si perciben una remuneración, según informes de INEGI (tabla 1.3).

4.3.1.6 Ambiente económico

La economía global se encuentra en condiciones críticas en este momento, lo que genera un impacto negativo en las economías familiares, generado por la tasa de

desempleo y la pérdida del poder adquisitivo entre otros factores. Esto ha incrementado la necesidad de que las madres se incorporen a la fuerza productiva, lo que a su vez crea la necesidad de instalar más guarderías.

4.3.1.7 Ambiente socioeconómico

En México se reconocen 6 niveles socioeconómicos, determinados por los ingresos y hábitos de consumo de las familias.

Estos niveles socioeconómicos clasificados por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y de Opinión Pública, A.C. (AMAI), los podemos observar en la tabla 4.2.

De acuerdo con Campos (2004), del total de la población de Baja California un 7.8% pertenece a la clase A/B, un 15.5% a la clase C+ y un 18.3% a la clase C, de tal forma que el 41.6% de la población pertenece a la clase media, media alta y alta, por lo tanto el porcentaje de familias con ingresos menores representa el 58.4%.

Tabla 4.2 Fuente Niveles Socioeconómicos AMAI 2005

| Nivel | Ingreso Mensual Mínimo | Ingreso Mensual Máximo |
|------------|------------------------|------------------------|
| <u>A/B</u> | 85,000.00+ | |
| <u>C+</u> | 35,000.00 | 84,999.00 |
| <u>C</u> | 11,600.00 | 34,999.00 |
| <u>D+</u> | 6,800.00 | 11,599.00 |
| <u>D</u> | 2,700.00 | 6,799.00 |
| <u>E</u> | 0.00 | 2,699.00 |

Encontrada en: www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.

4.3.2 Análisis de microambiente

4.3.2.1 Clientes

Este proyecto está dirigido a los padres de familia con niños de 0 a 3 años 11 meses que buscan un sitio donde dejar a sus hijos, un lugar en donde además de ser cuidados y atendidos, reciban su educación inicial de calidad.

4.3.2.2 Proveedores

Los proveedores con los que trabajará Jardín Maternal Pasitos son diversos, tratándose de papelería, material didáctico y material de oficina se contemplan: papelería prisma, papelería ángeles, office depot y central papelera.

En cuanto a alimentos y material de aseo y limpieza: Soriana, SAMS, Calimax.

Además existirán otros proveedores básicos, como lo son C.F.E., TELNOR, CESPT y algunos otros que serán menos frecuentes.

También se utilizarán como proveedores de única ocasión a las empresas MEMOSA y Copel para adquirir el mobiliario básico que requiere la implementación de la guardería.

4.3.2.3 Competencia

Las guarderías registradas dentro del padrón de Recaudación de Rentas Municipales al 28 de marzo del 2009 son:

Estancia Infantil Mi Mundo, Callejón E No. 182, Col. Federal

Estancia Alegre, calle Yucatán 120 Col. Loma Alta

Tecate DIF, Calle Gutiérrez Duran No. 655

La Casita de Cadi, Esteban Cantú No. 88

Guardería el Arca, Los Viñedos No. 4000

Anser Montessori, Emilio Portes Gil No. 94

Estancia Infantil Play House, Cjon. Libertad y Eufrasio Santana No. 31

La competencia informal esta constituida por personas remuneradas por el cuidado de infantes, en el 2004 representaba el 57% (ver tabla 1.2), este porcentaje es muy elevado y debe considerarse como una amenaza grave.

En la figura 4.6 se esquematiza el análisis del microambiente de Jardín Maternal Pasitos, S. de R.L.

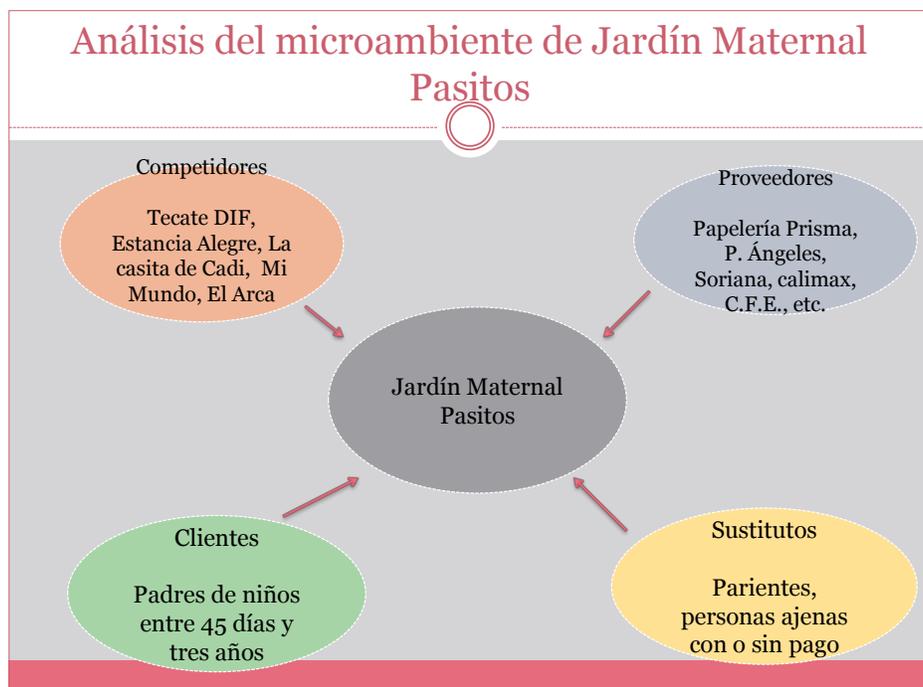


Figura 4.6 Análisis del microambiente de Jardín Maternal Pasitos

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Análisis interno de la empresa

4.3.3.1 Determinación de la demanda genérica

Los niños nacidos en Tecate entre 2006 y 2008, de acuerdo con los datos del Registro Civil de esta ciudad, son 6,820.

Al aplicar el factor nacional de niños que asisten a guarderías privadas del 5.55% (ver tabla 1.2) a la población infantil de Tecate, da como resultado que solamente asistirían 378 menores a estancias infantiles.

Hay que recordar que al realizar el conteo nacional se incluyen comunidades rurales, en donde dejar a los hijos en una guardería no es una opción, por lo tanto el número de infantes que asisten a una guardería en la ciudad representa un porcentaje un poco más alto, ya que tan solo en el sistema CENDI se tiene una cobertura del 5.6% a nivel estatal.

4.3.3.2 Determinación de la oferta

Jardín Maternal Pasitos contará con instalaciones en las que se tendrá una capacidad de 50 plazas para el cuidado de niños.

4.3.3.3 Tipos de mercado

Los tipos de mercado se clasifican:

- De acuerdo con el punto de vista geográfico.- Su enfoque será mercado local.
- De acuerdo con el tipo de cliente.- Será hacia el mercado del consumidor.
- De acuerdo con la competencia establecida.- Se tiene un mercado de competencia imperfecta de carácter monopolista donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos.

- De acuerdo con el tipo de producto.- Se clasifica como mercado de servicios.

Mercado potencial

Para calcular el mercado potencial multiplicamos el segmento de mercado para este proyecto por el porcentaje de padres que dijo que llevaría a su hijo a esta nueva guardería.

$$2,046 (85\%) = 1,739 \text{ niños}$$

Mercado meta

Para calcular el mercado meta multiplicamos el segmento de mercado para este proyecto por el porcentaje de niños que asisten a guarderías de acuerdo con la encuesta por el porcentaje de padres que dijo que llevaría a su hijo a esta nueva guardería.

$$2,046 (30\%) (85\%) = 521 \text{ niños}$$

4.3.3.4 FODA de la empresa

El análisis FODA nos revela la situación real de la empresa en cuanto a sus oportunidades y riesgos que afrontara de acuerdo con el medio ambiente en el que se implementara la guarderia, e intentara maximizar las primeras y minimizar o eliminar los riesgos.

Las fortalezas de Jardín Maternal Pasitos son:

- Compromiso social.
- Calidad del servicio.

- Buena reputación de la directiva.
- Capacidad de crecimiento.
- Imagen de la institución.
- Promoción de valores.
- Enfoque pedagógico.

Las oportunidades son:

- Abundancia de profesionales.
- Desarrollo de nuevas tecnologías.
- Pocas guarderías y algunas de éstas con acceso restringido.
- Incremento de la mujer como parte de la PEA.
- Incremento de la población.
- Acceso a financiamientos.
- Difícil situación económica del país (madres trabajando).

Las debilidades son:

- Limitado capital propio.
- Falta de experiencia en el ramo.
- El equipo de trabajo aún no estaría integrado.
- Falta de instalaciones adecuadas.
- Falta de profesionales capacitados.
- Falta de cultura de marketing.
- Falta de reconocimiento en el mercado.

Las amenazas son:

- Existencia de otras guarderías.
- Los familiares y amigos, como competidores sustitutos.
- Dificultad para captar clientes.
- Difícil situación económica del país.

- Desempleo.
- Cambios legislativos constantes.

4.3.3.5 Posicionamiento

El posicionamiento de Jardín Maternal Pasitos se realizará a través de la implementación de sus ventajas competitivas:

- Calidad en el servicio.
- Impartición de educación a nivel inicial.
- Información permanente que se dará a los padres sobre el desarrollo de sus hijos.
- Personal calificado y en constante capacitación.

4.4 Plan de marketing

4.4.1 Análisis de mercado

El mercado objetivo de este proyecto son los padres y madres trabajadores que tienen la necesidad de dejar a sus pequeños y buscan un lugar confiable en donde además de que estén bien atendidos y cuidados reciban su educación inicial con calidad.

4.4.1.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado para este proyecto esta determinado:

- Geográficamente.- La ciudad de Tecate.
- Demográficamente.- Los padres de familia que tienen hijos entre 45 días y tres años, de nivel económico medio y superior.

- Comportamiento.- Los padres buscan calidad y seguridad en el servicio.

4.4.1.2 Investigación de mercado

De acuerdo con Fisher & Espejo (2008) investigación de mercados es una técnica que permite obtener información sobre las necesidades, preferencias, gustos y actitudes de los consumidores y el impacto que podría tener un determinado producto en los posibles clientes. Los objetivos de una investigación de mercados son:

- Conocer al consumidor.
- Disminuir los riesgos.
- Analizar e informar los datos.

Definición del problema de la investigación de mercado

Encontrar la información para verificar si existe la necesidad de una nueva guardería en la ciudad de Tecate.

Objetivo general de la investigación de mercado

Identificar la factibilidad de abrir una guardería que ofrezca educación inicial de calidad.

Objetivos específicos de la investigación de mercado

- Conocer la demanda existente que solicita la apertura de una nueva guardería.
- Identificar cual sería el nicho de mercado.

Evaluar las variables de aceptación de ese segmento de mercado.

Objetivo de mercadotecnia

Introducir en el mercado una guardería que ofrezca además de cuidado y alimentación, educación infantil de calidad.

Justificación de la investigación de mercado

Esta investigación se realizó para fundamentar el plan de marketing dentro del plan de negocios sobre la implementación de una guardería en Tecate. Ya que no debemos invertir dinero y esfuerzo sin una buena planeación, para después sobre la marcha y tropezones ir analizando en lo que no se pensó (Salazar, 2007).

Variables de segmentación.

En la tabla 4.3 se analizan los sectores socioeconómicos que existen en la comunidad y se establece que el presente proyecto se enfocará en las clases A, B, y C.

En la tabla 4.4 se enfatizan las características de la población y se determina que el proyecto se enfocará solo a familias con ingresos superiores a \$10,000 (que corresponden a las clases media y alta).

Tabla 4.3 Segmentación socioeconómica

| Nivel | Mínimo Mensual | Máximo Mensual | % de zona urbana, en B.C. | Selección de proyecto |
|-------|----------------|----------------|---------------------------|-----------------------|
| A/B | \$85,000. | adelante | 8.5% | XXXXX |
| C + | \$35,000. | \$84,999. | 16.3% | XXXXX |
| C | \$11,600. | \$34,999. | 19.5% | XXXXX |
| D + | \$6,800. | \$11,599. | 33.7% | |
| D | \$2,700. | \$6,799. | 10.6% | |
| E | \$0 | \$2,699 | 11.4% | |

Fuente: Adaptada con datos de AMAI

Tabla 4.4 Segmentación económica para el proyecto

| Variables socioeconómicas | Niveles, intervalos o clases | Proyecto |
|---------------------------|---|--|
| Ingresos | Rangos | 10,000 en adelante |
| Clase social | Baja, media, alta | Media y alta |
| Profesión | Empleado sin cualificar, funcionario, ejecutivo, etc. | Funcionarios y ejecutivos, propietarios, empleados |
| Nivel de estudios | Primarios, universitarios, medios, | Universitarios y técnicos |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5 Variables específicas del proyecto

| Variables específicas | Niveles, intervalos o clases | Proyecto |
|-----------------------|--|-------------------------|
| Tipo de usuario | No. Usuario, ex usuario, usuario en potencia | En potencia |
| Intensidad de uso | Por primera vez o regular | Usuario por primera vez |
| Volumen de compra | Ocasional o gran usuario | Gran usuario |
| Motivación de compra | Leve, medio, fuerte | Medio a fuerte |
| Beneficio esperado | Precio, conveniencia, prestigio, etc. | Prestigio |
| Frecuencia de compra | Semanal, quincenal | Anual |
| Lugar de compra | Hipermercados, tiendas, etc. | Lugar de ubicación |

Fuente: Elaboración propia

Las variables específicas del proyecto son: una frecuencia de utilización del servicio anual, se busca que la motivación del uso del servicio sea fuerte y se cuenta con usuarios en potencia, ver tabla 4.5.

Segmentación de mercado

De los 6820 menores de tres años que existen en la ciudad, esta investigación estará dirigida a las clases A, B y C, esto equivale al 44.3% de la población urbana de acuerdo con la tabla 4.3.

Variables dependientes e independientes

Variables Independientes:

- Precio.
- La promoción.
- La calidad del servicio.
- Niveles del servicios.
- La ubicación del establecimiento.

Variables dependientes:

- Grado de aceptación.
- Intención de uso del servicio.
- Preferencia del servicio.

Preguntas de investigación de mercado

1. ¿Le interesa al segmento de mercado elegido un nuevo servicio de guardería?
2. ¿Pagarían un costo más alto, si se les brinda un servicio de calidad y educación inicial de calidad?
3. ¿Qué porcentaje de los menores asiste a una guardería?

Hipótesis de investigación de mercado

- H1 Existe mercado suficiente para abrir una nueva guardería.
- H2 Los padres quieren seguridad y alimentación balanceada para sus hijos.

- Ho Los padres no dan la misma importancia a la seguridad de los menores que a la educación inicial que reciben.

Marco muestral

Los nacimientos localizados en la base de datos del Registro Civil de Tecate entre el 2006 y el 2008 son 6820, la segmentación de mercado para este proyecto es del 30% por lo tanto el marco muestral equivale a 2,046.

Formula para la determinación de la muestra finita

Fisher & Espejo (2008) nos dicen que la para calcular la muestra en poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 Npq}{e^2 (N-1) + \sigma^2 pq} \quad (1)$$

Donde:

σ = nivel de confianza

N = población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión de resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Sustituyendo en (1) para un nivel de confianza del 1.96

$$\sigma = 1.96$$

$$N = 2,046$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)(2046)}{(0.05)^2 (2046-1) + (1.96)^2 (.5)(.5)} \quad (2)$$

$$n = 364$$

Muestra = 324

Encuesta

La herramienta que se utilizó para obtener información en esta investigación de mercados fue una encuesta que consta de doce preguntas (ver anexo 2).

El tipo de preguntas se elaboraron de la siguiente forma:

- De acuerdo con la contestación.- La mayoría son preguntas categorizadas y cerradas dicotómicas, solo hay una pregunta abierta.
- De acuerdo con la función del cuestionario.- Se inicia con una pregunta filtro y las demás son de batería, ya que todas tratan sobre el mismo tema.

De acuerdo con su contenido las preguntas fueron de:

- Identificación.- Sitúan condiciones en la estructura social. Edad.
- Acción.- Tratan sobre las acciones de los entrevistados. ¿Utiliza el servicio de guardería?
- Intención.- Indagan sobre las intenciones de los encuestados. ¿Consideraría llevar a su hijo a una nueva guardería?
- Opinión.- Tratan sobre la opinión encuestada sobre determinados temas. Ej. ¿Qué guardería cree usted que tiene mayor prestigio?

Muestreo probabilístico

Se realizó un muestreo probabilístico en donde todos los individuos o elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, de forma aleatoria.

Este proyecto se enfoca en el muestreo estratificado al definir un grupo homogéneo de un mismo nivel socioeconómico.

Capacitación de encuestadores

Para asegurar el éxito de la aplicación de los cuestionarios se brindó una capacitación a los encuestadores, en la que se les enfatizó:

- Hacer las preguntas exactamente como están redactadas en el cuestionario.
- Leer muy despacio cada pregunta.
- Hacer las preguntas en el orden en que se presentan en el cuestionario.
- Formular todas las preguntas que especifica el cuestionario.
- Repetir las preguntas que se comprenden o interpretan en forma equivocada.

Supervisión de encuestadores

También se supervisó a los encuestadores para:

- Asegurar que la técnica que se transmitió durante las sesiones de capacitación se aplicara en el campo.
- Verificar que las entrevistas se realizaran de acuerdo con el plan de muestreo.
- Asegurarse de que se contacte a la persona correcta en la familia o unidad de muestreo.
- Que no exista falsedad por llenar una o varias encuestas sin haberlas aplicado.

Tabulación de la encuestas

Una vez recopilada la información se procedió a analizarla, verificando cuantas veces aparecen las respuestas obtenidas, dando los siguientes resultados

Resultados de la encuesta

De acuerdo con la gráfica de la figura 4.7, el 81% de las familias que tienen hijos pequeños solo tienen uno entre 45 días y 3 años 11 meses y solo el 16% tienen dos hijos en esas edades.



Figura 4.7 ¿Cuántos hijos se tienen por familia en las edades de 45 días a 3 años?
Fuente: Elaboración propia

Solo el 30% de los padres que tienen hijos en edades de recibir educación inicial utilizan el servicio de guardería, ver la figura 4.8.

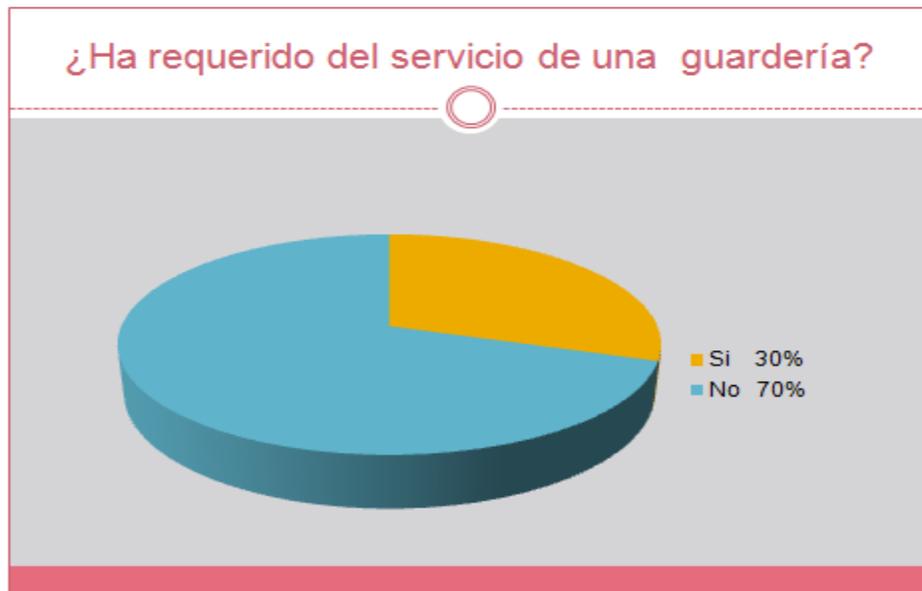


Figura 4.8 ¿Han requerido del servicio de guardería?
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la población, las guarderías más solicitadas por su servicio son: Anser, seguida de guarderías DIF, las cuales deben considerarse la competencia más fuerte, ver la figura 4.9.

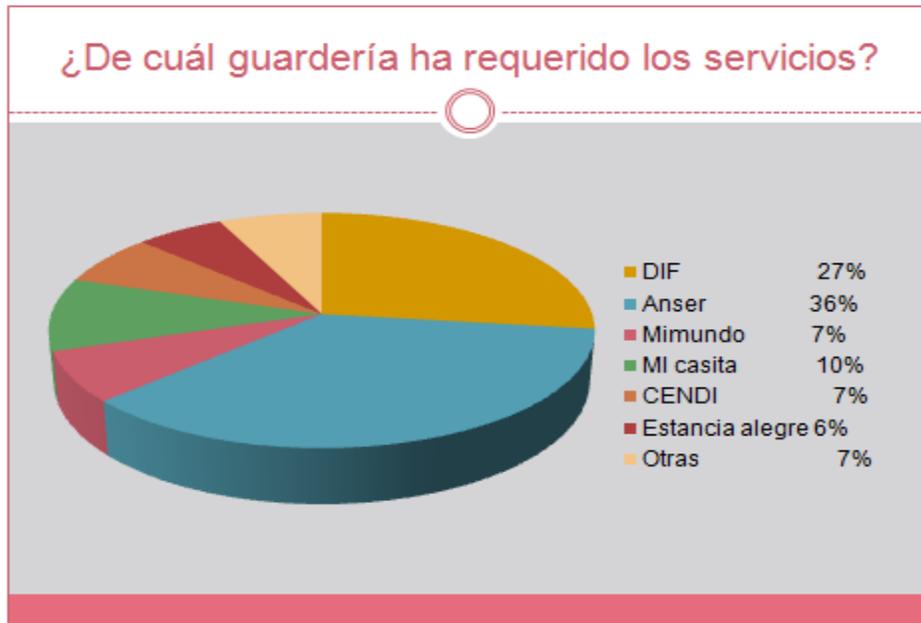


Figura 4.9 ¿De cual guardería se han requerido los servicios?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 4.10, del 70% de los padres que no llevan a sus hijos a una guardería, el 32% de éstos le pagan a alguien para que cuide de sus hijos, lo cual se convierte en un mercado potencial.

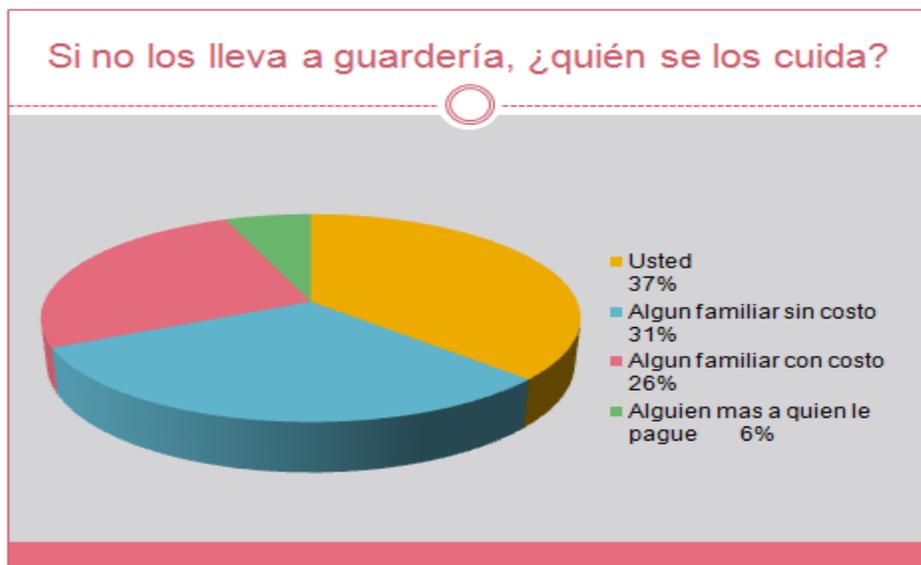


Figura 4.10 Si no llevan a los niños a una guardería, ¿Quién los cuida?

Fuente: Elaboración propia

Al verificar si los padres están contentos con el servicio que reciben el 87% respondió que si, como se expresa en la gráfica de la figura 4.11.



Figura 4.11 ¿Esta contento con el servicio que recibe?
Fuente: Elaboración propia

Las circunstancias del por que no están contentos con el servicio fueron:

- Tienen mucha rotación de personal.
- Es muy caro.
- No los alimentan bien.
- No los asean.
- Los tratan mal.

La figura 4.12 nos muestra que el 46% de los padres están contentos con el servicio ya que consideran que sus hijos están bien cuidados, atendidos y están seguros, seguido de un 32% que dice que sus hijos reciben un trato cariñoso.



Figura 4.12 Respuestas del por que si están contentos con el servicio que reciben
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica de la figura 4.13, el 76% esta de acuerdo con el costo que pagan por el servicio de guardería que utilizan.



Figura 4.13 ¿Cómo califican el costo que pagan?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.14 muestra que el 86% de los padres califica de buena la ubicación de la guardería que utilizan.



Figura 4.14 ¿Cómo califican la ubicación donde se encuentra la guardería que les presta el servicio?
Fuente: Elaboración propia

El 89% de los padres dice que la atención que reciben sus hijos es buena, de acuerdo con la figura 4.15.



Figura 4.15 ¿Cómo califican la atención de la guardería que les brinda el servicio?
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los padres la guardería que tiene mayor prestigio es la Anser, seguida de Mi Mundo y guarderías DIF, las cuales deben considerarse como competidores fuertes, ver en la figura 4.16.



Figura 4.16 Guarderías que consideran de mayor prestigio
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.17 nos muestra que el 85% de los padres respondieron que si les interesaría probar una nueva opción en guarderías, esto convierte a este proyecto es una posibilidad viable.

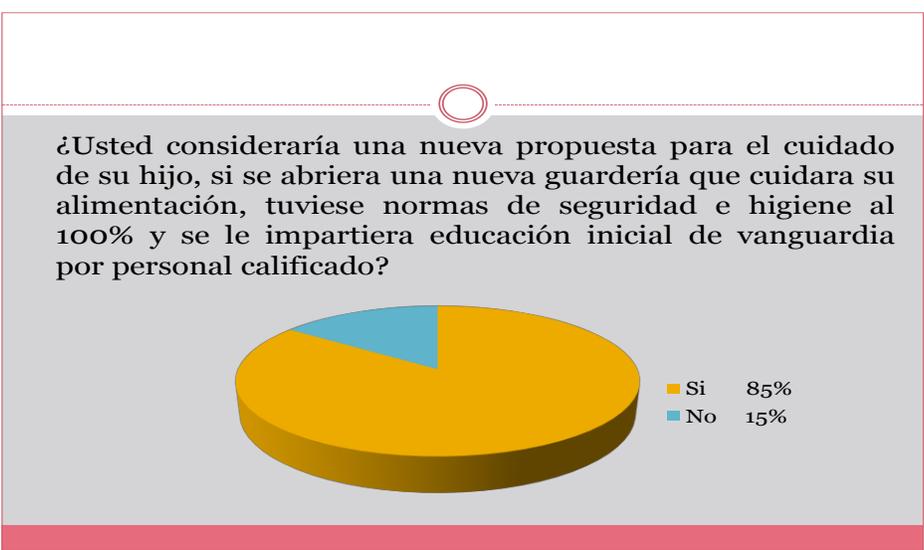


Figura 4.17 Porcentaje de personas que considerarían una nueva opción en guarderías
Fuente: Elaboración propia

Los sitios en donde les gustaría a los padres que se pusieran la nueva guardería fueron el Pedregal con el 55% seguido de Colinas del Cuchuma, Industrial y el Centro, ver figura 4.18.



Figura 4.18 Lugares donde les interesaría se instalara una nueva guardería
Fuente: Elaboración propia

Los costos que estarían dispuestos a pagar los padres no resultan muy alentadores para el proyecto de negocio de acuerdo con la siguiente grafica 4.19.



Figura 4.19 Costos que estarían dispuestos a pagar por el servicio de una nueva guardería
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.20 nos muestra que de acuerdo con los padres los servicios que les gustaría que sus hijos recibieran fueron en mayor proporción: inglés, educación inicial y buena atención.

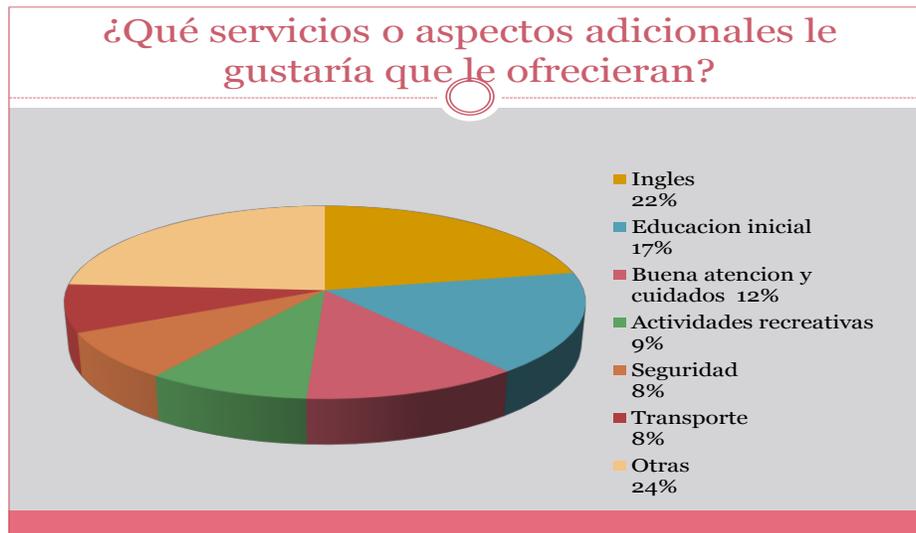


Figura 4.20 Servicios adicionales que les gustaría que ofreciera una nueva guardería
Fuente: Elaboración propia

Entre los otros servicios o aspectos adicionales que les gustaría recibir mencionaron:

- Ejercicio físico y mental.
- Horario nocturno.
- Atención personalizada.
- Suficientes salidas de emergencia.
- Cámaras de vigilancia.
- Pediatra.
- Atención de niños especiales.
- Aceptación de niños mayores de tres años.

De acuerdo con la grafica 4.21 los padres entienden que una escuela maternal equivale a una guardería.

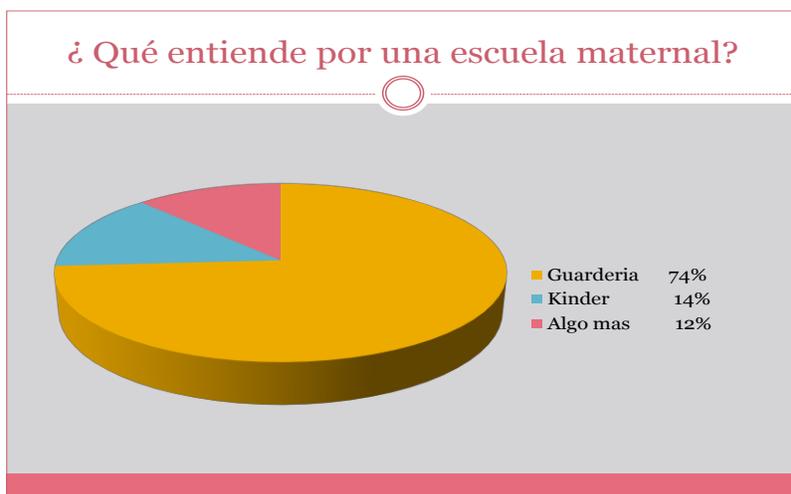


Figura 4.21 ¿Qué entienden por una escuela maternal?
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 4.22 muestra que casi el 80% de los padres desconocen si en las guarderías ofrecen educación psicomotriz, la cual esta implícita al recibir educación inicial.

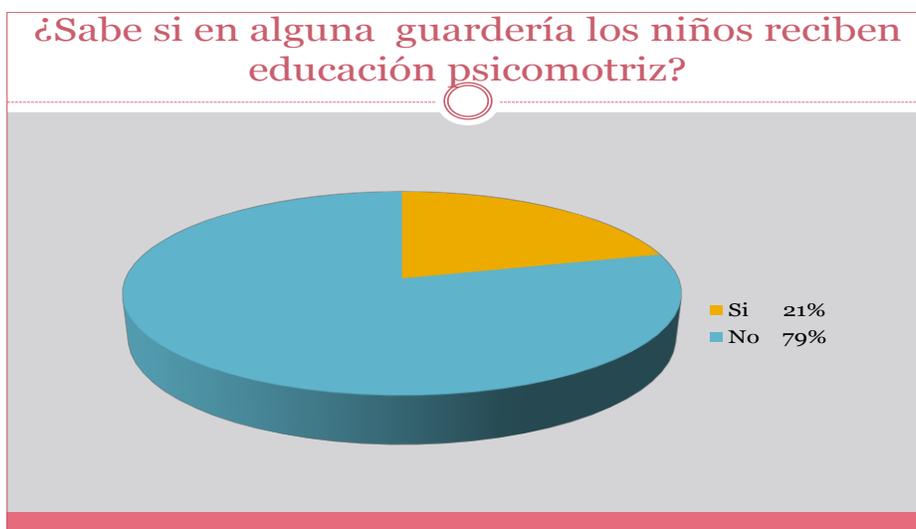


Figura 4.22 ¿Sabe si en alguna guardería los niños reciben educación psicomotriz?
Fuente: Elaboración propia

Respuestas a las preguntas de investigación de mercado

1. ¿Le interesa al segmento de mercado elegido un nuevo servicio de guardería? **SI**
2. ¿Pagarían un costo más alto, si se les brinda un servicio de calidad y educación inicial de calidad? **NO**
3. ¿Qué porcentaje de los menores asiste a una guardería? **30%**

Respuesta a las hipótesis de investigación

- H1 Existe mercado suficiente para abrir una nueva guardería.
CONFIRMADA
- H2 Los padres quieren seguridad y alimentación balanceada para sus hijos.
CONFIRMADA
- Ho En escala de valores los padres no dan la misma importancia a la seguridad de los menores que a la educación inicial que reciben.
CONFIRMADA

Estimación de demanda total de mercado

La formula para estimar la demanda total de mercado es:

$$Q = n * p * q \quad (3)$$

Donde Q es la demanda total, n es cantidad de compradores en el mercado (nuestra capacidad instalada), q es la cantidad comprada por el comprador promedio al año y p es precio de una unidad promedio.

Al sustituir la formula con los datos para este proyecto, en donde la capacidad será de 50 niños a un precio de \$1,800 mensuales, elevando este importe al año resulta:

$$Q = 50 (1) (21,600) = 1,080,000 \text{ pesos anuales} \quad (4)$$

Determinación de la demanda relativa

| | |
|--|---------|
| • Nuestra marca, inicialmente en un escenario normal | 10% |
| 50 / 521 | |
| • Competencia más fuerte (Anser) | 36% |
| Participación relativa | 1 a 3.6 |

| | |
|---|---------|
| • Nuestra marca, en un año más en un escenario normal | 15% |
| 80 / 521 | |
| • Competencia más fuerte (Anser) | 36% |
| Participación relativa | 1 a 2.4 |

4.4.2 Ventaja competitiva

Jardín Maternal Pasitos tendrá como ventajas competitivas:

- Su calidad, ya que contará con colaboradores calificados, que además se estarán capacitando para su mejora y superación del servicio.
- La aplicación de técnicas de educación inicial de calidad.

- La elaboración de reportes periódicos sobre los avances de los niños en los que se informará a los padres sobre el crecimiento, alimentación y desarrollo de sus habilidades.
- La ubicación de este centro de cuidado infantil, la cual será accesible, donde no existe mucho tráfico para maximizar la seguridad de los pequeños.

4.4.3 Producto

Se ofrecerá el servicio de cuidado, atención y educación inicial a niños entre 45 días y tres años 11 meses, quienes serán atendidos por personal calificado, llevarán una dieta balanceada aprobada por un nutriólogo, y se les ayudará a ejercitar sus habilidades psicomotrices, fortaleciendo su seguridad e integridad.

4.4.4 Precio

De acuerdo con el análisis de marketing y financiero se cobrará una colegiatura de \$1,800 pesos mensuales. Dicho importe considera los parámetros impuestos por el mercado en base al nivel maternal de los jardines de niños existentes en la ciudad.

4.4.5 Plaza

Jardín Maternal Pasitos estará ubicado en la ciudad de Tecate, la localización será en la Calle Nicolás Bravo y Abelardo Rodríguez No. 750 del Fraccionamiento Valencia.

4.4.6 Promoción

Primeramente se utilizaran folletos, perifoneo, anuncios en periódico y ejemplares gratuitos de prensa, con más énfasis al iniciar el negocio, después en forma esporádica se publicaran los anuncios, ya que la mejor publicidad se dará de boca a boca.

4.4.7 Estrategias de mercadotecnia

Las estrategias a utilizar serán las siguientes:

- Aprovechar las nuevas tecnologías para capacitar a los empleados.
- Integrar el equipo de trabajo y darle una formación pedagógica estableciendo con ello una ventaja competitiva.
- Promover el enfoque pedagógico y los valores institucionales, como la mejor opción.
- Captación de clientes.
- A través de la imagen atraer a aquellos niños que no han asistido a guarderías.

4.5 Plan de funcionamiento

4.5.1 Equipo requerido

Al tratarse de un negocio de nueva creación se tendrá que adquirir todo el mobiliario y equipo necesario para el buen funcionamiento de la guardería, tanto de oficina, cocina como de salas infantiles, ver tabla 4.6.

Tabla 4.6 Equipo requerido para el proyecto

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | |
|---|---------------------|
| Equipo necesario | |
| Articulo | No. Unidades |
| Equipo de computo | |
| Computadora HP Pavilion P6200 (item 46362) | 2 |
| Impresora HP laser jet P1006 (item 46285) | 1 |
| Impresora Lexmark C540N (item 46690) | 1 |
| Equipo de oficina | |
| Escritorio cerezo basics office depot (item 41204) | 1 |
| Escritorio con porta CPU Office depot (item 41797) | 1 |
| Silla secretarial gris office depot (item 23018) | 1 |
| Silla secretarial ergonómica office depot (item 3044) | 1 |
| Silla plástico negra office depot (item 35649) | 6 |
| Teléfono Panasonic KX-TG 1313 (item 46277) | 1 |
| Archivero económico 4 cajones gris office designs | 2 |
| Equipo de cocina | |
| Refrigerador Whirpool WRT14YAOT 14" | 1 |
| Estufa MABE EM7651LL 30" | 1 |
| Licadora, cacerolas, ollas y utensilios | |
| Equipo especial de guarderia | |
| Pizarrón blanco 90X120 | 3 |
| Bascula pesa bebe 16KG | 1 |
| Bascula con estadiómetro | 1 |
| Cuna coresa torremolinos | 8 |
| Colchoneta de gateo | 4 |
| Mesa cambio de pañal 90X70X83 | 2 |
| Colchoneta individual tipo sandwich | 42 |
| Mesa infantil maternal | 12 |
| Silla infantil maternal | 42 |
| Silla baja para adultos | 4 |
| Silla porta bebe 60X44X24 | 8 |
| Cajas de figuras geométricas | 6 |
| Gimnasio para bebe | 2 |
| Radiograbadora LG AM FM con CD | 3 |
| Juguete de madera para jalar con sonido | 4 |
| Juguete rodante haciendo saltar pelotas | 2 |
| Batería de cocina infantil de plástico | 3 |

| | |
|--|----|
| Cubos de tela diferentes texturas | 4 |
| Cuentos infantiles diversos temas | 20 |
| Delantal en vinyl resistente | 42 |
| Esquema corp. femenino en 6 cortes en madera | 2 |
| Esquema corp. masculino en 6 cortes en madera | 2 |
| Juego de jardinería de plástico | 2 |
| Equipo de aseo, trapeador, escoba, cubeta, franela | 2 |
| Memorama de varios modelos | 2 |
| Juego de te para 6 personas | 3 |
| Aro de llaves de plástico varios colores | 4 |
| Barco de plástico | 6 |
| Avión de plástico | 6 |
| Muñeco chillón de hule | 10 |

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Normas de Funcionamiento

Todas las etapas de los niños son importantes, por ello, el asistir a un jardín maternal debe ser motivo de felicidad para ellos, ya que ésta será su segunda casa.

El niño tendrá un período de adaptación, en donde quizá los primeros días, sea de conflicto interno al sentir que son abandonados por sus padres, para minimizar y después eliminar este sentimiento, se estimulará al niño para que descubra los objetos y las personas que lo rodean, hasta que se sienta seguro.

Las educadoras y administrativos hablarán con los padres para asegurarles que sus hijos estarán seguros y bien atendidos, ya que si tienen desconfianza o temor, esa inquietud será transmitida al menor.

El objetivo principal es satisfacer las necesidades físicas, intelectuales, afectivas y sociales de los niños, y esto será mediante técnicas pedagógicas de calidad. En la figura 4.23 se concentran las actividades de forma general.

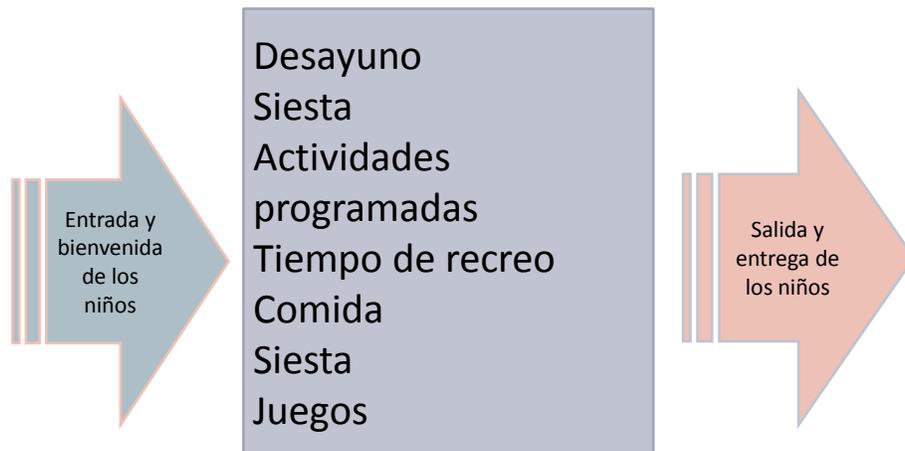


Figura 4.23 Flujograma de actividades diarias de los niños
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades programadas están:

- Actividades psicomotrices específicas para cada edad.
- Estimulación temprana.
- Estimulación visual.
- Estimulación auditiva.
- Estimulación de tacto.
- Juegos para estimular la concentración.
- Juegos para el desarrollo motor y sensorial.

Horario

1.- Horario ininterrumpido de 6:30 a.m. a 17:30 p.m., de lunes a viernes.

2.- No se laboraran los días de descanso obligatorios de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo.

Pagos de mensualidad

3.- Los padres o tutores deberán pagar puntualmente la mensualidad, en caso de incumplir, se suspenderá temporalmente el servicio, en caso de reincidencia se suspenderá definitivamente.

4.- Cuando existen dos o más hermanos dentro de la estancia el primero pagará el 100% de la colegiatura, el segundo el 60% y el tercero el 40%.

5.- El costo de la mensualidad será de \$1,800 pesos mensuales.

Higiene y seguridad

6.- Los niños deben presentarse debidamente aseados.

7.- No se recibirán en el jardín maternal a los niños que tengan fiebre o enfermedades contagiosas.

8.- La administración avisará a los padres si algún niño se enfermara durante su estancia en el jardín.

9.- Si algún niño tiene la necesidad de ingerir un medicamento en su horario de asistencia al jardín maternal, se deberá traer el medicamento y en su caja deberá anotarse el nombre del niño, la dosis, el horario para su administración y su receta medica.

10.- Se deberá traer para los niños que usen pañal diariamente, toallitas húmedas y pañales, el número que puedan usar durante el tiempo que pasan en el jardín maternal, estos en una pañalera o bolsa marcada con su nombre. O pueden traer un paquete de pañales y otro de toallitas húmedas y dejarlas en la guardería.

11.- Los padres deberán traer bimestralmente para los niños que no usen pañal un paquete de toallitas húmedas.

12.- Los niños de dos años en adelante deberán tener en el jardín maternal un cepillo de dientes marcado con su nombre, el cual debe ser renovado cada tres meses.

13.- Existe la posibilidad de que los niños se ensucien la ropa durante sus actividades, por esta causa no atenderemos este tipo de quejas.

Ropa y objetos del niño

14.- Las prendas como abrigos, chamarras, suéteres, etc., deberán estar marcados con el nombre de los niños.

15.- La ropa de los niños debe ser cómoda, evitando tirantes o cualquier prenda que les obstaculice a la hora de ir al baño o al cambiarles el pañal.

16.- Deberán traer una bolsa marcada con el nombre del niño con un repuesto de ropa completo, el cambio será de dos piezas, no mamelucos para los niños que empiecen a dejar el pañal.

17.- Se dejará en el jardín maternal un chupón con cadena y marcado con su nombre, para los niños que lo utilicen.

18.- Todos deberán tener en el jardín su biberón, también marcada con su nombre.

19.- Para los bebés de cuna deberán traer un juego de sábanas de cuna y una mantita, todo marcado con su nombre, estas se les devolverán el viernes para que sean lavadas, y el lunes volverán a traerlos.

20.- El personal no se hará responsable de los objetos que se pierdan de los niños.

Los padres y la guardería

21.- Se podrán poner fotografías de los niños en los pasillos, realizando actividades.

22.- Es inevitable que entre los niños se susciten pequeños conflictos aun cuando la atención es constante. Este proyecto incluye la buena convivencia en grupo, por ello solicitamos la comprensión de los padres, cuando se susciten estos problemitas.

23.- Este jardín maternal tiene contratado un seguro de accidentes y de responsabilidad civil. En caso de accidente los niños recibirán asistencia médica.

24.- Cuando los padres no puedan recoger a sus hijos por algún motivo, y necesitan que un familiar u otra persona lo haga en su lugar, es importante que avisen con anticipación indicando el nombre de la persona **autorizada**. La administración comprobará que se trate de la persona que tiene el consentimiento de los padres antes de entregar al niño.

25.- Se deberá notificar a la administración cualquier cambio de domicilio o teléfono, para poderlos localizar en caso de ser necesario.

26.- Los padres deberán asistir a las juntas que se programan, ahí también podrán exponer sus quejas del servicio.

27.- Se entregará a los padres por escrito los avances educativos que tengan sus hijos.

4.5.3 Croquis de las Instalaciones

En la figura 4.24 se muestra la ubicación de Jardín Maternal Pasitos.

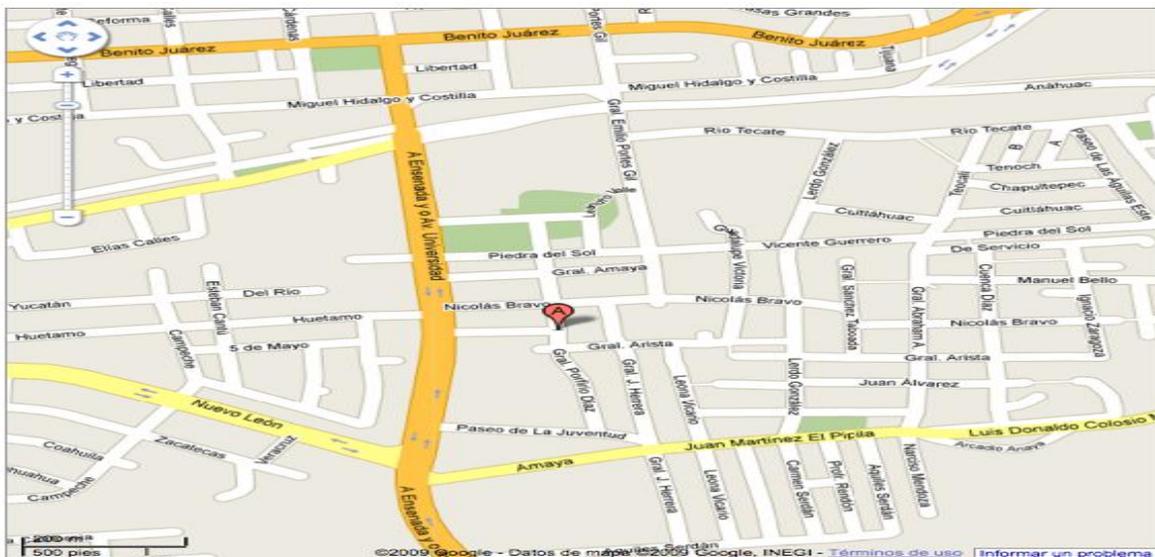


Figura 4.22 Mapa para ubicar Jardín Maternal Pasitos, S. de R.L.
Fuente: Satélite de Ubicación

4.6 Plan de recursos humanos y constitución jurídica

4.6.1 Personal básico

Jardín Maternal Pasitos iniciará sus operaciones con el personal básico:

- Un auxiliar administrativo.
- Una educadora.
- Dos asistentes de educación.
- Una enfermera.
- Una cocinera.

- Una aseoadora.

El sexo de todos los empleados será invariablemente femenino. Antes de convertirse en empleadas deberán acreditar que no cuentan con antecedentes penales, que gozan de buena salud y que cuentan con la capacidad necesaria para cumplir con las funciones del puesto.

No habrá un único responsable del funcionamiento del Jardín Maternal Pasitos, sino que será una preocupación compartida. Parte de esta responsabilidad en conjunto se llevará a cabo siendo puntuales, cuidando los recursos y complementándose con sus competencias.

Al trabajar en equipo se podrá: aprender mejor, comprender mejor y se llegará a ser más competitivo. Pero para lograr esto, primero se tiene que contar con excelentes relaciones humanas y un buen enfoque pedagógico.

4.6.2 Organigrama

En la figura 4.25 se establece el organigrama que regirá dentro de la organización.

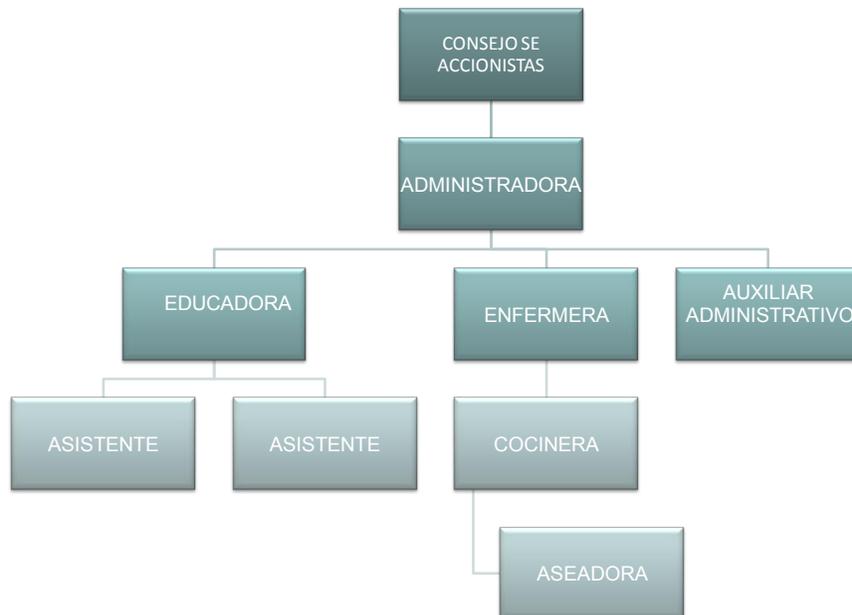


Figura 4.25 Organigrama de Jardín Maternal Pasitos, S. de R.L.

Fuente: Elaboración propia

Se contará con los servicios de un pediatra y un nutriólogo, estos serán externos a la empresa.

4.6.3 Descripción de puestos

Administrador

Perfil de puesto

Función principal

Representar al Jardín Maternal tanto interna como externamente, se encargará de planear, organizar y controlar todas las actividades de la institución buscando que su gestión sea de la más alta calidad.

Actividades principales

- 1.- Elaborará el plan de actividades administrativas del jardín.
- 2.- Tendrá la representación legal de la empresa, por lo tanto debe ser un modelo a seguir dentro y fuera de la empresa.
- 3.- Mediante liderazgo conducirá la persecución del logro de los objetivos.
- 4.- Coordinará el tiempo y los recursos disponibles en la ejecución de las funciones del jardín maternal.
- 5.- Reclutará, seleccionará y contratará al personal.
- 6.- Aprobará las solicitudes de compra de insumos.
- 7.- Emitirá circulares para el personal, ya sea para dar información, designación de actividades, o cualquier otro tema.
- 8.- Cuando existan conflictos será el mediador, para solventar una posible crisis.
- 9.- Verificará que todos cumplan con sus funciones y con los objetivos propuestos.
- 10.- En caso de ser necesario, realizará los cambios pertinentes para que el desarrollo de las funciones sea eficaz.
- 11.- Control de las finanzas.
- 12.- Planear estrategias de satisfacción de clientes y promoción.
- 13.- Cumplirá y hará cumplir las leyes.

14.- Mantendrá las relaciones con autoridades, proveedores y clientes.

15.- Otras que sean inherentes a su cargo.

Enfermera

Perfil de puesto

Función principal

Cuidar el buen estado de salud de los niños dentro del jardín.

Actividades principales.

- 1.- Diariamente revisará a los niños a la hora de entrada con el propósito de verificar que los mismos lleguen sanos.
- 2.- Llevará el control de vacunación de los niños.
- 3.- Preparará biberones de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- 4.- Llevará el control antropométrico de los niños.
- 5.- Proporcionará los primeros auxilios en caso de accidente.
- 6.- Vigilará la dieta alimenticia de los niños.
- 7.- Visitará diariamente las salas, reportando por escrito al pediatra los casos de niños que presentan síntomas de enfermedad.
- 8.- Elaborará un reporte por escrito a los padres de familia, sobre enfermedades o accidentes ocurridos durante la estancia del menor.
- 9.- Apoyará como medida preventiva en las salidas y paseos recreativos y culturales de los niños.
- 10.- Realizará sus actividades utilizando los medios que la empresa le proporcione.
- 11.- Desarrollará las actividades de carácter complementario asociadas al puesto.

Requisitos de ingreso.

- 1.- Escolaridad.-** Certificado oficial de los estudios de enfermería.
- 2.- Edad.-** Tener mínimo 24 años de edad.
- 3.- Laboral.-** Demostrar una experiencia mínima dos años.

Educadora

Perfil de puesto

Función principal

Promoverá el desarrollo cognoscitivo, físico y afectivo social de los niños usuarios de la guardería, por medio de la enseñanza de diferentes disciplinas.

Actividades principales.

- 1.- Promoverá, organizará, dirigirá, ejecutara actividades que favorezcan el desarrollo cognoscitivo, físico y afectivo social de los niños.
- 2.- Elaborará planes de trabajo semanales y material didáctico con el objeto de estimular y desarrollar las áreas cognoscitiva, física y afectivo social de los niños.
- 3.- Realizará evaluaciones iniciales y posteriores para valorar el progreso y nivel de madurez de los niños.
- 4.- Detectará y reportará los problemas de conducta, problemas de lenguaje, auditivos y visuales de los niños, a la empresa, a fin de que se tomen las medidas necesarias.
- 5.- Entrevistará a los padres de familia de los niños con problemas.
- 6.- Desarrollará conductas cooperativas mediante juegos y proyectos de grupo, orientando a los niños hacia relaciones sanas y satisfactorias con otros niños y con adultos.
- 7.- Desarrollará, ejercitará y organizará actividades recreativas y discusiones de grupo para estimular los intereses de los niños y ampliar su conocimiento y comprensión del ambiente físico y social.

8.- Realizará actividades concernientes al puesto de asistente educadora cuando se requiera.

9.- Realizará las actividades utilizando los medios que la empresa le proporcione.

10.- Desarrollará las actividades de carácter complementario asociadas al puesto.

Requisitos de ingreso.

1.- Escolaridad.- Certificado oficial de licenciatura o maestra en educación preescolar.

2.- Edad: Tener 24 años de edad como mínimo.

5.- Laboral.- Demostrar un mínimo dos años de experiencia ejerciendo como educadora.

Auxiliar administrativo

Perfil de puesto

Función principal

Realizará labores de mecanografía, archivo, cálculos aritméticos, así como actividades y tramites administrativos y labores de oficina en general que se requieran para la ejecución de sus actividades dentro de la empresa.

Actividades principales.

1.- Elaborará todos los documentos que se requieran para el proceso administrativo.

2.- Archivará documentos y expedientes tanto de asuntos generales como de los niños y personal que labora en el jardín maternal.

3.- Elaborará y tramitará formatos y documentos utilizados.

4.- Ejecutará las labores generales de oficina que se le requieran.

- 5.- Recibirá facturas y elaborará contra recibos.
- 6.- Entregará la documentación que el administrador le solicite.
- 7.- Reproducirá material impreso para las diferentes actividades del jardín maternal, así como los avisos a los padres de familia.
- 8.- Anotará recados, avisos, indicaciones varias y reportes de los niños sanos y enfermos con el objeto de mantener informados tanto al personal como a los padres.
- 9.- Anotará vacaciones y permisos de las madres usuarias del servicio, con el objeto de conocer las fechas en que dejaran de asistir los niños.
- 10.- Elaborará y pasará lista de asistencia diaria a los menores, con el objeto de llevar el control mensual de la población infantil, así como la hoja diaria del menú, de acuerdo a las instrucciones de la enfermera.
- 11.- Repartirá y llevará el control de material de aseo en general con los registros correspondientes para la optimización de su uso, de acuerdo con las instrucciones de la empresa.
- 12.- Utilizará los recursos, herramientas y demás equipos que la empresa proporcione para el buen desempeño de los trabajos que le correspondan.
- 13.- Desarrollará las actividades de carácter complementario asociadas al puesto.

En el anexo 3 se encuentra el manual de procedimientos de funciones de recursos humanos.

4.6.4 Constitución legal y requisitos

Al iniciar cualquier negocio una de las primeras decisiones que se deben tomar es la figura jurídica de la empresa, Pérez et al. (2008), dicen que tratándose de escuelas se pueden asumir la forma de sociedad civil (S.C.) o asociación civil (A.C.), Jardín Maternal Pasitos definitivamente no se podría registrar como A.C. ya que esta negociación si perseguirá un fin económico, tampoco como una S.C. ya que como otras sociedades, los socios responden subsidiaria e ilimitadamente al monto de sus aportaciones.

Se optará por una sociedad de responsabilidad limitada, la cual de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles cuenta con las siguientes características (Agenda Mercantil, 2008):

Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley (art. 58).

En esta sociedad los socios no responden por su patrimonio de las obligaciones sociales. Se limitan al monto de sus aportaciones.

Las partes sociales que forman el capital están representadas por títulos no negociables ya sean a la orden o al portador.

El artículo 59 dice que la sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o razón social irá seguida de las palabras S. de R.L. la omisión de este requisito sujetará a los socios a la responsabilidad que establece el artículo 25.

El capital social puede iniciar con \$3,000.00 pesos (art.62).

La administración estará a cargo de un gerente que será socio (art. 77).

La asamblea de los socios tomará sus resoluciones por mayoría de votos de los socios que represente, por lo menos la mitad del capital social, a no ser que el contrato social exija una mayoría más elevada.

El artículo 78 dice que las asambleas tendrán las facultades siguientes:

- Discutir, aprobar, modificar o reprobado el balance general correspondiente al ejercicio social clausurado y de tomar con estos motivos, las medidas que juzguen oportunas.
- Proceder al reparto de utilidades.
- Nombrar y remover a los gerentes.
- Designar, en su caso, el consejo de vigilancia.
- Resolver sobre la división y amortización de las partes sociales.
- Exigir, en su caso, las aportaciones suplementarias y las prestaciones accesorias.
- Intentar contra los órganos sociales o contra los socios, las acciones que correspondan para exigirles daños y perjuicios.
- Modificar el contrato social.

- Consentir en las cesiones de partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- Decidir sobre los aumentos y reducciones del capital social.
- Decidir sobre la disolución de la sociedad.

El acta constitutiva de la sociedad deberá ser llevada ante notario para que de fe de su legalidad.

Una vez que se tenga el acta constitutiva notariada se procederá a:

- 1.- Dar de alta la sociedad como contribuyente en el sistema de administración tributaria (SAT) y obtener su registro federal de contribuyentes (RFC) y su cedula fiscal mediante el formato R-1, el cual se llena directamente en sus oficinas.
- 2.- Se solicitará la licencia de operación en el estado (ver anexo 4).
- 3.- Se solicitará la licencia de operación en el municipio.
- 4.- En municipio hay que pagar el uso de suelo.
- 5.- También en el municipio hay que tramitar la inspección de bomberos
- 6.- En caso de que el local requiera adecuaciones también se tramitará el permiso de obra.
- 7.- Se deberá afiliar al IMSS como patrón mediante el formato AFIL-01 (ver anexo 5) y a sus trabajadores mediante el formato AFIL-02.
- 8.- Deberá obtener de la Secretaria de salud del estado la licencia sanitaria para operar.

4.7 Plan Financiero

El plan financiero es el instrumento de planeación y gestión financiera que examina los ingresos, los costos y los gastos de una organización para determinar si en un período determinado el resultado de operación que se obtendrá será positivo o negativo, lo cual conllevará a la toma de decisiones. El análisis a

efectuar se realiza a través de los estados financieros: estado de posición financiera, estado de resultados y flujo de efectivo.

Rivas (2006) menciona que en la planeación financiera lo más recomendable es elaborar tres supuestos el pesimista, el normal y el optimista, este proyecto se trabajó bajo estos tres pronósticos.

Se estableció la diferencia entre los tres escenarios en el número de infantes que ingresarían al jardín, ésta se pueden apreciar en la tabla 4. 7.

Tabla 4.7 Número de infantes a ingresar en el Jardín Maternal Pasitos de acuerdo con las tres propuestas.

| Plan financiero | | | |
|-----------------|-----------|--------|-----------|
| Año | Pesimista | Normal | Optimista |
| 1 | 35 | 50 | 50 |
| 2 | 50 | 50 | 60 |
| 3 | 50 | 60 | 70 |
| 4 | 60 | 60 | 90 |
| 5 | 60 | 80 | 110 |

Número de infantes a ingresar en el Jardín Maternal Pasitos de acuerdo con las tres propuestas

Fuente: Elaboración propia

El Banco de México estima que para 2010 la inflación será del 4.25% y en el 2011 será del 3%. Para la elaboración del presente proyecto se utilizó un índice inflacionario del 4% de forma general.

4.7.1 Costos pre operativos

Para iniciar este plan de negocios en cualquiera de sus tres escenarios es necesario realizar algunas erogaciones antes de iniciar operaciones, los cuales están especificados en tabla 4.8.

Los costos pre-operativos incluyen:

- Gastos.- Pago de derechos, licencias, capacitación de personal y todo tipo de gastos de organización.
- Costos de inversión.- Compra de activos fijos como los son muebles, maquinaria, edificios, etc.

Tabla 4.8 Costos pre operativos

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | |
|---|----|-------------------|
| Costos pre-operativos | | |
| Equipo de computo | \$ | 30,496 |
| Equipo de oficina | \$ | 14,157 |
| Equipo de cocina | \$ | 25,618 |
| Equipo especial guardería | \$ | 61,839 |
| Total de equipo | | \$ 132,110 |
| Gastos de personal | \$ | 5,318 |
| Energía eléctrica | \$ | 1,616 |
| Servicio telefónico e internet | \$ | 1,443 |
| Gas | \$ | 3,650 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ | 1,250 |
| Capacitación y desarrollo | \$ | 5,000 |
| Publicidad y propaganda | \$ | 10,000 |
| Rep. y mant. de instalaciones | \$ | 45,500 |
| Honorarios a profesionistas | \$ | 7,200 |
| Permisos | \$ | 2,850 |
| Total de gastos | | \$ 83,827 |
| Total de costos pre-operativos | | \$ 215,937 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Equipo requerido y su depreciación

En los estados de posición financiera se mencionan de forma general los equipos que serán adquiridos, en la tabla 4.9 se desglosan de forma específica cada equipo con su costo unitario y su importe total.

Tabla 4.9 Equipo necesario cotizado

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | |
|---|--------------|--------------|----------------|------------------|
| Equipo necesario cotizado | | | | |
| Artículo | Proveedor | No. Unidades | Costo unitario | Importe |
| Equipo de computo | | | | |
| Computadora HP Pavilion P6200 (item 46362) | Office depot | 2 | \$ 11,999 | \$ 23,998 |
| Impresora HP laser jet P1006 (item 46285) | Office depot | 1 | \$ 1,799 | \$ 1,799 |
| Impresora Lexmark C540N (item 46690) | Office depot | 1 | \$ 4,699 | \$ 4,699 |
| | | | | \$ 30,496 |
| Equipo de oficina | | | | |
| Escritorio cerezo basics office depot (item 41204) | Office depot | 1 | \$ 2,699 | \$ 2,699 |
| Escritorio con porta CPU Office depot (item 41797) | Office depot | 1 | \$ 2,359 | \$ 2,359 |
| Silla secretarial gris office depot (item 23018) | Office depot | 1 | \$ 439 | \$ 439 |
| Silla secretarial ergonómica office depot (item 3044) | Office depot | 1 | \$ 819 | \$ 819 |
| Silla plástico negra office depot (item 35649) | Office depot | 6 | \$ 299 | \$ 1,794 |
| Teléfono Panasonic KX-TG 1313 (item 46277) | Office depot | 1 | \$ 1,549 | \$ 1,549 |
| Archivero económico 4 cajones gris office designs | Office depot | 2 | \$ 2,249 | \$ 4,498 |
| | | | | \$ 14,157 |
| Equipo de cocina | | | | |
| Refrigerador Whirpool WRT14YAOT 14" | Coppel | 1 | \$ 8,499 | \$ 8,499 |
| Estufa MABE EM7651LL 30" | Coppel | 1 | \$ 3,999 | \$ 3,999 |
| Licuadaora, cacerolas, ollas y utensilios | Coppel | | | \$ 13,120 |
| | | | | \$ 25,618 |

| Equipo especial de guardería | | | | |
|--|--------|----|----------|------------------|
| Pizarrón blanco 90X120 | MEMOSA | 3 | \$ 405 | \$ 1,215 |
| Bascula pesa bebe 16KG | MEMOSA | 1 | \$ 1,036 | \$ 1,036 |
| Bascula con estadiómetro | MEMOSA | 1 | \$ 2,219 | \$ 2,219 |
| Cuna coresa torremolinos | Coppel | 8 | \$ 1,599 | \$ 12,792 |
| Colchoneta de gateo | MEMOSA | 4 | \$ 669 | \$ 2,676 |
| Mesa cambio de pañal 90X70X83 | MEMOSA | 2 | \$ 1,910 | \$ 3,820 |
| Colchoneta individual tipo sandwich | MEMOSA | 42 | \$ 300 | \$ 12,600 |
| Mesa infantil maternal | MEMOSA | 12 | \$ 357 | \$ 4,284 |
| Silla infantil maternal | MEMOSA | 42 | \$ 154 | \$ 6,468 |
| Silla baja para adultos | MEMOSA | 4 | \$ 250 | \$ 1,000 |
| Silla porta bebe 60X44X24 | MEMOSA | 8 | \$ 301 | \$ 2,408 |
| Cajas de figuras geométricas | MEMOSA | 6 | \$ 127 | \$ 762 |
| Gimnasio para bebe | MEMOSA | 2 | \$ 896 | \$ 1,792 |
| Radiograbadora LG AM FM con CD | FAMSA | 3 | \$ 907 | \$ 2,721 |
| Juguete de madera para jalar con sonido | MEMOSA | 4 | \$ 97 | \$ 388 |
| Juguete rodante haciendo saltar pelotas | MEMOSA | 2 | \$ 194 | \$ 388 |
| Batería de cocina infantil de plástico | MEMOSA | 3 | \$ 58 | \$ 174 |
| Cubos de tela diferentes texturas | MEMOSA | 4 | \$ 48 | \$ 192 |
| Cuentos infantiles diversos temas | MEMOSA | 20 | \$ 26 | \$ 520 |
| Delantal en vinyl resistente | MEMOSA | 42 | \$ 52 | \$ 2,184 |
| Esquema corp. femenino en 6 cortes en madera | MEMOSA | 2 | \$ 97 | \$ 194 |
| Esquema corp. masculino en 6 cortes en madera | MEMOSA | 2 | \$ 97 | \$ 194 |
| Juego de jardinería de plástico | MEMOSA | 2 | \$ 147 | \$ 294 |
| Equipo de aseo, trapeador, escoba, cubeta, franela | MEMOSA | 2 | \$ 58 | \$ 116 |
| Memorama de varios modelos | MEMOSA | 2 | \$ 95 | \$ 190 |
| Juego de te para 6 personas | MEMOSA | 3 | \$ 50 | \$ 150 |
| Aro de llaves de plástico varios colores | MEMOSA | 4 | \$ 28 | \$ 112 |
| Barco de plástico | MEMOSA | 6 | \$ 63 | \$ 378 |
| Avión de plástico | MEMOSA | 6 | \$ 52 | \$ 312 |
| Muñeco chillón de hule | MEMOSA | 10 | \$ 26 | \$ 260 |
| | | | | \$ 61,839 |

Fuente: Elaboración propia

Aunado a la adquisición del equipo viene la necesidad de depreciarlo, en la tabla 4.10 se pueden apreciar los porcentajes e importes de depreciación de cada año.

Tabla 4.10 Depreciación anual del equipo

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | | |
|---|----------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Cálculo de depreciaciones | | | | | | | |
| Artículo | Importe | % de depreciación Art. 40 Ley ISR | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Equipo de computo | \$ 30,496 | 30% | \$ 9,149 | \$ 9,149 | \$ 9,149 | \$ 3,049 | |
| Equipo de oficina | \$ 14,157 | 10% | \$ 1,416 | \$ 1,416 | \$ 1,416 | \$ 1,416 | \$ 1,416 |
| Equipo de cocina | \$ 25,618 | 25% | \$ 6,405 | \$ 6,405 | \$ 6,405 | \$ 6,404 | \$ - |
| Equipo especial guardería | \$ 61,839 | 30% | \$ 18,552 | \$ 18,552 | \$ 18,552 | \$ 6,183 | \$ - |
| Importe de depreciación | | | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 17,051 | \$ 1,416 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.3 Criterio optimista

El criterio optimista crea un ambiente de crecimiento del 110% en el número de plazas, en un plazo de cinco años.

4.7.3.1 Ingresos proyectados

En la tabla 4.11 se pronosticaron los ingresos para Jardín Maternal Pasitos en los primeros cinco años en base al número de niños que se proyectaron para el escenario optimista.

Tabla 4.11 Ingresos proyectados para el criterio optimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Pronóstico de ingresos | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Número de infantes inscritos | 50 | 60 | 70 | 90 | 110 |
| Colegiatura mensual individual | \$ 1,800 | \$ 1,872 | \$ 1,947 | \$ 2,025 | \$ 2,106 |
| Incremento inflacionario | | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| Ingresos por servicios | \$ 1,080,000 | \$ 1,347,840 | \$ 1,635,379 | \$ 2,186,736 | \$ 2,779,584 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.3.2 Estados de resultados proyectados

El estado de resultados es el estado financiero que permite analizar el desarrollo una organización a través de la utilidad o pérdida generada en un período determinado.

Se proyectaron los estados de resultados a cinco años en los que se incluyen los costos de iniciación y los costos de operación, ver tabla 4.12.

Tabla 4.12 Estados de resultados proyectados para el criterio optimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Estado de resultados | | | | | | |
| | Gastos preoperativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | \$ 1,080,000 | \$ 1,347,840 | \$ 1,635,379 | \$ 2,186,736 | \$ 2,779,584 |
| Gasto directos | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 9,273 | \$ 637,411 | \$ 732,450 | \$ 762,734 | \$ 1,097,874 | \$ 1,143,291 |
| Festivales | \$ - | \$ 15,000 | \$ 15,600 | \$ 16,224 | \$ 16,873 | \$ 17,548 |
| Alimentos | \$ - | \$ 264,000 | \$ 329,760 | \$ 399,840 | \$ 534,600 | \$ 679,800 |
| Gastos indirectos | | | | | | |
| Energía eléctrica | \$ 1,616 | \$ 42,000 | \$ 43,680 | \$ 45,427 | \$ 47,244 | \$ 49,134 |
| Servicio telefónico e internet | \$ 1,443 | \$ 26,400 | \$ 27,456 | \$ 28,554 | \$ 29,696 | \$ 30,884 |
| Agua corriente | \$ - | \$ 10,800 | \$ 11,232 | \$ 11,681 | \$ 12,149 | \$ 12,634 |
| Agua purificada | \$ - | \$ 3,600 | \$ 3,744 | \$ 3,894 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Gas | \$ 3,650 | \$ 9,600 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 10,799 | \$ 11,231 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ 1,250 | \$ 10,200 | \$ 10,608 | \$ 11,032 | \$ 11,474 | \$ 11,933 |
| Seguros y fianzas | \$ - | \$ 5,000 | \$ 6,200 | \$ 7,481 | \$ 8,849 | \$ 11,416 |
| Capacitación y desarrollo | \$ 5,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 25,000 | \$ 40,000 |
| Publicidad y propaganda | \$ 10,000 | \$ 6,000 | \$ 6,240 | \$ 6,490 | \$ 6,749 | \$ 7,019 |
| Rep. y mant. de equipo | \$ - | \$ 500 | \$ 520 | \$ 3,000 | \$ 3,120 | \$ 6,000 |
| Rep. y mant. de instalaciones | \$ 45,500 | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Honorarios a profesionistas | \$ 7,200 | \$ 6,300 | \$ 7,300 | \$ 8,300 | \$ 10,300 | \$ 12,300 |
| Papelería | \$ - | \$ 5,500 | \$ 5,720 | \$ 5,949 | \$ 6,187 | \$ 6,434 |
| Otros | \$ - | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Permisos | \$ 2,850 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Depreciaciones | \$ - | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 17,051 | \$ 1,416 |
| Total de gastos | \$ 87,782 | \$ 1,097,832 | \$ 1,271,215 | \$ 1,381,919 | \$ 1,847,639 | \$ 2,051,101 |
| Utilidad antes de impuestos | -\$ 87,782 | -\$ 17,832 | \$ 76,625 | \$ 253,461 | \$ 339,097 | \$ 728,483 |
| ISR | | | \$ 22,988 | \$ 76,038 | \$ 101,729 | \$ 218,545 |
| PTU | | | \$ 7,663 | \$ 25,346 | \$ 33,910 | \$ 72,848 |
| Reserva legal | | | \$ 3,831 | \$ 12,673 | \$ 16,955 | \$ 36,424 |
| Utilidad Neta | -\$ 87,782 | -\$ 17,832 | \$ 42,144 | \$ 139,403 | \$ 186,503 | \$ 400,666 |

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar como se integraron los sueldos ya que es una de las partidas más importantes dentro de los gastos, la tabla 4.13 desglosa el personal requerido y sus sueldos anuales en cada período.

Tabla 4.13 Personal requerido y sus sueldos anuales para el criterio optimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | | |
|--|-------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Personal requerido | | | | | | | |
| | Sueldo base | Gastos pre operativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Auxiliar administrativo | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Educadora | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Asistente de educadora | | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| Enfermera | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cocinera | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Aseadora | | | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Numero de trabajadores | | 5 | 7 | 8 | 8 | 11 | 11 |
| Costo semanal del personal | | | | | | | |
| Factor de incremento salarial | | | | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| Auxiliar administrativo | \$ 1,100 | \$ - | \$ 1,100 | \$ 1,144 | \$ 1,190 | \$ 1,237 | \$ 1,287 |
| Educadora | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,080 | \$ 2,163 | \$ 4,499 | \$ 4,679 |
| Asistente de educadora | \$ 900 | \$ 1,800 | \$ 1,800 | \$ 2,808 | \$ 2,920 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Enfermera | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,080 | \$ 2,163 | \$ 2,250 | \$ 2,340 |
| Cocinera | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,040 | \$ 1,082 | \$ 1,125 | \$ 1,170 |
| Aseadora | \$ 800 | \$ - | \$ 800 | \$ 832 | \$ 865 | \$ 1,765 | \$ 1,836 |
| Importe de sueldo semanal | | \$ 6,800 | \$ 8,700 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 14,926 | \$ 15,523 |
| Costo anual del personal (52 semanas) | | | | | | | |
| Auxiliar administrativo | | | \$ 57,200 | \$ 59,488 | \$ 61,868 | \$ 64,342 | \$ 66,916 |
| Educadora | | \$ 2,000 | \$ 104,000 | \$ 108,160 | \$ 112,486 | \$ 233,972 | \$ 243,331 |
| Asistente de educadora | | \$ 1,800 | \$ 93,600 | \$ 146,016 | \$ 151,857 | \$ 210,575 | \$ 218,998 |
| Enfermera | | \$ 2,000 | \$ 104,000 | \$ 108,160 | \$ 112,486 | \$ 116,986 | \$ 121,665 |
| Cocinera | | \$ 1,000 | \$ 52,000 | \$ 54,080 | \$ 56,243 | \$ 58,493 | \$ 60,833 |
| Aseadora | | | \$ 41,600 | \$ 43,264 | \$ 44,995 | \$ 91,789 | \$ 95,460 |
| Importe de sueldos | | \$ 6,800 | \$ 452,400 | \$ 519,168 | \$ 539,935 | \$ 776,156 | \$ 807,202 |
| Aguinaldo | | | \$ 18,643 | \$ 21,394 | \$ 22,250 | \$ 31,984 | \$ 33,264 |
| Prima vacacional | | | \$ 1,864 | \$ 2,853 | \$ 3,708 | \$ 6,397 | \$ 7,762 |
| Importe de sueldos e incentivos laboral | | \$ 6,800 | \$ 472,907 | \$ 543,415 | \$ 565,893 | \$ 814,538 | \$ 848,228 |
| Seguridad social | | | | | | | |
| IMSS | | \$ 1,623 | \$ 107,999 | \$ 124,104 | \$ 129,228 | \$ 186,014 | \$ 193,712 |
| INFONAVIT | | \$ 355 | \$ 23,642 | \$ 27,168 | \$ 28,290 | \$ 40,721 | \$ 42,406 |
| Retiro y cesantía | | \$ 366 | \$ 24,352 | \$ 27,983 | \$ 29,139 | \$ 41,943 | \$ 43,679 |
| Impto. s/ salarios al Estado | | \$ 128 | \$ 8,511 | \$ 9,781 | \$ 10,184 | \$ 14,660 | \$ 15,266 |
| Costo de seguridad social | | \$ 2,473 | \$ 164,504 | \$ 189,035 | \$ 196,841 | \$ 283,337 | \$ 295,064 |
| Gastos de personal | | \$ 9,273 | \$ 637,411 | \$ 732,450 | \$ 762,734 | \$ 1,097,874 | \$ 1,143,291 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.3.3 Flujos de efectivo proyectados

El flujo de efectivo es el documento contable que refleja el comportamiento de las entradas y salidas de efectivo derivadas de las operaciones de una organización para así determinar la disponibilidad de efectivo o la necesidad de financiamiento.

Se muestra la liquidez del proyecto a través de los flujos de efectivo de la tabla 4.14.

Tabla 4.14 Flujos de efectivo proyectados para el criterio optimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|----------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Flujos de efectivo | | | | | | |
| | Gastos preoperativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Entradas de efectivo | | | | | | |
| Saldo del ejercicio anterior | | \$ 108 | \$ 17,797 | \$ 129,943 | \$ 388,274 | \$ 603,001 |
| Aportaciones de socios | \$ 220,000 | | | | | |
| Ingresos por servicio | | \$1,080,000 | \$ 1,347,840 | \$1,635,379 | \$2,186,736 | \$ 2,779,584 |
| Préstamos | | | | | | |
| Efectivo disponible | \$ 220,000 | \$1,080,108 | \$ 1,365,637 | \$1,765,322 | \$2,575,010 | \$ 3,382,585 |
| Salidas de efectivo | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 9,273 | \$ 637,411 | \$ 732,450 | \$ 762,734 | \$1,097,874 | \$ 1,143,291 |
| Festivales | \$ - | \$ 15,000 | \$ 15,600 | \$ 16,224 | \$ 16,873 | \$ 17,548 |
| Alimentos | \$ - | \$ 264,000 | \$ 329,760 | \$ 399,840 | \$ 534,600 | \$ 679,800 |
| Energía eléctrica | \$ 1,616 | \$ 42,000 | \$ 43,680 | \$ 45,427 | \$ 47,244 | \$ 49,134 |
| Servicio telefónico e internet | \$ 1,443 | \$ 26,400 | \$ 27,456 | \$ 28,554 | \$ 29,696 | \$ 30,884 |
| Agua corriente | \$ - | \$ 10,800 | \$ 11,232 | \$ 11,681 | \$ 12,149 | \$ 12,634 |
| Agua purificada | \$ - | \$ 3,600 | \$ 3,744 | \$ 3,894 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Gas | \$ 3,650 | \$ 9,600 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 10,799 | \$ 11,231 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ 1,250 | \$ 10,200 | \$ 10,608 | \$ 11,032 | \$ 11,474 | \$ 11,933 |
| Seguros y fianzas | \$ - | \$ 5,000 | \$ 6,200 | \$ 7,481 | \$ 8,849 | \$ 11,416 |
| Capacitación y desarrollo | \$ 5,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 25,000 | \$ 40,000 |
| Publicidad y propaganda | \$ 10,000 | \$ 6,000 | \$ 6,240 | \$ 6,490 | \$ 6,749 | \$ 7,019 |
| Rep. y mant. de equipo | \$ - | \$ 500 | \$ 520 | \$ 3,000 | \$ 3,120 | \$ 6,000 |
| Rep. y mant. de instalaciones | \$ 45,500 | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Honorarios a profesionistas | \$ 7,200 | \$ 6,300 | \$ 7,300 | \$ 8,300 | \$ 10,300 | \$ 12,300 |
| Papelería | \$ - | \$ 5,500 | \$ 5,720 | \$ 5,949 | \$ 6,187 | \$ 6,434 |
| Otros | \$ - | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Permisos | \$ 2,850 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Entrega de dividendos a socios | | | \$ - | | \$ 40,037 | \$ 132,433 |
| ISR por pagar | | | \$ - | \$ 22,988 | \$ 76,038 | \$ 101,729 |
| PTU por pagar | | | \$ - | \$ 7,663 | \$ 25,346 | \$ 33,910 |
| Compra de equipo | \$ 132,110 | | | | | |
| Total de salidas | \$ 219,892 | \$1,062,311 | \$ 1,235,694 | \$1,377,048 | \$1,972,009 | \$ 2,317,757 |
| Saldo | \$ 108 | \$ 17,797 | \$ 129,943 | \$ 388,274 | \$ 603,001 | \$ 1,064,828 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.3.4 Estados de posición financiera proyectados

Los estados de posición financiera muestran la situación financiera de una organización a una fecha determinada, en base a los recursos y obligaciones que se tienen.

En la tabla 4.15 se pueden ver los estados de posición financiera proyectados para este plan.

Tabla 4.15 Estados de posición financiera proyectados para el criterio optimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Estados de posición financiera | | | | | | |
| | Gastos preoperativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo circulante | | | | | | |
| Bancos | \$ 108 | \$ 17,797 | \$ 129,943 | \$ 388,274 | \$ 603,001 | \$ 1,064,828 |
| Activo no circulante | | | | | | |
| Equipo de computo | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 |
| Depreciación equipo de computo | | -\$ 9,149 | -\$ 18,298 | -\$ 27,446 | -\$ 30,495 | -\$ 30,495 |
| Equipo de oficina | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 |
| Depreciación equipo de oficina | | -\$ 1,416 | -\$ 2,831 | -\$ 4,247 | -\$ 5,663 | -\$ 7,079 |
| Equipo de cocina | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 |
| Depreciación equipo de cocina | | -\$ 6,405 | -\$ 12,809 | -\$ 19,214 | -\$ 25,617 | -\$ 25,617 |
| Equipo de guardería | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 |
| Depreciación equipo de guardería | | -\$ 18,552 | -\$ 37,103 | -\$ 55,655 | -\$ 61,838 | -\$ 61,838 |
| Total de activo | \$ 132,218 | \$ 114,387 | \$ 191,012 | \$ 413,822 | \$ 611,498 | \$ 1,071,909 |
| PASIVO | | | | | | |
| Pasivo a corto plazo | | | | | | |
| ISR por pagar | | \$ - | \$ 22,988 | \$ 76,038 | \$ 101,729 | \$ 218,545 |
| PTU por pagar | | \$ - | \$ 7,663 | \$ 25,346 | \$ 33,910 | \$ 72,848 |
| Total Pasivo | \$ - | \$ - | \$ 30,650 | \$ 101,384 | \$ 135,639 | \$ 291,393 |
| CAPITAL | | | | | | |
| Capital social | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 |
| Reserva legal | | | \$ 3,831 | \$ 12,673 | \$ 16,955 | \$ 36,424 |
| Resultado de ejercicios anteriores | | -\$ 87,782 | -\$ 105,613 | -\$ 59,638 | \$ 52,401 | \$ 123,426 |
| Resultado del ejercicio | -\$ 87,782 | -\$ 17,832 | \$ 42,144 | \$ 139,403 | \$ 186,503 | \$ 400,666 |
| Total capital | \$ 132,218 | \$ 114,387 | \$ 160,362 | \$ 312,438 | \$ 475,859 | \$ 780,516 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.4 Criterio normal

En un plazo de cinco años se proyecta un crecimiento del 60% en el número de plazas para el criterio pesimista.

4.7.4.1 Ingresos proyectados

En la tabla 4.16 se pronosticaron los ingresos para los primeros cinco años de este proyecto dentro de un criterio conservador.

Tabla 4.16 Ingresos proyectados para el criterio normal

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Pronóstico de ingresos | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Número de infantes inscritos | 50 | 50 | 60 | 60 | 80 |
| Colegiatura mensual individual | \$ 1,800 | \$ 1,872 | \$ 1,947 | \$ 2,025 | \$ 2,106 |
| Incremento inflacionario | | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| Ingresos por servicios | \$ 1,080,000 | \$1,123,200 | \$ 1,401,754 | \$ 1,457,824 | \$ 2,021,516 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.4.2 Estados de resultados proyectados

Se proyectaron los estados de resultados a cinco años en los que se incluyen los costos de iniciación y los costos de operación dentro de un criterio conservador, ver tabla 4.17.

Tabla 4.17 Estados de resultados proyectados para el criterio normal

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Estados de resultados | | | | | | |
| | Gastos preoperativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | \$ 1,080,000 | \$ 1,123,200 | \$1,401,754 | \$ 1,457,824 | \$ 2,021,516 |
| Gasto directos | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 5,318 | \$ 490,880 | \$ 511,189 | \$ 601,081 | \$ 625,948 | \$ 890,442 |
| Festivales | \$ - | \$ 15,000 | \$ 15,600 | \$ 16,224 | \$ 16,873 | \$ 17,548 |
| Alimentos | \$ - | \$ 264,000 | \$ 274,800 | \$ 342,720 | \$ 356,400 | \$ 494,400 |
| Gastos indirectos | | | | | | |
| Energía eléctrica | \$ 1,616 | \$ 42,000 | \$ 43,680 | \$ 45,427 | \$ 47,244 | \$ 49,134 |
| Servicio telefónico e internet | \$ 1,443 | \$ 26,400 | \$ 27,456 | \$ 28,554 | \$ 29,696 | \$ 30,884 |
| Agua corriente | \$ - | \$ 10,800 | \$ 11,232 | \$ 11,681 | \$ 12,149 | \$ 12,634 |
| Agua purificada | \$ - | \$ 3,600 | \$ 3,744 | \$ 3,894 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Gas | \$ 3,650 | \$ 9,600 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 10,799 | \$ 11,231 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ 1,250 | \$ 10,200 | \$ 10,608 | \$ 11,032 | \$ 11,474 | \$ 11,933 |
| Seguros y fianzas | \$ - | \$ 5,000 | \$ 5,200 | \$ 6,448 | \$ 6,706 | \$ 9,209 |
| Capacitación y desarrollo | \$ 5,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 25,000 | \$ 40,000 |
| Publicidad y propaganda | \$ 10,000 | \$ 6,000 | \$ 6,240 | \$ 6,490 | \$ 6,749 | \$ 7,019 |
| Rep. y mant. de equipo | \$ - | \$ 500 | \$ 520 | \$ 541 | \$ 562 | \$ 585 |
| Rep. y mant. de instalaciones | \$ 45,500 | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Honorarios a profesionistas | \$ 7,200 | \$ 6,300 | \$ 6,300 | \$ 7,300 | \$ 7,300 | \$ 9,300 |
| Papelería | \$ - | \$ 5,500 | \$ 5,720 | \$ 5,949 | \$ 6,187 | \$ 6,434 |
| Otros | \$ - | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Permisos | \$ 2,850 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Depreciaciones | \$ - | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 17,051 | \$ 1,416 |
| Total de gastos | \$ 83,827 | \$ 951,301 | \$ 992,994 | \$1,158,653 | \$ 1,189,811 | \$ 1,602,230 |
| Utilidad antes de impuestos | -\$ 83,827 | \$ 128,699 | \$ 130,206 | \$ 243,101 | \$ 268,013 | \$ 419,286 |
| ISR | | \$ 38,610 | \$ 39,062 | \$ 72,930 | \$ 80,404 | \$ 125,786 |
| PTU | | \$ 12,870 | \$ 13,021 | \$ 24,310 | \$ 26,801 | \$ 41,929 |
| Reserva legal | | \$ 6,435 | \$ 6,510 | \$ 12,155 | \$ 13,401 | \$ 20,964 |
| Utilidad Neta | -\$ 83,827 | \$ 70,785 | \$ 71,613 | \$ 133,705 | \$ 147,407 | \$ 230,607 |

Fuente: Elaboración propia

Los sueldos es una de las partidas más importantes dentro de los gastos, la tabla 4.18 se desglosa el personal requerido y sus sueldos anuales en cada período.

Tabla 4.18 Personal requerido y sus sueldos anuales para el criterio normal

| Escuela Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Personal requerido | | | | | | | |
| | Sueldo base | Gastos pre operativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Auxiliar administrativo | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Educadora | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistente de educadora | | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Enfermera | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Cocinera | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Aseadora | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Numero de trabajadores | | 3 | 6 | 6 | 7 | 7 | 9 |
| Costo semanal del personal | | | | | | | |
| Factor de incremento salarial | | | | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| Auxiliar administrativo | \$ 1,100 | \$ - | \$ 1,100 | \$ 1,144 | \$ 1,190 | \$ 1,237 | \$ 1,287 |
| Educadora | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,080 | \$ 2,163 | \$ 2,250 | \$ 2,340 |
| Asistente de educadora | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1,800 | \$ 1,872 | \$ 2,883 | \$ 2,998 | \$ 3,118 |
| Enfermera | \$ 2,000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2,340 |
| Cocinera | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,040 | \$ 1,082 | \$ 1,125 | \$ 1,170 |
| Aseadora | \$ 800 | \$ - | \$ 800 | \$ 832 | \$ 865 | \$ 900 | \$ 1,836 |
| Importe de sueldo semanal | \$ 3,900 | \$ 3,900 | \$ 6,700 | \$ 6,968 | \$ 8,183 | \$ 8,510 | \$ 12,090 |
| Costo anual del personal (52 semanas) | | | | | | | |
| Auxiliar administrativo | | | \$ 57,200 | \$ 59,488 | \$ 61,868 | \$ 64,342 | \$ 66,916 |
| Educadora | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 104,000 | \$ 108,160 | \$ 112,486 | \$ 116,986 | \$ 121,665 |
| Asistente de educadora | \$ 900 | \$ 900 | \$ 93,600 | \$ 97,344 | \$ 149,910 | \$ 155,906 | \$ 162,142 |
| Enfermera | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 121,665 |
| Cocinera | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 52,000 | \$ 54,080 | \$ 56,243 | \$ 58,493 | \$ 60,833 |
| Aseadora | | | \$ 41,600 | \$ 43,264 | \$ 44,995 | \$ 46,794 | \$ 95,460 |
| Importe de sueldos | \$ 3,900 | \$ 3,900 | \$ 348,400 | \$ 362,336 | \$ 425,501 | \$ 442,521 | \$ 628,682 |
| Aguinaldo | | | \$ 14,357 | \$ 14,932 | \$ 17,534 | \$ 18,236 | \$ 25,907 |
| Prima vacacional | | | \$ 1,436 | \$ 1,991 | \$ 2,922 | \$ 3,647 | \$ 6,045 |
| Importe de sueldos e incentivos la | \$ 3,900 | \$ 3,900 | \$ 364,193 | \$ 379,258 | \$ 445,958 | \$ 464,405 | \$ 660,634 |
| Seguridad social | | | | | | | |
| IMSS | \$ 931 | \$ 931 | \$ 83,171 | \$ 86,614 | \$ 101,840 | \$ 106,055 | \$ 150,871 |
| INFONAVIT | \$ 204 | \$ 204 | \$ 18,207 | \$ 18,961 | \$ 22,294 | \$ 23,217 | \$ 33,028 |
| Retiro y cesantía | \$ 210 | \$ 210 | \$ 18,754 | \$ 19,530 | \$ 22,963 | \$ 23,913 | \$ 34,019 |
| Impto. s/ salarios al Esta | \$ 73 | \$ 73 | \$ 6,555 | \$ 6,826 | \$ 8,026 | \$ 8,358 | \$ 11,890 |
| Costo de seguridad social | \$ 1,418 | \$ 1,418 | \$ 126,687 | \$ 131,931 | \$ 155,123 | \$ 161,543 | \$ 229,807 |
| Gastos de personal | \$ 5,318 | \$ 5,318 | \$ 490,880 | \$ 511,189 | \$ 601,081 | \$ 625,948 | \$ 890,442 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.4.3 Flujos de efectivo proyectados

La proyección del flujo de entradas y salidas del efectivo mostrara la liquidez del proyecto, ver tabla 4.19.

Tabla 4.19 Flujos de efectivo proyectados para el criterio normal

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Flujos de efectivo | | | | | | |
| | Gastos preoperativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Entradas de efectivo | | | | | | |
| Saldo del ejercicio anterior | | \$ 4,063 | \$ 168,283 | \$ 215,284 | \$ 373,791 | \$ 434,594 |
| Aportaciones de socios | \$ 220,000 | | | | | |
| Ingresos por servicio | | \$1,080,000 | \$1,123,200 | \$1,401,754 | \$ 1,457,824 | \$2,021,516 |
| Préstamos | \$ - | \$ - | | | | |
| Efectivo disponible | \$ 220,000 | \$1,084,063 | \$1,291,483 | \$1,617,038 | \$ 1,831,614 | \$ 2,456,109 |
| Salidas de efectivo | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 5,318 | \$ 490,880 | \$ 511,189 | \$ 601,081 | \$ 625,948 | \$ 890,442 |
| Festivales | \$ - | \$ 15,000 | \$ 15,600 | \$ 16,224 | \$ 16,873 | \$ 17,548 |
| Alimentos | \$ - | \$ 264,000 | \$ 274,800 | \$ 342,720 | \$ 356,400 | \$ 494,400 |
| Energía eléctrica | \$ 1,616 | \$ 42,000 | \$ 43,680 | \$ 45,427 | \$ 47,244 | \$ 49,134 |
| Servicio telefónico e internet | \$ 1,443 | \$ 26,400 | \$ 27,456 | \$ 28,554 | \$ 29,696 | \$ 30,884 |
| Agua corriente | \$ - | \$ 10,800 | \$ 11,232 | \$ 11,681 | \$ 12,149 | \$ 12,634 |
| Agua purificada | \$ - | \$ 3,600 | \$ 3,744 | \$ 3,894 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Gas | \$ 3,650 | \$ 9,600 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 10,799 | \$ 11,231 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ 1,250 | \$ 10,200 | \$ 10,608 | \$ 11,032 | \$ 11,474 | \$ 11,933 |
| Seguros y fianzas | \$ - | \$ 5,000 | \$ 5,200 | \$ 6,448 | \$ 6,706 | \$ 9,209 |
| Capacitación y desarrollo | \$ 5,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 25,000 | \$ 40,000 |
| Publicidad y propaganda | \$ 10,000 | \$ 6,000 | \$ 6,240 | \$ 6,490 | \$ 6,749 | \$ 7,019 |
| Rep. y mant. de equipo | \$ - | \$ 500 | \$ 520 | \$ 541 | \$ 562 | \$ 585 |
| Rep. y mant. de instalaciones | \$ 45,500 | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Honorarios a profesionistas | \$ 7,200 | \$ 6,300 | \$ 6,300 | \$ 7,300 | \$ 7,300 | \$ 9,300 |
| Papelería | \$ - | \$ 5,500 | \$ 5,720 | \$ 5,949 | \$ 6,187 | \$ 6,434 |
| Otros | \$ - | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Permisos | \$ 2,850 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Entrega de dividendos a socios | | | \$ 67,245 | \$ 68,033 | \$ 127,020 | \$ 140,037 |
| ISR por pagar | | | \$ 38,610 | \$ 39,062 | \$ 72,930 | \$ 80,404 |
| PTU por pagar | | | \$ 12,870 | \$ 13,021 | \$ 24,310 | \$ 26,801 |
| Compra de equipo | \$ 132,110 | | | | | |
| Total de salidas | \$ 215,937 | \$ 915,780 | \$1,076,199 | \$1,243,247 | \$ 1,397,020 | \$ 1,848,056 |
| Saldo | \$ 4,063 | \$ 168,283 | \$ 215,284 | \$ 373,791 | \$ 434,594 | \$ 608,053 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.4.4 Estados de posición financiera proyectados

En la tabla 4.20 se pueden ver los estados de posición financiera proyectados para el criterio conservador.

Tabla 4.20 Estados de posición financiera proyectados para el criterio normal

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Estados de posición financiera | | | | | | |
| | Gastos preoperativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo circulante | | | | | | |
| Bancos | \$ 4,063 | \$ 168,283 | \$ 215,284 | \$ 373,791 | \$ 434,594 | \$ 608,053 |
| Activo no circulante | | | | | | |
| Equipo de computo | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 |
| Depreciación equipo de computo | | -\$ 9,149 | -\$ 18,298 | -\$ 27,446 | -\$ 30,495 | -\$ 30,495 |
| Equipo de oficina | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 |
| Depreciación equipo de oficina | | -\$ 1,416 | -\$ 2,831 | -\$ 4,247 | -\$ 5,663 | -\$ 7,079 |
| Equipo de cocina | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 |
| Depreciación equipo de cocina | | -\$ 6,405 | -\$ 12,809 | -\$ 19,214 | -\$ 25,617 | -\$ 25,617 |
| Equipo de guardería | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 |
| Depreciación equipo de guardería | | -\$ 18,552 | -\$ 37,103 | -\$ 55,655 | -\$ 61,838 | -\$ 61,838 |
| Total de activo | \$ 136,173 | \$ 264,872 | \$ 276,353 | \$ 399,339 | \$ 443,091 | \$ 615,135 |
| PASIVO | | | | | | |
| Pasivo a corto plazo | | | | | | |
| Prestamos | | | | | | |
| ISR por pagar | | \$ 38,610 | \$ 39,062 | \$ 72,930 | \$ 80,404 | \$ 125,786 |
| PTU por pagar | | \$ 12,870 | \$ 13,021 | \$ 24,310 | \$ 26,801 | \$ 41,929 |
| Total Pasivo | \$ - | \$ 51,480 | \$ 52,082 | \$ 97,240 | \$ 107,205 | \$ 167,714 |
| CAPITAL | | | | | | |
| Capital social | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 |
| Reserva legal | | \$ 6,435 | \$ 6,510 | \$ 12,155 | \$ 13,401 | \$ 20,964 |
| Resultado de ejercicios anteriores | | -\$ 83,827 | -\$ 73,853 | -\$ 63,762 | -\$ 44,922 | -\$ 24,151 |
| Resultado del ejercicio | -\$ 83,827 | \$ 70,785 | \$ 71,613 | \$ 133,705 | \$ 147,407 | \$ 230,607 |
| Total capital | \$ 136,173 | \$ 213,393 | \$ 224,271 | \$ 302,098 | \$ 335,886 | \$ 447,421 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al equipo necesario y su depreciación se utiliza la misma información para los tres criterios, ver tablas 4.12 y 4.13.

4.7.5 Criterio pesimista

Se pronostica un bajo crecimiento en el número de plazas para el criterio pesimista en un plazo de cinco años, solo un 20% sobre la capacidad instalada.

4.7.5.1 Ingresos proyectados

La tabla 4.21 muestra el pronóstico de los ingresos para los primeros cinco años de este proyecto en un criterio pesimista.

Tabla 4.21 Ingresos proyectados para el criterio pesimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | |
|---|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Pronóstico de ingresos | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Número de infantes inscritos | 35 | 50 | 50 | 60 | 60 |
| Colegiatura mensual individual | \$ 1,800 | \$ 1,872 | \$ 1,947 | \$ 2,025 | \$ 2,106 |
| Incremento inflacionario | | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| Ingresos por servicios | \$ 756,000 | \$ 1,123,200 | \$ 1,168,128 | \$ 1,457,824 | \$ 1,516,137 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.5.2 Estados de resultados proyectados

Los ingresos, gastos y resultados proyectados para los primeros cinco años de este proyecto en un criterio pesimista se ven en la tabla 4.22.

Tabla 4.22 Estados de resultados proyectados para el criterio pesimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Estados de resultados | | | | | | |
| | Gastos pre operativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | \$ 756,000 | \$ 1,123,200 | \$ 1,168,128 | \$ 1,457,824 | \$ 1,516,137 |
| Gasto directos | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 5,318 | \$ 424,941 | \$ 511,189 | \$ 532,325 | \$ 719,824 | \$ 749,602 |
| Festivales | \$ - | \$ 15,000 | \$ 15,600 | \$ 16,224 | \$ 16,873 | \$ 17,548 |
| Alimentos | \$ - | \$ 184,800 | \$ 274,800 | \$ 285,600 | \$ 356,400 | \$ 370,800 |
| Gastos indirectos | | | | | | |
| Energía eléctrica | \$ 1,616 | \$ 42,000 | \$ 43,680 | \$ 45,427 | \$ 47,244 | \$ 49,134 |
| Servicio telefónico e int | \$ 1,443 | \$ 26,400 | \$ 27,456 | \$ 28,554 | \$ 29,696 | \$ 30,884 |
| Agua corriente | \$ - | \$ 10,800 | \$ 11,232 | \$ 11,681 | \$ 12,149 | \$ 12,634 |
| Agua purificada | \$ - | \$ 3,600 | \$ 3,744 | \$ 3,894 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Gas | \$ 3,650 | \$ 9,600 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 10,799 | \$ 11,231 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ 1,250 | \$ 10,200 | \$ 10,608 | \$ 11,032 | \$ 11,474 | \$ 11,933 |
| Seguros y fianzas | \$ - | \$ 3,500 | \$ 5,140 | \$ 5,346 | \$ 6,629 | \$ 7,998 |
| Capacitación y desarro | \$ 5,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 25,000 | \$ 30,000 |
| Publicidad y propagand | \$ 10,000 | \$ 6,000 | \$ 6,240 | \$ 6,490 | \$ 6,749 | \$ 7,019 |
| Rep. y mant. de equipo | \$ - | \$ 500 | \$ 520 | \$ 541 | \$ 562 | \$ 585 |
| Rep. y mant. de instalac | \$ 45,500 | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Honorarios a profesion | \$ 7,200 | \$ 4,800 | \$ 6,300 | \$ 6,300 | \$ 7,300 | \$ 7,300 |
| Papelería | \$ - | \$ 5,500 | \$ 5,720 | \$ 5,949 | \$ 6,187 | \$ 6,434 |
| Otros | \$ - | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Intereses de préstamo | | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ - | \$ - | |
| Permisos | \$ 2,850 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Depreciaciones | \$ - | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 35,521 | \$ 17,051 | \$ 1,416 |
| Total de gastos | \$ 83,827 | \$ 806,161 | \$ 995,934 | \$ 1,030,675 | \$ 1,283,610 | \$ 1,324,579 |
| Utilidad antes de imp | -\$ 83,827 | -\$ 50,161 | \$ 127,266 | \$ 137,453 | \$ 174,214 | \$ 191,558 |
| ISR | | | \$ 38,180 | \$ 41,236 | \$ 52,264 | \$ 57,467 |
| PTU | | | \$ 12,727 | \$ 13,745 | \$ 17,421 | \$ 19,156 |
| Reserva legal | | | \$ 6,363 | \$ 6,873 | \$ 8,711 | \$ 9,578 |
| Utilidad Neta | -\$ 83,827 | -\$ 50,161 | \$ 69,996 | \$ 75,599 | \$ 95,818 | \$ 105,357 |

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.23 muestra el pronóstico de sueldos para los primeros cinco años en un criterio pesimista.

Tabla 4.23 Personal requerido y sus sueldos anuales proyectados para el criterio pesimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Personal requerido | | | | | | | |
| | Sueldo base | Gastos pre operativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Auxiliar administrativo | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Educadora | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Asistente de educadora | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Enfermera | | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Cocinera | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Aseadora | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Numero de trabajadores | | 3 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| Costo semanal del personal | | | | | | | |
| Factor de incremento salarial | | | | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| Auxiliar administrativo | \$ 1,100 | \$ - | \$ 1,100 | \$ 1,144 | \$ 1,190 | \$ 1,237 | \$ 1,287 |
| Educadora | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,080 | \$ 2,163 | \$ 2,250 | \$ 2,340 |
| Asistente de educadora | \$ 900 | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1,872 | \$ 1,947 | \$ 2,025 | \$ 2,106 |
| Enfermera | \$ 2,000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2,250 | \$ 2,340 |
| Cocinera | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,000 | \$ 1,040 | \$ 1,082 | \$ 1,125 | \$ 1,170 |
| Aseadora | \$ 800 | \$ - | \$ 800 | \$ 832 | \$ 865 | \$ 900 | \$ 936 |
| Importe de sueldo semanal | \$ 3,900 | \$ 3,900 | \$ 5,800 | \$ 6,968 | \$ 7,247 | \$ 9,786 | \$ 10,178 |
| Costo anual del personal (52 semanas) | | | | | | | |
| Auxiliar administrativo | | | \$ 57,200 | \$ 59,488 | \$ 61,868 | \$ 64,342 | \$ 66,916 |
| Educadora | | \$ 2,000 | \$ 104,000 | \$ 108,160 | \$ 112,486 | \$ 116,986 | \$ 121,665 |
| Asistente de educadora | | \$ 900 | \$ 46,800 | \$ 97,344 | \$ 101,238 | \$ 105,287 | \$ 109,499 |
| Enfermera | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 116,986 | \$ 121,665 |
| Cocinera | | \$ 1,000 | \$ 52,000 | \$ 54,080 | \$ 56,243 | \$ 58,493 | \$ 60,833 |
| Aseadora | | | \$ 41,600 | \$ 43,264 | \$ 44,995 | \$ 46,794 | \$ 48,666 |
| Importe de sueldos | \$ 3,900 | \$ 3,900 | \$ 301,600 | \$ 362,336 | \$ 376,829 | \$ 508,888 | \$ 529,244 |
| Aguinaldo | | | \$ 12,429 | \$ 14,932 | \$ 15,529 | \$ 20,971 | \$ 21,810 |
| Prima vacacional | | | \$ 1,243 | \$ 1,991 | \$ 2,588 | \$ 4,194 | \$ 5,089 |
| Importe de sueldos e incentivos la | \$ 3,900 | \$ 3,900 | \$ 315,271 | \$ 379,258 | \$ 394,946 | \$ 534,053 | \$ 556,143 |
| Seguridad social | | | | | | | |
| IMSS | | \$ 931 | \$ 71,999 | \$ 86,614 | \$ 90,190 | \$ 121,960 | \$ 127,008 |
| INFONAVIT | | \$ 204 | \$ 15,762 | \$ 18,961 | \$ 19,744 | \$ 26,699 | \$ 27,804 |
| Retiro y cesantía | | \$ 210 | \$ 16,234 | \$ 19,530 | \$ 20,336 | \$ 27,500 | \$ 28,638 |
| Impto. s/ salarios al Esta | | \$ 73 | \$ 5,674 | \$ 6,826 | \$ 7,108 | \$ 9,612 | \$ 10,009 |
| Costo de seguridad social | \$ 1,418 | \$ 1,418 | \$ 109,669 | \$ 131,931 | \$ 137,379 | \$ 185,770 | \$ 193,459 |
| Gastos de personal | \$ 5,318 | \$ 5,318 | \$ 424,941 | \$ 511,189 | \$ 532,325 | \$ 719,824 | \$ 749,602 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.5.3 Flujos de efectivo anuales proyectados

El criterio pesimista genera los flujos de efectivo que se muestran en la tabla 4.24.

Tabla 4.24 Flujos de efectivo proyectados para el criterio pesimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Flujos de efectivo | | | | | | |
| | Gastos pre operativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Entradas de efectivo | | | | | | |
| Saldo del ejercicio anterior | | \$ 4,063 | \$ 14,422 | \$ 152,209 | \$ 207,780 | \$ 272,244 |
| Aportaciones de socios | \$ 220,000 | | | | | |
| Ingresos por servicio | | \$ 756,000 | \$ 1,123,200 | \$ 1,168,128 | \$ 1,457,824 | \$ 1,516,137 |
| Préstamos | \$ - | \$ 50,000 | | | | |
| Efectivo disponible | \$ 220,000 | \$ 810,063 | \$ 1,137,622 | \$ 1,320,337 | \$ 1,665,604 | \$ 1,788,381 |
| Salidas de efectivo | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 5,318 | \$ 424,941 | \$ 511,189 | \$ 532,325 | \$ 719,824 | \$ 749,602 |
| Festivales | \$ - | \$ 15,000 | \$ 15,600 | \$ 16,224 | \$ 16,873 | \$ 17,548 |
| Alimentos | \$ - | \$ 184,800 | \$ 274,800 | \$ 285,600 | \$ 356,400 | \$ 370,800 |
| Energía eléctrica | \$ 1,616 | \$ 42,000 | \$ 43,680 | \$ 45,427 | \$ 47,244 | \$ 49,134 |
| Servicio telefónico e internet | \$ 1,443 | \$ 26,400 | \$ 27,456 | \$ 28,554 | \$ 29,696 | \$ 30,884 |
| Agua corriente | \$ - | \$ 10,800 | \$ 11,232 | \$ 11,681 | \$ 12,149 | \$ 12,634 |
| Agua purificada | \$ - | \$ 3,600 | \$ 3,744 | \$ 3,894 | \$ 4,050 | \$ 4,211 |
| Gas | \$ 3,650 | \$ 9,600 | \$ 9,984 | \$ 10,383 | \$ 10,799 | \$ 11,231 |
| Art. de aseo y limpieza | \$ 1,250 | \$ 10,200 | \$ 10,608 | \$ 11,032 | \$ 11,474 | \$ 11,933 |
| Seguros y fianzas | \$ - | \$ 3,500 | \$ 5,140 | \$ 5,346 | \$ 6,629 | \$ 7,998 |
| Capacitación y desarrollo | \$ 5,000 | \$ 15,000 | \$ 20,000 | \$ 20,000 | \$ 25,000 | \$ 30,000 |
| Publicidad y propaganda | \$ 10,000 | \$ 6,000 | \$ 6,240 | \$ 6,490 | \$ 6,749 | \$ 7,019 |
| Rep. y mant. de equipo | \$ - | \$ 500 | \$ 520 | \$ 541 | \$ 562 | \$ 585 |
| Rep. y mant. de instalaciones | \$ 45,500 | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Honorarios a profesionistas | \$ 7,200 | \$ 4,800 | \$ 6,300 | \$ 6,300 | \$ 7,300 | \$ 7,300 |
| Papelería | \$ - | \$ 5,500 | \$ 5,720 | \$ 5,949 | \$ 6,187 | \$ 6,434 |
| Otros | \$ - | \$ 2,500 | \$ 2,600 | \$ 2,704 | \$ 2,812 | \$ 2,925 |
| Permisos | \$ 2,850 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intereses de préstamo | | \$ 3,000 | \$ 3,000 | \$ - | \$ - | |
| Abono a préstamo | | \$ 25,000 | \$ 25,000 | \$ - | \$ - | |
| Entrega de dividendos a socios | | | | \$ 66,496 | \$ 71,819 | \$ 91,027 |
| ISR por pagar | | | | \$ 38,180 | \$ 41,236 | \$ 52,264 |
| PTU por pagar | | | | \$ 12,727 | \$ 13,745 | \$ 17,421 |
| Compra de equipo | \$ 132,110 | | | | | |
| Total de salidas | \$ 215,937 | \$ 795,641 | \$ 985,413 | \$ 1,112,557 | \$ 1,393,360 | \$ 1,483,875 |
| Saldo | \$ 4,063 | \$ 14,422 | \$ 152,209 | \$ 207,780 | \$ 272,244 | \$ 304,505 |

Fuente: Elaboración propia

4.7.5.4 Estados de posición financiera anuales proyectados

El criterio pesimista genera la situación financiera que se observa en la tabla 4.25.

Tabla 4.25 Estados de posición financiera proyectados para el criterio pesimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Estados de posición financiera | | | | | | |
| | Gastos pre operativos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo circulante | | | | | | |
| Bancos | \$ 4,063 | \$ 14,422 | \$ 152,209 | \$ 207,780 | \$ 272,244 | \$ 304,505 |
| Activo no circulante | | | | | | |
| Equipo de computo | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 | \$ 30,496 |
| Depreciación equipo de computo | | -\$ 9,149 | -\$ 18,298 | -\$ 27,446 | -\$ 30,495 | -\$ 30,495 |
| Equipo de oficina | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 | \$ 14,157 |
| Depreciación equipo de oficina | | -\$ 1,416 | -\$ 2,831 | -\$ 4,247 | -\$ 5,663 | -\$ 7,079 |
| Equipo de cocina | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 | \$ 25,618 |
| Depreciación equipo de cocina | | -\$ 6,405 | -\$ 12,809 | -\$ 19,214 | -\$ 25,617 | -\$ 25,617 |
| Equipo de guardería | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 | \$ 61,839 |
| Depreciación equipo de guardería | | -\$ 18,552 | -\$ 37,103 | -\$ 55,655 | -\$ 61,838 | -\$ 61,838 |
| Total de activo | \$ 136,173 | \$ 111,011 | \$ 213,277 | \$ 233,328 | \$ 280,741 | \$ 311,587 |
| PASIVO | | | | | | |
| Pasivo a corto plazo | | | | | | |
| Prestamos | | \$ 25,000 | \$ - | \$ - | | |
| ISR por pagar | | | \$ 38,180 | \$ 41,236 | \$ 52,264 | \$ 57,467 |
| PTU por pagar | | | \$ 12,727 | \$ 13,745 | \$ 17,421 | \$ 19,156 |
| Total Pasivo | \$ - | \$ 25,000 | \$ 50,906 | \$ 54,981 | \$ 69,686 | \$ 76,623 |
| CAPITAL | | | | | | |
| Capital social | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 | \$ 220,000 |
| Reserva legal | | | \$ 6,363 | \$ 6,873 | \$ 8,711 | \$ 9,578 |
| Resultado de ejercicios anteriores | | -\$ 83,827 | -\$ 133,989 | -\$ 124,125 | -\$ 113,473 | -\$ 99,971 |
| Resultado del ejercicio | -\$ 83,827 | -\$ 50,161 | \$ 69,996 | \$ 75,599 | \$ 95,818 | \$ 105,357 |
| Total capital | \$ 136,173 | \$ 86,011 | \$ 162,371 | \$ 178,347 | \$ 211,056 | \$ 234,964 |

Fuente: Elaboración propia

4.8 Análisis del plan financiero

En los siguientes apartados se verán reflejados los resultados de los estados financieros a través de su análisis por medio de la tasa interna de retorno, el valor

presente neto, el punto de equilibrio y algunas de las principales razones financieras.

4.8.1 Análisis del plan financiero con criterio optimista

4.8.1.1 Análisis de retorno de la inversión

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. Es conocida como la tasa de rentabilidad de la inversión, se calcula con los resultados de los flujos netos.

Los proyectos de inversión para ser evaluados toman como base la TIR, si ésta es mayor que la tasa de descuento, el proyecto debe aceptarse pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, si al contrario, la TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar ya que se estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Los resultados de los flujos de efectivo en el escenario optimista son positivos y van en incremento año con año, al calcular la TIR nos da un 92.14% este resultado refleja que el proyecto tiene una buena tasa de inversión por lo tanto debe aceptarse la inversión.

4.8.1.2 Análisis del VPN

El valor presente neto (VPN) es un método que se utiliza para evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El VPN determina si una inversión cumple con el objetivo financiero de maximizar la inversión. Si el resultado es positivo significa que el valor de la empresa tendrá un incremento equivalente al monto del VPN. Si es negativo representa que el negocio reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN.

Para calcular el VPN se requiere conocer la inversión inicial, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de períodos que dure el proyecto.

Con una tasa de descuento del 15%, al someter los resultados del flujo de efectivo al análisis del valor presente neto, da como resultado un VPN del proyecto de \$1,178,000.

Suponiendo que la tasa de descuento fuera superior, por ejemplo del 30% el valor presente del proyecto sería de \$650,000.

En ambos casos el resultado de las operaciones refleja un incremento del valor, lo cual resulta positivo para el plan financiero.

4.8.1.3 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos fijos, costos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Es el punto donde la producción y ventas que un negocio alcanzan para lograr cubrir los costos con sus ingresos obtenidos, o sea que su utilidad operacional es cero debido a que los ingresos son iguales a los costos operacionales.

Los puntos de equilibrio para los diferentes períodos de este proyecto en base al número de niños son:

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 50 | 51 | 48 | 60 | 60 |

En la figura 4.26 se grafican resultados de los puntos de equilibrio para los diferentes años.

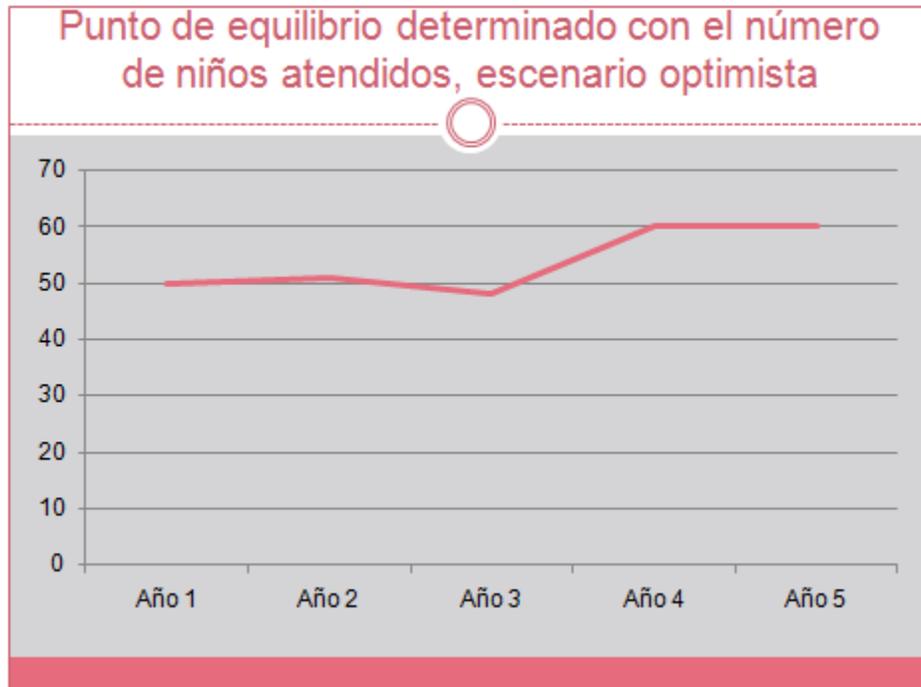


Figura 4.26 Punto de equilibrio por cantidad de niños a atender en el escenario optimista
Fuente elaboración propia

4.8.1.4 Análisis de las razones financieras

A continuación se definirán las razones financieras que se utilizaron para analizar este proyecto.

Índice de liquidez.- También denominado índice de solvencia inmediata o razón de circulante, indica si el pasivo circulante está cubierto por el activo circulante, se calcula dividiendo el total del activo circulante entre el total del pasivo circulante. El resultado indica el número de unidades de moneda que el activo circulante cubre al pasivo circulante.

Capital de trabajo.- Es la capacidad que tiene una empresa para el desarrollo de sus actividades en corto plazo. Se calcula restando del activo circulante el pasivo circulante.

Endeudamiento.- Mide la proporción del total de los activos que es aportado por los acreedores. Se calcula dividiendo el pasivo total entre el capital.

Productividad.- Mide la proporción del total de los ingresos en relación al capital de trabajo. Se calcula dividiendo los ingresos entre el capital de trabajo.

Rentabilidad sobre ingresos.- Indica si las utilidades obtenidas son adecuadas en función de las operaciones realizadas. Se calcula dividiendo las utilidades netas entre las ventas.

Rentabilidad sobre activo total.- Muestra si las utilidades obtenidas son adecuadas en función del uso del activo total. Se calcula dividiendo las utilidades netas entre el activo total.

Rentabilidad sobre el capital.- Indica si las utilidades obtenidas son adecuadas en función del capital. Se calcula dividiendo las utilidades netas entre el capital.

Los resultados de la aplicación de estas razones financieras al escenario optimista se ven en la tabla 4.26

Tabla 4.24 Razones financieras del escenario optimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Razones financieras | | | | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| LIQUIDEZ | Activo circulante | | 4.24 | 3.83 | 4.45 | 3.65 |
| | Pasivo circulante | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | Activo circulante (-) | \$ 17,797 | \$ 99,293 | \$ 286,890 | \$ 467,362 | \$ 773,435 |
| | Pasivo circulante | | | | | |
| ENDEUDAMIENTO | Pasivo total | | 0.19 | 0.32 | 0.29 | 0.37 |
| | Capital | | | | | |
| PRODUCTIVIDAD | Ingresos | 60.68 | 13.57 | 5.70 | 4.68 | 3.59 |
| | Capital de trabajo | | | | | |
| | Ingresos | 9.44 | 8.41 | 5.23 | 4.60 | 3.56 |
| | Capital | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS | Utilidad neta | -0.02 | 0.03 | 0.09 | 0.09 | 0.14 |
| | Ingresos | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL | Utilidad neta | -0.16 | 0.22 | 0.34 | 0.30 | 0.37 |
| | Activo total | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL | Utilidad neta | -\$ 0.16 | \$ 0.26 | \$ 0.45 | \$ 0.39 | \$ 0.51 |
| | Capital | | | | | |

4.8.2 Análisis del plan financiero con criterio normal

4.8.2.1 Análisis de retorno de la inversión

Al calcular la TIR sobre de los flujos de efectivo en el escenario medio proporciona un 111%, esto refleja que el proyecto tiene una buena tasa por lo tanto debe aceptarse la inversión.

4.8.2.2 Análisis del VPN

Al someter los resultados del flujo de efectivo al análisis del valor presente neto considerando una tasa de descuento del 15%, da como resultado un VPN del proyecto de \$804,000.

Con la tasa del 30% el valor presente del proyecto sería de \$464,000.

En ambos casos se calcula un incremento del valor, lo cual resulta positivo para el plan financiero.

4.8.2.3 Análisis del punto de equilibrio

El número de niños necesarios para obtener el punto de equilibrio para los diferentes períodos de este proyecto son:

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 38 | 38 | 41 | 40 | 50 |

En la figura 4.27 se grafican resultados de los puntos de equilibrio para los diferentes años.

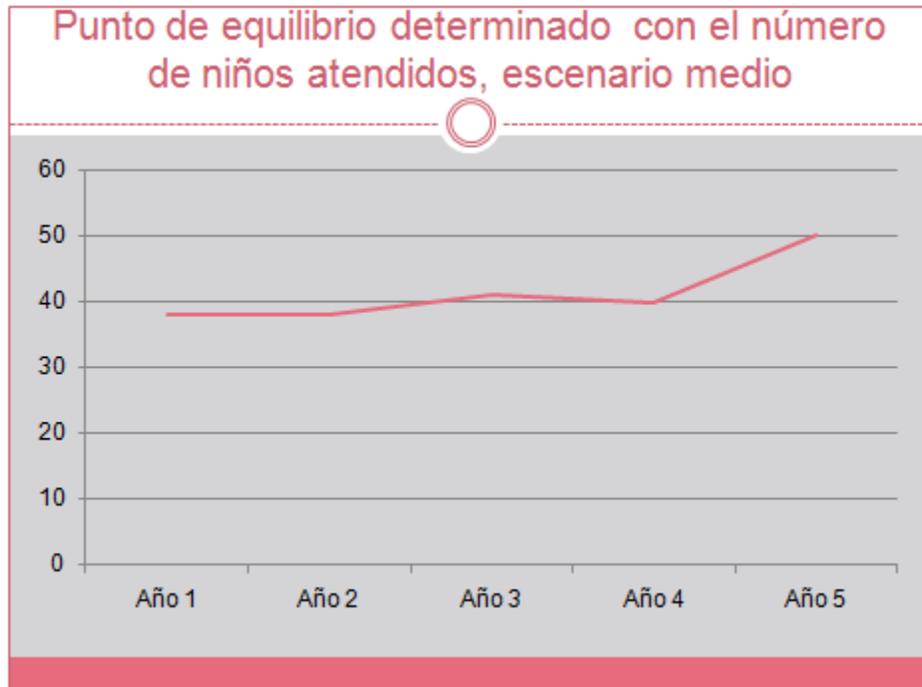


Figura 4.27 Punto de equilibrio por cantidad de niños a atender en el escenario medio
Fuente elaboración propia

4.8.2.4 Análisis de las razones financieras

En la tabla 4.27 se ven los resultados al aplicar las razones financieras en un escenario medio

Tabla 4.27 Razones financieras del escenario normal

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|-----------------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
| Razones financieras | | | | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| LIQUIDEZ | Activo circulante | 3.27 | 4.13 | 3.84 | 4.05 | 3.63 |
| | Pasivo circulante | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | Activo circulante (-) | \$ 116,803 | \$163,202 | \$ 276,550 | \$ 327,389 | \$440,339 |
| | Pasivo circulante | | | | | |
| ENDEUDAMIENTO | Pasivo total | 0.24 | 0.23 | 0.32 | 0.32 | 0.37 |
| | Capital | | | | | |
| PRODUCTIVIDAD | Ingresos | 9.25 | 6.88 | 5.07 | 4.45 | 4.59 |
| | Capital de trabajo | | | | | |
| | Ingresos | 5.06 | 5.01 | 4.64 | 4.34 | 4.52 |
| | Capital | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS | Utilidad neta | 0.07 | 0.06 | 0.10 | 0.10 | 0.11 |
| | Ingresos | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL | Utilidad neta | 0.49 | 0.47 | 0.61 | 0.60 | 0.68 |
| | Activo total | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL | Utilidad neta | \$ 0.33 | \$ 0.32 | \$ 0.44 | \$ 0.44 | \$ 0.52 |
| | Capital | | | | | |

4.8.3 Análisis del plan financiero con criterio pesimista

4.8.3.1 Análisis de retorno de la inversión

En el escenario pesimista, al calcular la TIR sobre de los flujos de efectivo refleja un 70%, por lo tanto en este ambiente el proyecto también tiene una tasa de inversión aceptable, la inversión debe aceptarse.

4.8.3.2 Análisis del VPN

Considerando una tasa de descuento del 15% para el análisis de los flujos de efectivo, da un VPN del proyecto de \$536,000.

Al aplicar la tasa del 30%, el valor presente del proyecto sería de \$281,000.

Ambos casos demuestran un incremento del valor, lo cual resulta positivo para el plan financiero.

4.8.3.3 Análisis del punto de equilibrio

En este escenario el número de niños necesarios para obtener el punto de equilibrio son:

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 39 | 38 | 38 | 45 | 50 |

En la figura 4.28 se grafican resultados de los puntos de equilibrio para los diferentes años.

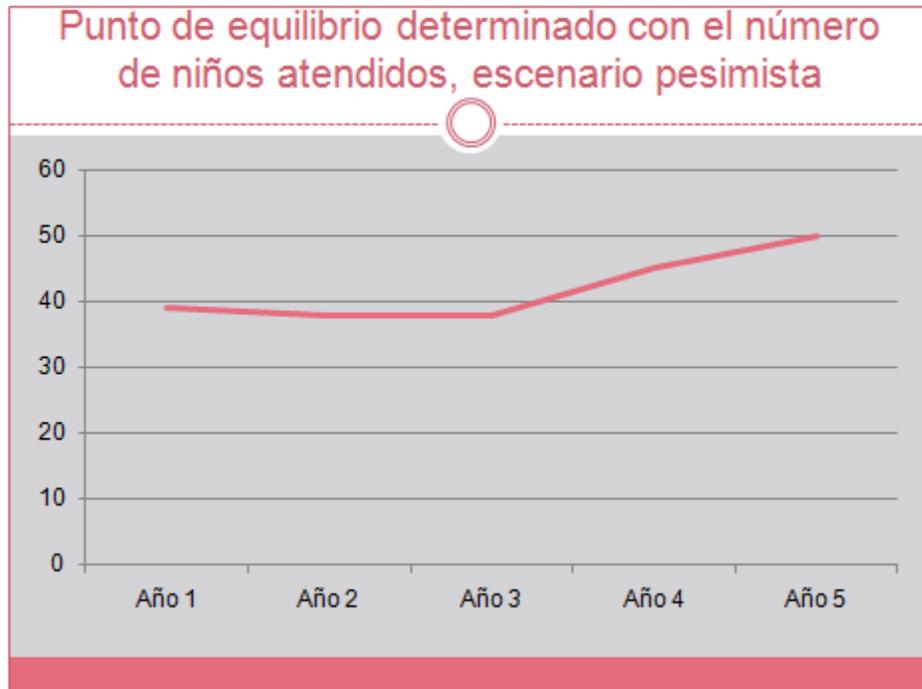


Figura 4.28 Punto de equilibrio por cantidad de niños a atender en el escenario pesimista
Fuente elaboración propia

4.8.3.4 Análisis de las razones financieras

En la tabla 4.28 se ven los resultados de aplicar las razones financieras en un escenario pesimista.

Tabla 4.28 Razones financieras del escenario pesimista

| Jardín Maternal Pasitos, S.de R.L. | | | | | | |
|---|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Razones financieras | | | | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| LIQUIDEZ | Activo circulante | 0.58 | 2.99 | 3.78 | 3.91 | 3.97 |
| | Pasivo circulante | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | Activo circulante (-) | -\$ 10,578 | \$ 101,302 | \$ 152,799 | \$ 202,558 | \$ 227,882 |
| | Pasivo circulante | | | | | |
| ENDEUDAMIENTO | Pasivo total | 0.29 | 0.31 | 0.31 | 0.33 | 0.33 |
| | Capital | | | | | |
| PRODUCTIVIDAD | Ingresos | -71.47 | 11.09 | 7.64 | 7.20 | 6.65 |
| | Capital de trabajo | | | | | |
| | Ingresos | 8.79 | 6.92 | 6.55 | 6.91 | 6.45 |
| | Capital | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS | Utilidad neta | -0.07 | 0.06 | 0.06 | 0.07 | 0.07 |
| | Ingresos | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL | Utilidad neta | -0.45 | 0.33 | 0.32 | 0.34 | 0.34 |
| | Activo total | | | | | |
| RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL | Utilidad neta | -\$ 0.58 | \$ 0.43 | \$ 0.42 | \$ 0.45 | \$ 0.45 |
| | Capital | | | | | |

4.9. Control

4.9.1 Control preventivo

Como control preventivo se utilizará un cuadro de mando integral (CMI).

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en indicadores de actuación. El CMI identifica la relación causa-efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de sus cuatro perspectivas: clientes, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2008).

En la perspectiva financiera, los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas. Se encarga de verificar su rentabilidad y elaborar flujos de efectivo. De acuerdo con este enfoque esta empresa estará en fase de crecimiento y su objetivo financiero debe sustentarse en incrementar sus ingresos, nuevos mercados y clientes.

En la perspectiva del cliente, se identifican los segmentos de cliente y de mercado. Sus indicadores serán su cuota de mercado, la retención e incremento de nuevos clientes y la satisfacción de los mismos. Esto proporcionará rendimientos futuros.

En la perspectiva del proceso interno, se incorporan medidas de calidad, se anticipan las necesidades de los clientes, elaboran propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes.

En la perspectiva formación y crecimiento, la mejora continua de sus capacidades enfocadas a personas, sistemas y procedimientos, deben ser potencializados, Estos indicadores se basan en:

- Satisfacción del empleado. Es de suma importancia la satisfacción y moral del empleado. Un empleado satisfecho ayuda a incrementar la productividad, la calidad, el servicio al cliente y la rapidez de reacción. Normalmente se mide por encuestas.
- Retención del empleado. Al retener a un empleado se realiza una inversión a largo plazo. Representa una pérdida de capital intelectual el hecho de que algunos empleados se vayan de la organización. Se mide por el porcentaje de rotación del personal clave.
- Productividad del empleado. Representa el impacto de incrementar las capacidades y la moral de los empleados. Las empresas se vuelven más

eficaces. Se proporciona más valor añadido. Se utiliza el indicador de ingresos por empleado.

En la tabla 4.29 Se definen los objetivos estratégicos una vez que el proyecto se ha puesto en marcha y cuales serán los indicadores con los que se medirá su desempeño.

Tabla 4.29 Cuadro de mando integral

| Objetivos estratégicos | Indicadores estratégicos (efecto) | Indicadores estratégicos (causa) |
|--|---|---|
| Financieros F 1 Medir la capacidad para soportar las deudas a corto plazo. F 2 Conseguir un crecimiento rentable. | Liquidez. Rendimientos sobre capital. | Ratio de liquidez. Ratio de rentabilidad. |
| Clientes C 1 Aumentar la satisfacción del cliente. C 2 Imagen. | Satisfacción del usuario. Retención del cliente. | Encuestas de satisfacción de usuarios. Número de clientes estables. |
| Procesos internos I 1 Incrementar el valor del servicio. I 2 Excelencia operativa. I 3 Responsabilidad social. | Reducción de errores del servicio. Número de reclamaciones. Tiempo de respuesta en las reclamaciones. | Tiempo dedicado por proceso. Porcentaje de reclamaciones presentadas. Auditoría de las reclamaciones presentadas. |
| Formación L 1 Desarrollo de competencias del personal. L 2 Proporcionar información estratégica. L 3 Motivación de personal. | Satisfacción del empleado. | Encuestas de satisfacción de los empleados. Rotación de empleados. |

Fuente: elaboración propia

Se deberá elaborar un reporte mensual con el resultado de los indicadores estratégicos y en caso de necesitarse alguna acción correctiva, llevarla a cabo.

Resultados

Después de evaluar diferentes metodologías de planes de negocios se decidió elaborar un modelo híbrido para este proyecto, el cual incluyó el análisis de la empresa y su entorno, los planes de: marketing, funcionamiento, financiero, recursos humanos y constitución jurídica.

Los resultados del análisis del macroambiente fueron favorables para la implementación de este proyecto ya que:

- Demográficamente.- La población infantil en Tecate justifica la puesta en marcha de un jardín maternal.
- Geográficamente.- Esta población se encuentra ubicada en el centro del estado, y cuenta con vías de comunicación adecuadas hacia los municipios colindantes, logrando con esto un abastecimiento fluido de materias primas e insumos requeridos.
- Políticamente.- Como medidas de desarrollo social el gobierno ha implementado una serie de apoyos para la creación de guarderías a través de los programas de SEDESOL y NAFIN.
- Socioeconómicamente.- De acuerdo con AMAI la población de clase media y alta en Baja California en la zona urbana representa el 44.3%, lo cual amplía el mercado potencial para empresas de este giro.

En relación al microambiente se encontró que:

- El 44.3% de padres con ingresos altos (AMAI 2005) constituye demanda potencial favorable para esta empresa.
- La localidad cuenta con los proveedores suficientes para satisfacer las necesidades de insumos para el negocio.
- La actual competencia solo identifica a las guarderías Anser y DIF como rivales, lo cual genera una oportunidad amplia para competir en este ramo, de acuerdo con los datos generados en el estudio de mercado.

La investigación de mercados dentro del plan de marketing arrojó que el 85% de los padres estarían de acuerdo en considerar enviar a sus hijos a una nueva guardería que les ofreciera cuidado, alimentación, tuviese normas de seguridad e higiene al 100% y se le impartiera educación de vanguardia con personal calificado.

Las normas de funcionamiento quedaron delimitadas para cubrir la forma de trabajar de la guardería, en caso de requerirse alguna modificación o anexo se haría una vez que se este laborando de acuerdo con las necesidades.

El plan de recursos humanos delimita el personal requerido, la descripción de sus funciones, su jerarquía y las normas de trabajo que requiere este negocio.

Los estados financieros proyectados que se elaboraron bajo los tres escenarios muestran que la puesta en marcha de este negocio es factible ya que:

- Los flujos de efectivo en los tres escenarios son positivos. Al quinto año en el criterio optimista se tendría efectivo por \$1,065,000. pesos, en el criterio medio \$608,000. y en el pesimista \$305,000.
- Los estados de resultados reflejan ganancias netas a partir del segundo año del 3% en el escenario optimista y 6% en los otros dos. En el quinto año el criterio optimista genera el 14% de utilidad neta, el criterio medio 11% y el pesimista el 7%. Aun cuando la rentabilidad sobre ingresos no es alta, sería una empresa productiva que generaría empleo y podría implementar algunas otras estrategias que le generen utilidades mayores.

Los flujos de efectivo de los tres escenarios fueron evaluados mediante el método de valor presente neto bajo dos propuestas de tasas de descuento una del 15% y otra del 30%, dicha revisión también resultó favorable ya que todos los resultados fueron positivos.

El índice de liquidez muestra que en promedio en los tres escenarios el pasivo circulante está cubierto por el activo circulante a una razón de 4 a 1, lo cual resulta favorable también.

La razón de endeudamiento implica que dentro de los tres escenarios en promedio la proporción de los activos aportado por los acreedores es solo del 30%, lo cual también es positivo.

Por lo anteriormente descrito podemos concluir que la hipótesis de este trabajo resultó confirmada y positiva ya que el servicio elegido (producto) tiene un mercado potencial amplio, se cuenta con una ubicación adecuada (plaza) y los resultados del plan financiero son favorables para la puesta en marcha de la guardería en la ciudad de Tecate.

ANEXO 1

Decreto del ejecutivo federal en apoyo de las guarderías, 2007

FELIPE DE JESÚS CALDERÓN HINOJOSA, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 3o., fracción XX, 5º, 6º, fracciones I, III, IV, IV BIS, 7º, 168 y 172 de la Ley General de Salud; los artículos 12, 13, 32, 38 y 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 23, 26, 28, 29, 41 de la Ley de Asistencia Social, y

CONSIDERANDO

Que la Ley de Asistencia Social establece que la rectoría de la asistencia social pública y privada corresponde al Estado, el cual, en forma prioritaria, proporcionará servicios asistenciales encaminados al desarrollo integral de la familia, entendida como la célula de la sociedad que provee a sus miembros de los elementos que requieren en las diversas circunstancias de su desarrollo, y de igual manera se encuentra obligado a apoyar, en su formación y subsistencia, a individuos con carencias familiares esenciales no superables en forma autosuficiente.

Que la prestación de los servicios de asistencia social que establece la Ley General de Salud, que sean de jurisdicción federal, se realizará por las dependencias del Ejecutivo Federal competentes, cada una en el ámbito de sus atribuciones, así como por las entidades de la Administración Pública Federal y por las instituciones públicas y privadas, que tengan entre sus objetivos la prestación de esos servicios, de conformidad con lo que disponen las leyes respectivas.

Que la Secretaría de Salud, en su carácter de autoridad sanitaria, y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, en su carácter de coordinador del Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada, tendrán respecto de la asistencia social, y como materia de salubridad general, las atribuciones señaladas en el artículo 9 de la Ley de Asistencia Social.

Que son facultades de la Federación en materia de asistencia social las señaladas en el artículo 14 de la Ley de Asistencia Social.

Que cuando, por razón de la materia, se requiera de la intervención de otras dependencias o entidades, el Organismo denominado Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, ejercerá sus atribuciones como coordinador.

Que las dependencias y las entidades de la Administración Pública Federal que ejerzan funciones relacionadas con la asistencia social, se sujetarán en el ejercicio de éstas a las disposiciones contenidas en la Ley de Asistencia Social.

Que una medida que resulta útil, en el marco de la política del Ejecutivo Federal a mi cargo, es generar sinergias para impulsar una operación integral de servicios de centros, guarderías y estancias infantiles dirigidas a niñas y niños desde su nacimiento hasta los 6 años de edad, dependiendo del marco de operación de cada programa.

Que esta Administración debe optimizar la operación de las diferentes dependencias, institutos y paraestatales, a través de una serie de acciones específicas en materia de atención a la infancia y a las madres trabajadoras y madres y/o padres en situación de vulnerabilidad y para la prestación de los servicios en el marco de estándares definidos de manera interinstitucional.

Que dos de las prioridades de mi gobierno son las de fortalecer la capacidad del Estado para dar paso a la construcción de nuevos esquemas corresponsables de participación y sinergias interinstitucionales que permitan la atención universal de las niñas y niños de hasta 6 años; así como apoyar a las madres trabajadoras a través del Sistema Nacional de Guarderías, Centros y Estancias Infantiles.

Por lo anterior, se expide el siguiente:

DECRETO

Artículo 1. Se establece el Sistema Nacional de Guarderías, Centros y Estancias Infantiles, en adelante el Sistema, como una instancia de coordinación, a través de la cual se dará seguimiento continuo a las acciones que tengan por objeto promover mecanismos interinstitucionales que permitan la ampliación de la cobertura a la demanda de los servicios de atención y cuidado infantil desde el nacimiento hasta 6 años.

Artículo 2. El Sistema tendrá los siguientes objetivos:

- IV. Impulsar una estrategia de atención a través de diversas instancias y dependencias del Gobierno Federal, para apoyar a las mujeres trabajadoras, con el fin de establecer las condiciones que les permitan desarrollarse plenamente en el ámbito laboral y familiar.
- V. Diseñar políticas públicas, estrategias y acciones coordinadas para asegurar la atención a la infancia en edad temprana.
- VI. Coordinar esfuerzos de las dependencias y entidades que conforman el Sistema, para promover mecanismos que permitan extender la cobertura de los servicios de atención y cuidado infantil con criterios homogéneos de calidad en el servicio.

Artículo 3.- El Sistema tendrá entre otras las siguientes atribuciones:

- I. Impulsar la coordinación interinstitucional a nivel federal y estatal, así como la concertación de acciones entre los ámbitos público y privado a efecto de promover y prestar los servicios de atención y cuidado infantil a las niñas y niños de hasta 6 años en todo el país;
- II. Analizar y coordinar las acciones que permitan que las dependencias y entidades que conforman el Sistema Nacional de Guarderías, Centros y Estancias Infantiles puedan aprovechar conjuntamente la infraestructura

- existente para el otorgamiento de los servicios de atención y cuidado infantil a los diferentes sectores de la población de madres trabajadoras y madres y padres en situación de vulnerabilidad;
- III. Impulsar la participación de las dependencias y entidades de las administraciones estatales y municipales y de las organizaciones de la sociedad civil dentro del Sistema, poniendo especial énfasis en la atención de menores con discapacidad y del medio rural e indígena;
 - IV. Impulsar acciones para la prestación de los servicios de cuidado infantil para madres y/o padres en situación de vulnerabilidad;
 - V. Impulsar programas conjuntos de capacitación y seguimiento para el personal que labora en las guarderías, centros o estancias de las Dependencias y Entidades que conforman el Sistema;
 - VI. Promover la certificación para el personal que preste sus servicios en los diversos programas;
 - VII. Concertar acciones con los sectores social, público o privado, mediante convenios y contratos en que se regule la prestación y promoción de los servicios con la participación correspondiente de otras dependencias o entidades;
 - VIII. Coordinar los mecanismos para el seguimiento y evaluación que permitan valorar la calidad de los servicios;
 - IX. Promover la ampliación de la cobertura y la calidad de los servicios a través de esquemas diversificados y regionalizados;
 - X. Integrar un sistema único de información que permita orientar las acciones del Sistema, hacia una mayor y mejor atención;
 - XI. Promover la creación y uso de indicadores a fin de evaluar la cobertura y calidad de los servicios que se ofrecen;
 - XII. Impulsar la diversificación de esquemas o modalidades de prestación de los servicios de atención y cuidado en las estancias o guarderías, centros y estancias;
 - XIII. Promover la generación y aplicación de Normas Oficiales Mexicanas que permitan la regulación de los servicios de atención infantil brindados a través

del Sistema Nacional de Guarderías, Centros y Estancias Infantiles públicas y privadas de todo el país, en sus distintas modalidades de atención. En los casos de instituciones educativas se registrarán por lo dispuesto en la Ley General de Educación, y

XIV. Aprobar sus Reglas Internas de Operación.

Artículo 4. El Sistema se integrará con los Titulares de:

- I. La Secretaría de Salud, quien lo presidirá;
- II. La Secretaría de Educación Pública;
- III. La Secretaría de Desarrollo Social;
- IV. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
- V. El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, quien será responsable de coordinar las acciones objeto del presente Decreto, y

Se podrán integrar al Sistema, previa acuerdo de sus integrantes originales, los titulares de otras dependencias y entidades federales que presten servicios de atención y cuidado infantil, o cuyo ámbito de atribuciones esté vinculado con dichos servicios.

Los titulares de los institutos Mexicano del Seguro Social y de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, serán invitados permanentes del Sistema, quienes tendrán derecho a voz y voto.

Los integrantes titulares podrán designar un suplente, el cual deberá tener nivel jerárquico de Director General o equivalente.

El Consejo contará con un Secretariado Técnico que será designado por el titular del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Artículo 5. El Presidente del Sistema podrá invitar a participar en el mismo, con derecho a voz pero no a voto, a:

- I. Dos titulares de los Sistemas Estatales y del Distrito Federal para el Desarrollo Integral de la Familia, los cuales se determinarán mediante el proceso de insaculación y se rotarán cada dos años;
- II. Dos Titulares de los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia los cuales se determinarán mediante el proceso de insaculación y se rotarán cada dos años, y
- III. Representantes de la sociedad civil con experiencia en la materia.

En todos los caso deberá existir aceptación expresa de los invitados.

Artículo 6.- El Sistema para el cumplimiento de sus fines atenderá a lo siguiente:

- I. Los integrantes del Sistema se reunirán en sesiones ordinarias por lo menos cuatro veces al año, para dar seguimiento a las acciones acordadas entre sus miembros de conformidad con la convocatoria emitida por el coordinador del Sistema;
- II. Los integrantes del Sistema se reunirán en sesiones extraordinarias para atender asuntos que merezcan atención inmediata a las cuales serán convocadas por su Presidente a propuesta de cualquiera de los integrantes;
- III. Los integrantes del Sistema, intercambiarán y analizarán información y datos referentes a los temas de su competencia con el fin de cumplir con los objetivos establecidos, y
- IV. Los acuerdos a los que lleguen los integrantes del Sistema, deberán ser acatados en los términos y tiempos previstos en los mismos.
- V. La operación y funcionamiento del Sistema se ajustará a sus Reglas Internas de Operación.

Artículo 7. Las dependencias y entidades de la administración pública federal integrantes del Sistema celebrarán los convenios que sean necesarios para la adecuada instrumentación y coordinación de las acciones objeto del Presente Decreto, acorde con sus respectivos ámbitos de competencia conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 8. Los titulares de los institutos Mexicano del Seguro Social y de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, deberán contribuir a la consolidación de las acciones a que se refieren II, IV, VII y IX del artículo 3 del presente Decreto.

TRANSITORIOS

PRIMERO. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación.

SEGUNDO. Las acciones que, en cumplimiento a lo dispuesto en este Decreto y en razón de su competencia, correspondan ejecutar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que impliquen ejercicio de recursos, deberán sujetarse a la disponibilidad presupuestaria que se apruebe para dichos fines en el Presupuesto de Egresos de la Federación y a las disposiciones de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

ANEXO 2

Objetivo de la encuesta: Identificar las características del mercado para evaluar la puesta en marcha de una nueva guardería en la ciudad de Tecate, bajo que parámetros y en que lugar. Para ello es necesario cuantificar las opiniones de los padres de niños entre 45 días y 3 años

Cuestionario

Para encuestador

Nos gustaría conocer su opinión sobre el servicio de guarderías, ¿nos puede regalar unos minutos?

Nombre _____ Teléfono _____

Correo electrónico _____

1.- ¿Tiene usted hijos de 45 días a 3 años de edad? Si _____ No _____

2.- ¿Cuántos? 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 (+) _____

3.- ¿Ha requerido del servicio de una guardería?

3a.- Si, ¿en cuál guardería?

DIF _____ Anser _____ Mi mundo _____ Mi casita _____ Otra _____

3b.- No, ¿quién se los cuida?

Usted _____ Algún familiar sin costo _____ Algún familiar con costo _____
Alguien mas al que le pague _____

4.- ¿Esta conforme con el servicio que recibe? Si _____ No _____

4a.- ¿Por qué? _____

5.- En orden de importancia, díganos como califica los siguientes aspectos, si es excelente le da un 4, si es bueno un 3, si es regular un dos y si es malo un 1.

Atención _____ Costo _____ Ubicación _____ Otro _____

6.- ¿Qué guardería considera que tiene mayor prestigio?

Mi casita _____ Anser _____ Mi mundo _____ DIF _____ Otra _____

7.- Usted consideraría una nueva propuesta para el cuidado de su hijo, si se abriera una nueva guardería que cuidara su alimentación, tuviese normas de seguridad e higiene al 100% y se le impartiera educación inicial de vanguardia por personal calificado.

Si _____ NO _____

8.- ¿En qué lugar le interesaría que se instalara una nueva guardería?

Colinas de Cuchuma _____ Col. Industrial _____ El Pedregal _____ Otro _____

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

De \$800 a \$1,200 _____ De \$1,201 a \$1,600 _____ De \$1,601 a \$2,000 _____ Otro _____

10.- ¿Qué aspectos o servicios adicionales le gustaría que le ofrecieran en esta guardería?

11.- ¿Qué entiende por una escuela maternal?

Guardería _____ kínder _____ Algo más _____

12.- ¿Sabe si en alguna guardería los niños reciben educación psicomotriz?

Si _____ No _____

Gracias por su apoyo.

ANEXO 3 Manual de procedimientos de las funciones de recursos humanos

Índice

Introducción.

Objetivo del manual.

Ámbito de aplicación.

CAPÍTULO I Conceptos básicos.

Artículo 1 Definición de trabajo.

Artículo 2 Definición de patrón.

Artículo 3 Definición de trabajador.

Artículo 4 Definición de contrato de trabajo.

Artículo 5 Puestos de confianza.

CAPÍTULO II Reclutamiento y selección del personal.

Artículo 6 Disposiciones generales del reclutamiento y selección.

Artículo 7 Procedimiento, áreas involucradas y responsabilidades.

Artículo 8 Reclutamiento y selección de la cocinera y el empleado de aseo.

Artículo 9 Declaración de lealtad.

Artículo 10 Parentesco.

Artículo 11 Inducción.

Artículo 12 Recontratación.

CAPÍTULO III Jornada, derechos y obligaciones.

Artículo 13 Horarios de trabajo.

Artículo 14 Tiempo extraordinario.

Artículo 15 Aguinaldo.

Artículo 16 Participación de los trabajadores en las utilidades.

Artículo 17 Días de descanso.

Artículo 18 Derechos de propiedad de los trabajos realizados.

Artículo 19 Responsabilidad financiera.

Artículo 20 Contribución de Impuestos.

Artículo 21 Reclamos.

CAPÍTULO IV Planeación de salarios y otros beneficios.

Artículo 22 Sistema de remuneraciones.

Artículo 23 Aumentos de salario.

Artículo 24 Plan Colectivo de Seguros.

Artículo 25 Capacitación.

Artículo 26 Derechos de preferencia antigüedad y ascenso.

CAPÍTULO V Derechos de madres trabajadoras.

Artículo 27 Derechos de madres trabajadoras.

CAPÍTULO VI Cambios de funciones y traslados.

Artículo 28 Traslados.

Artículo 29 Asignación temporal de funciones.

CAPÍTULO VII Control de asistencias, retardos, vacaciones anuales permisos e incapacidades.

Artículo 30 Control de asistencia del personal.

Artículo 31 Retardos del personal.

Artículo 32 Faltas injustificadas.

Artículo 33 Vacaciones anuales del personal.

Artículo 34 Concesión de vacaciones.

Artículo 35 Permiso por muerte de familiares.

Artículo 36 Permiso por matrimonio.

Artículo 37 Incapacidad por maternidad.

Artículo 38 Incapacidad por enfermedad.

Artículo 39 Permiso sin goce de salario del personal.

CAPÍTULO VIII Terminación, suspensión y rescisión de las relaciones laborales.

Artículo 40 Terminación de las relaciones laborales.

Artículo 41 Suspensión de las relaciones laborales.

Artículo 42 Rescisión de las relaciones laborales.

Artículo 43 Rescisión de las relaciones laborales sin responsabilidad para la empresa.

Artículo 44 Rescisión de las relaciones laborales sin responsabilidad para el trabajador.

Artículo 45 Terminación por pensión.

Artículo 46 Oficio de renuncia.

Artículo 47 Cálculo de los finiquitos.

CAPÍTULO IX Nómina y otros pagos.

Artículo 48 Pago de nómina.

Artículo 49 Pago de otras prestaciones.

Artículo 50 Pago de IMSS, INFONAVIT e ISR.

CAPÍTULO X Disciplina.

Artículo 51 Medidas disciplinarias.

CAPÍTULO XI Disposiciones generales.

Artículo 52 Responsabilidad para hacer cumplir este Reglamento.

Artículo 53 Garantía de derechos.

Artículo 54 Actualización o modificación del reglamento.

Artículo 55 Fecha de entrada en vigor.

Introducción al manual

El presente trabajo pretende dejar estructurado de manera general un manual de procedimientos para el departamento de recursos humanos, basándonos en las funciones específicas de este departamento como los son:

- Planeación de personal.
- Reclutamiento, selección y contratación.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Remuneración, incentivos y prestaciones.
- Seguridad y relaciones laborales.
- Comunicación.
- Motivación y manejo del conflicto.

Todos los lineamientos aquí marcados buscan el bienestar de la organización y de sus empleados pero todo dentro del marco legal en que se encuentran las empresas mexicanas como lo son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo (LFT), la Ley del Seguro Social, la Ley de INFONAVIT y la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

Esto es de suma importancia ya que el departamento de recursos humanos es una parte necesaria de la función administrativa de dirección, ayuda a dar una ventaja competitiva a la empresa al buscar talentos y capital humano, conduciéndola hacia un nivel alto de rendimiento tanto individual como organizacional.

Objetivo del manual

El presente reglamento es una herramienta administrativa que proporcionará a Jardín Maternal Pasitos los procedimientos sobre los que deberá trabajar la empresa en relación a la administración de recursos humanos.

El presente manual fue elaborado con apego a las legislaciones laborales.

Ámbito de aplicación

Será utilizado por la administración o el departamento de recursos humanos de Jardín Maternal Pasitos.

CAPITULO I

Conceptos básicos

Artículo 1 Definición de trabajo

El artículo 8 de la LFT dice que trabajo es toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Artículo 2 Definición de patrón

Según el artículo 10 de la LFT dice que patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Artículo 3 Definición de trabajador

De acuerdo con el artículo 8 de la LFT se define trabajador como la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Artículo 4 Definición contrato de trabajo.- Es un convenio de voluntades, creador de derechos y obligaciones, celebrado entre el trabajador y el patrón, para que el trabajador preste determinados servicios personales, bajo la continuada subordinación del empleador, a cambio de una remuneración.

Artículo 5 Puestos de confianza

Los puestos de confianza son ocupados por personal que tienen una relación estrecha y continua con los accionistas, el director general y que tienen en su poder información confidencial de la empresa o patrón. Todos los empleados de Jardín Maternal Pasitos se consideran como puestos de confianza.

CAPITULO II

Reclutamiento y selección del personal

Artículo 6 Disposiciones generales del reclutamiento y selección

Se busca reclutar el mejor recurso humano disponible, para satisfacer los requerimientos del puesto que quedo vacante o que es de nueva creación.

El reclutamiento del personal debe guiarse por los siguientes principios:

a.- Se dará preferencia a los empleados que cumplan con el perfil para el cargo y después se consideraran a los ex empleados cuyo desempeño durante el período laboral fuera excelente.

b. No existirá discriminación por género, origen étnico, credo religioso, afinidad política, nacionalidad ni edad.

c. La administración o recursos humanos tienen la responsabilidad de verificar que se cumplan todas las normas y procedimientos relativos al reclutamiento y selección de personal, tanto las de este reglamento como las de ley.

d. Durante el reclutamiento de personal se recibirán a todos los candidatos que se presenten y se analizarán la competencia, experiencia, grado académico y conocimiento requerido, lo que será determinante para la selección.

e. Para realizar un reclutamiento externo se hará por medio de anuncios en la misma empresa, periódicos, revistas, redes o instituciones especializadas, de acuerdo con la importancia del puesto.

f. Los anuncios deben contener el nombre de la empresa (Jardín Maternal Pasitos), descripción del puesto que esta vacante, requisitos excluyentes y no excluyentes, lo que se ofrece, donde y con quien se deben dirigir los interesados y la fecha límite en que se recibirán las solicitudes.

g. Los candidatos entregarán al administrador una solicitud de trabajo con la documentación de soporte (copia del acta de nacimiento, copia de su credencial del IFE, copia del CURP, copia de su número de seguro social, copia de cédula profesional, etc. y el currículum vitae).

h. Al analizar a los candidatos se hará selección objetiva y con criterios múltiples.

i. Si la selección del empleado es de forma interna, solo cambiará de puesto o ascenderá, no perderá su antigüedad acumulada.

j) Una vez seleccionados los candidatos, pasarán a ser entrevistados por el administrador.

k) Se solicitarán referencias de los candidatos idóneos.

l) Una vez seleccionado el candidato, pasará a ser contratado

Artículo 7 Procedimiento, áreas involucradas y responsabilidades

El procedimiento de reclutamiento y selección del personal, así como las áreas involucradas trabajarán de la siguiente forma:

a. El administrador determinará el nombre del cargo que se desea llenar, causa del puesto vacante, descripción de actividades, requisitos y condiciones de trabajo.

b. Antes de publicar el puesto vacante, debe analizar el nivel de preparación del puesto, revisar la base de datos de oferentes, identificar si dentro de la empresa existe un candidato (a) adecuado (a) para el cargo y sugerirlos como candidatos (as) potenciales.

c. En caso de no existir algún candidato interno, el administrador elaborará el anuncio del puesto vacante y se encargará de la difusión a través de los medios seleccionados.

d. El administrador recibirá y analizará las diferentes ofertas, realizando una valoración objetiva; del resultado de dicha evaluación se elegirá de uno a tres candidatos los cuales serán entrevistados.

e. El administrador se encargará de obtener referencias de los candidatos.

f. Una vez realizadas las entrevistas de selección a los finalistas, se elegirá al candidato que ocupará el puesto vacante.

g. Se realizarán los trámites de contratación e inducción para el nuevo empleado. Asimismo se notificará a los candidatos no seleccionados de la decisión tomada.

Artículo 8 Reclutamiento y selección de la cocinera y del empleado de aseo

El reclutamiento y selección de la cocinera y del empleado de aseo se realizará en forma dirigida, por lo que inicialmente se buscarán oferentes en la base de datos, de donde se tomarán algunos aspirantes al cargo, los cuales son entrevistados por el administrador, quien seleccionará a la persona idónea para el cargo, con base en los resultados obtenidos en las entrevistas practicadas.

Artículo 9 Declaración de lealtad

Todo nuevo empleado deberá estar consciente que deberá ser leal a la empresa y guardar la máxima discreción con los asuntos relacionados con la institución.

Artículo 10 Parentesco

Si podrán existir parentescos entre los empleados.

Artículo 11 Inducción

- a) Se proporcionará al nuevo empleado un período de orientación con el fin de familiarizarlo con la estrategia, normas, políticas, personal, estructura y funcionamiento de la guardería.
- b) También recibirá el nuevo empleado una inducción en el puesto para el cual fue contratado.
- c) Los procesos de inducción mencionados se darán dentro de los primeros días de trabajo.

Artículo 12 Recontratación

- a) Los ex empleados podrán ser recontratados siempre y cuando la calidad de su desempeño haya quedado reflejada en las evaluaciones y referencias de las labores realizadas en el período de contratación anterior.
- b) Los beneficios que se hayan adquirido en el desempeño de su puesto anterior, no serán acumulables al nuevo período que inicia.

CAPITULO III

Jornada, derechos y obligaciones.

Artículo 13 Horarios de trabajo.

- a) La jornada ordinaria semanal está compuesta por cinco días, de lunes a viernes, con un total de cuarenta y cinco horas semanales.
- b) Se establece un horario para el personal de 6 a.m. a 7 p.m., disponiendo el personal de una hora para descanso y alimentación en horarios alternos. Para cumplir con este horario se tendrán dos turnos. En aquellos casos que por la naturaleza de las labores se requiera laborar en horarios diferentes al anterior, el mismo podrá ser definido de conformidad entre el administrador y el empleado.
- c) Si sucediese alguna catástrofe o hay algún peligro en contra de la vida de los niños, los trabajadores, del patrón, o del jardín maternal, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo necesario para evitarlos.

Artículo 14 Tiempo extraordinario

- a) La jornada de trabajo puede prolongarse por algún trabajo extraordinario pero sin exceder de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.
- b) En los casos de siniestro o posible riesgo, el tiempo excedente de su jornada de trabajo se pagará con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.
- c) El tiempo por trabajo extraordinario se retribuirá con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.
- d) No existe la obligación por parte de los trabajadores de laborar por un tiempo mayor del permitido.
- e) Si se excediera de nueve horas a la semana, el monto que deberá recibir el trabajador por el tiempo excedente será de un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Artículo 15 Aguinaldo

Se les pagará a los trabajadores un aguinaldo equivalente a 15 días de salario y les deberá ser entregado a más tardar el día 15 de diciembre, esto a quienes trabajaron todo el año. Las personas que trabajaron por un período recibirán su aguinaldo en forma proporcional.

Artículo 16 Participación de los trabajadores en las utilidades

- a) La entrega del PTU deberá realizarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, a excepción del período de apertura.
- b) El PTU no reclamado en el año en que sea exigible, se agregará al PTU del año siguiente.
- c) El cálculo del PTU se efectuará en dos partes, en una se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, la otra se distribuirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.
- d) Por el hecho de recibir la participación en las utilidades no quiere decir que el trabajador pueda intervenir en la dirección o administración de la empresa.

Artículo 17 Días de descanso

- a) El trabajador gozará de dos días de descanso por cada cinco días de trabajo, con goce de salario íntegro.

- b) Los días de descanso serán el sábado y el domingo.
- c) En el caso de que el trabajador no labore todos los días de trabajo de la semana, se le pagará la parte proporcional del salario de los días de descanso, computada sobre el salario de los días que si haya trabajado.
- d) No están obligados a laborar los trabajadores en sus días de descanso.
- e) Los días de descanso obligatorio son:
- El 1o. de enero.
 - El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero.
 - El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo.
 - El 1o. de mayo.
 - El 16 de septiembre.
 - El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre.
 - El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
 - El 25 de diciembre.
- f) Los trabajadores tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

Artículo 18 Derechos de propiedad de los trabajos realizados

Todos los derechos de publicación, de autor y de patente, de cualquier trabajo que realice un empleado, como parte de sus actividades; y que hayan sido remunerados con ocasión de su contrato de trabajo, serán concedidos a la empresa; a menos que se haya pactado lo contrario, y previamente en las condiciones del trabajo.

Artículo 19 Responsabilidad financiera

a) Todo empleado que por malicia, negligencia o incumplimiento en las normas y procedimientos laborales, ocasione un perjuicio financiero, será responsable por éste y estará obligado a pagar el monto de la pérdida a la empresa, además de tener que cumplir con las medidas disciplinarias que correspondan.

b) La responsabilidad financiera de un empleado, se realizará mediante una investigación adjuntando las pruebas pertinentes y la manifestación por parte del imputado.

c) Cuando el perjuicio haya sido ocasionado por más de un empleado, así se consignará en la declaración de responsabilidad. El monto del perjuicio financiero se distribuirá de acuerdo con el grado de participación de las partes. Los responsables responden personalmente con su salario, pudiéndose deducir de éste hasta un 30% de acuerdo con la LFT.

Artículo 20 Contribución de Impuestos

Los empleados tienen la obligación de contribuir con los impuestos y demás obligaciones aplicables, conforme con lo establecido en la legislación del ISR e IMSS los cuales serán retenidos en forma directa del salario.

Artículo 21 Reclamos

En caso de que el empleado detecte que no se le pago su salario integro o alguna de sus prestaciones o por alguna razón no la recibió, tiene el derecho de reclamar el importe del pago que no le fue efectuado.

CAPITULO IV

Planeación de salarios y otros beneficios

Artículo 22 Sistema de remuneraciones

El administrador fijará los sueldos, aumentos generales y otros beneficios del personal.

Artículo 23 Aumentos de salario

Los salarios del personal, podrán tener ajustes dentro de las siguientes condiciones:

- a. Se incrementarán cada vez que exista una modificación de los salarios mínimos nacionales.
- b. Una vez realizado la evaluación del desempeño del trabajador, conjuntamente con su antigüedad, la cual debe ser mínimamente de un año.
- c. Cuando un empleado tome bajo su responsabilidad un nuevo puesto.

Artículo 24 Plan Colectivo de Seguros

La empresa otorgará a su personal el seguro social, tal como lo establecen las leyes laborales.

Además se contará con un seguro de responsabilidades, que será cubierto por el jardín maternal.

Artículo 25 Capacitación

a) Jardín Maternal Pasitos proporcionará a todos sus trabajadores capacitación o adiestramiento en su trabajo.

b) La capacitación o adiestramiento, puede darse dentro de la misma empresa o fuera de ella, impartidos por personal propio o instructores contratados.

c) La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador fuera de las horas de su jornada de trabajo.

d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

e) Si se le proporciona capacitación a un nuevo empleado, éste, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo.

Artículo 26 Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso

A) Se esta obligada a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de los extranjeros,

B) Los empleados tienen derecho a que la empresa determine su antigüedad.

C) Si hay vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, siempre que cumpla con el perfil.

D) Todos los empleados tienen derecho a una prima de antigüedad:

- a) Esta consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios.
- b) Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486 de la Ley Federal del Trabajo.
- c) Se entregará a los empleados que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. También a aquellos que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.
- d) Si muriese un trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501 de la LFT.
- e) La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

CAPITULO V

Derechos de las madres trabajadoras

Artículo 27 Derechos de las madres trabajadoras

- a) No se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres o peligrosas, ni horas extraordinarias, cuando se ponga en peligro la salud de la mujer, o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o el de lactancia y sin que sufra perjuicio en su salario.
- b) Durante el período del embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos, que produzcan temblores, estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso.
- c) Los hijos de las madres trabajadoras podrán estar en el jardín con un 60% de descuento sobre el costo existente de la colegiatura.
- e) Las mujeres recibirán su salario íntegro aun cuando tengan descansos por lactancia.

f) Después de su incapacidad maternal regresarán al puesto que desempeñaban, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto.

g) Los períodos pre y postnatales se consideraran para calcular su antigüedad.

CAPITULO VI

Cambios de funciones y traslados

Artículo 28 Traslados

a) Los empleados podrán ser trasladados de departamento por necesidades propias de la empresa, siempre que las nuevas funciones sean acordes con las calificaciones y formación profesional. A ningún empleado se le podrá reducir su salario.

b) El departamento de recursos humanos deberá informar al empleado por escrito, las razones que justifican el traslado.

Artículo 29 Asignación temporal de funciones

a) Para determinar la capacidad de un empleado para ejecutar otro tipo de trabajo, se le podrán asignar temporalmente las funciones de otro puesto. La asignación temporal de funciones no implica un aumento automático en su remuneración.

b) Después de transcurrido un período de tres meses se deberá analizar si procede el cambio de posición en forma definitiva.

CAPITULO VII

Control de asistencia, retardos, vacaciones anuales, permisos e incapacidades

Artículo 30 Control de asistencia del personal

Los trabajadores firmarán un control diario de asistencia, el cual será el soporte para elaborar la nómina.

Artículo 31 Retardos del personal

Cuando los empleados plasmen en el control diario de asistencia que han llegado tarde, una vez con menos de diez minutos no existirá sanción alguna, cuando la llegada tarde de un trabajador en particular se efectúe en tres ocasiones, se le amonestará verbalmente, y si es reincidente se le levantará un acta administrativa, descansándolo tres días sin goce de sueldo.

Artículo 32 Falta injustificada

Se considerará una falta injustificada cuando el trabajador haya faltado a sus labores sin previo aviso y sin contar con la autorización de la administración, también será la llegada tarde de un empleado por más de 30 minutos, a quien no se le permitirá el acceso a las instalaciones.

Artículo 33 Vacaciones anuales del personal

a) Las vacaciones son un período anual de descanso para el trabajador con goce de salario, ya que se considera que los descansos semanales no son suficientes para que el trabajador recupere fuerzas perdidas, por ello es conveniente que se retire de su lugar de trabajo.

b) Una vez que el trabajador cumpla más de un año de servicios podrá disfrutar de un período de vacaciones pagadas, no menor a seis días laborables en forma continua, y que incrementará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

c) Se pagará en forma proporcional las vacaciones cuando se da por terminada una relación laboral antes que se cumpla el año de servicios.

d) Adicionalmente se pagará una prima de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones, lo que se denomina prima vacacional.

Artículo 34 Concesión de vacaciones

a) Las vacaciones deberán otorgarse dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

b) El empleado que desee disfrutar de sus vacaciones podrá hacerlo previa notificación y autorización escrita del departamento de recursos humanos.

c) Se concederán las vacaciones de acuerdo con las necesidades del programa de trabajo del departamento en el cual labora, respetando en lo posible las circunstancias y preferencias personales del empleado.

d) No se concederán vacaciones anuales anticipadas.

Artículo 35 Permiso por muerte de familiares

Se otorgará permiso con goce de salario por un período de tres días hábiles, por muerte de padre, madre, cónyuge, hijos, hijas, hermanos y hermanas. Si necesitara más tiempo, se descontará de su salario.

Artículo 36 Permiso por matrimonio

Se otorgará permiso con goce de salario por un período de cinco días hábiles por matrimonio. Si necesitara de un tiempo adicional se descontará de su salario.

Artículo 37 Incapacidad por maternidad

Las mujeres disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto, los cuales se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

Artículo 38 Incapacidad por enfermedad

a) Los empleados que no pudieran desempeñar su trabajo o presentarse a laborar por causa de enfermedad o accidente, deberán acudir al IMSS, para que lo diagnostiquen, en caso de que el médico decida que requiere de reposo o aislamiento, le deberá extender una incapacidad, por el número de días que estime pertinente.

b) La mencionada incapacidad debe ser entregada a la administración a más tardar dos días después de su expedición.

c) Cuando el período de incapacidad sea de uno a tres días, la empresa pagará el sueldo integro al empleado, en caso de que la incapacidad sea de cuatro días o más, el sueldo del empleado será pagado en forma proporcional a los días que laboro, y el período de incapacidad deberá ser cobrado con su incapacidad otorgada por el IMSS.

Artículo 39 Permiso sin goce de salario del personal

a) El administrador podrá conceder al personal permiso sin goce de sueldo por un máximo de una semana, siempre y cuando esta situación no perjudique los intereses de la empresa.

b) Para solicitar este tipo de permiso el empleado debe haber cumplido dos años de trabajo en la empresa en forma continua, pero en ningún caso se considerará como un derecho adquirido.

c) Deben transcurrir dos años entre el permiso anterior y la solicitud de un nuevo permiso sin goce de salario.

CAPITULO VIII

Terminación, suspensión y rescisión de labores

ARTICULO 40 Terminación de las relaciones laborales

Los motivos de terminación de las relaciones de trabajo son:

El mutuo consentimiento de las partes.

La muerte del trabajador.

La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que lo imposibilite para trabajar.

a) Si la incapacidad es causa de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, y si es posible y lo desea el trabajador, que se le de otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que le correspondan.

b) Si no comprueba el patrón las causas de la terminación en un juicio, el trabajador tendrá derecho a tres meses de salario más los salarios caídos desde la fecha de la terminación hasta la fecha en que se emita la resolución.

ARTICULO 41 Suspensión de las relaciones laborales

Existirá suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón por los siguientes motivos y cuando inicia dicha suspensión:

a) La enfermedad contagiosa del trabajador, e iniciará la suspensión en la fecha en que la empresa tenga conocimiento de la enfermedad contagiosa o se de una incapacidad para el trabajo, hasta que termine el período fijado por el IMSS o antes si desaparece la incapacidad para el trabajo.

b) La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo, al igual que en el punto anterior iniciará la suspensión en la fecha en que el patrón tenga conocimiento de la enfermedad contagiosa o se de una incapacidad para el trabajo, hasta que termine el período fijado por el IMSS o antes si desaparece la incapacidad para el trabajo.

c) La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses de la empresa, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél; la suspensión comenzará desde el momento en que el trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa, hasta la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva, o termine el arresto.

d) El arresto del trabajador; al igual que en el punto anterior la suspensión comenzará desde el momento en que el trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa, hasta la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva, o termine el arresto.

e) El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5o de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución; y empezará la suspensión desde la fecha en que deban prestarse los servicios o desempeñarse los cargos, hasta por un período de seis años.

f) La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, Juntas de Conciliación, Conciliación y Arbitraje, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y otros semejantes, y al igual que en el punto anterior empezará la suspensión desde la fecha en que deban prestarse los servicios o desempeñarse los cargos, hasta por un período de seis años.

g) La falta de los documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador, y la suspensión iniciara desde la fecha en que la empresa tenga conocimiento del hecho, hasta por un período de dos meses.

h) En caso de que los trabajadores sean llamados para alistarse y servir en la Guardia Nacional.

i) Los plazos para regresar a trabajar una vez concluida la suspensión son:

En los puntos a, b, d y g al día siguiente de la fecha.

En los puntos c, e y f dentro de los quince días siguientes.

ARTICULO 42 Rescisión de las relaciones laborales

Se puede rescindir en cualquier tiempo la relación, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad para el trabajador o para el patrón.

ARTICULO 43 Rescisión de las relaciones laborales sin responsabilidad para la empresa

A) El patrón podrá rescindir de la relación de trabajo, sin responsabilidad cuando:

a) El trabajador lo engaño con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

b) El trabajador incurre durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

c) El trabajador comete contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

d) Comete el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

e) Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

f) Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.

g) Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

h) Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.

i) Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

j) Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

k) Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

l) Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

m) Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

n) La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

B) Deberá el patrón avisar por escrito al trabajador de la fecha y causa o causas de la rescisión, si se negase a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

C) Si el patrón no da aviso al trabajador o a la Junta, ello será suficiente para considerarse que el despido fue injustificado.

D) Podrá pedir el trabajador a la Junta de Conciliación y Arbitraje, si así lo decide, su reinstalación o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario.

E) Si la resolución de la junta es que el patrón lo rescindió sin causa justificada el trabajador tendrá derecho a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta la fecha de la resolución.

F) No se reinstalará al trabajador cuando el patrón le pague las indemnizaciones correspondientes, cuando:

- El trabajador tengan una antigüedad menor de un año
- Cuando la Junta de Conciliación y Arbitraje determine que es imposible el desarrollo del trabajo.
- Sean trabajadores de confianza.
- Sean trabajadores eventuales.

G) Las indemnizaciones consisten en:

a.- Si la relación de trabajo fuere por menos de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.

b.- Además el importe de tres meses de salario y el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

ARTICULO 44 Rescisión de las relaciones laborales sin responsabilidad para el trabajador

A) El trabajador podrá rescindir la relación de trabajo sin responsabilidad cuando:

a) El patrón lo engañe respecto de las condiciones de de trabajo o la relación laboral.

b) Cuando el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, realicen faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

c) En el caso de que el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

d) Que el patrón reduzca el salario del trabajador.

e) Que el salario no se reciba en la fecha o lugar convenidos.

f) Que el patrón cause desperfectos o daños en sus herramientas o útiles de trabajo.

g) Que el trabajador o su familia estén expuestos a un peligro grave ya sea en su seguridad o salud ocasionados por las condiciones antihigiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad.

h) Que por imprudencia o descuido el patrón ponga en riesgo la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

B) Si se presenta alguna de las causas mencionadas el trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se presente y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en las mismas condiciones ya mencionadas en el artículo anterior.

ARTICULO 45 Terminación por pensión

Los empleados que cumplan con los requisitos para optar por su plan de pensión, deberán realizar las gestiones correspondientes ante el IMSS después notificar al administrador para tramitar los beneficios que le corresponden de acuerdo con la legislación laboral.

ARTICULO 46 Oficio de la renuncia

Las renunciaciones deberán ser entregadas a la administración, mediante un oficio, con una anticipación de un mes.

ARTICULO 47 Cálculos de los finiquitos

a) El cálculo se realizara de acuerdo con las disposiciones vigentes en materia laboral y se pagará en un plazo de cinco días naturales a partir de la fecha de término de la relación laboral.

b) En el caso de pago de finiquitos por muerte, los familiares deberán presentar el acta de defunción para la elaboración del finiquito.

CAPITULO IX

Nomina y otros pagos

ARTICULO 48 Pago de nomina

a) La nomina será quincenal, pero se dejarán 5 días en reserva, para su elaboración y pago oportuno.

b) Los pagos de nomina se efectuarán el día 15 y ultimo de cada mes.

ARTICULO 49 Pago de otras prestaciones

El pago de vacaciones serán pagadas un día antes que el empleado inicie su periodo vacacional, el aguinaldo será pagado dentro de los primeros quince días de diciembre, el PTU en el mes de mayo y los finiquitos serán pagados 5 posteriores a la fecha del termino de la relación laboral

ARTICULO 50 Pago de IMSS, INFONAVIT e ISR

EL administrador debe de tener calendarizados estos pagos de acuerdo con la normatividad de cada uno, para cumplir con la obligación y no ser acreedores a una sanción.

CAPITULO X

Disciplina

ARTICULO 51 Medidas disciplinarias

a) Se podrán aplicar medidas disciplinarias al personal por conducta impropia, por desempeño poco satisfactorio en su trabajo u otros motivos de naturaleza similar.

b) Algunas de las faltas por las que se les sancionaría serían la llegada tarde, el maltrato o insulto a jefes, compañeros, fumar dentro del plantel, no conservar una buena imagen, no dar buen servicio ó trato amable al cliente.

c) El administrador será el encargado de escuchar y conseguir las pruebas documentarles de descargo de las partes involucradas, y ejercerá las medidas disciplinarias correspondientes.

d) Las medidas disciplinarias podrán ser:

- Amonestación verbal.- Se le hace al empleado una advertencia respecto a su conducta impropia.
- Amonestación escrita.- Llamada de atención que se le hace al empleado respecto al desempeño inadecuado de sus labores u otras actitudes. Debido a la gravedad de la falta deberá quedar copia de la amonestación en el expediente del empleado.
- Rescisión: Consiste en separar al empleado de su puesto debido a que su conducta inadecuada o servicios insatisfactorios sean de tan graves que se requiera terminar con el contrato de trabajo.

CAPITULO XI

Disposiciones generales

ARTICULO 52 Responsabilidad para hacer cumplir este Reglamento

El administrador tiene la responsabilidad de hacer cumplir este reglamento.

ARTICULO 53 Garantía de derechos

La empresa garantiza los derechos de su personal para resolver internamente las diferencias que surjan entre un empleado y su superior, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el presente reglamento.

ARTICULO 54 Actualización o modificación del reglamento

El presente reglamento podrá ser modificado o actualizado cuando el contenido o estructura no cumpla su función debido a cambios en la legislación, terminología obsoleta, o que hayan cambiado las condiciones de la empresa.

ARTICULO 55 Fecha de entrada en vigor

El presente reglamento entrará en vigor a partir del día siguiente de su aprobación.



GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

AVISO AL REGISTRO ESTATAL DE CAUSANTES



TIPO DE AVISO

Alta Cambios Baja

Fecha

Municipio

| DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE | | | |
|---|--------------|---|---------|
| Registro Federal de Contribuyentes (RFC) | Sucursal | Clave Unica de Registro de Población (CURP) | |
| Nombre, razón o denominación social (sin abreviaturas) | | | |
| Nombre, comercial de establecimiento (sin abreviaturas) | | | |
| Giro o actividad preponderante | | | |
| Calle, Av., Blvd., Cjon., etc. | No. Exterior | No. Interior | Colonia |
| Localidad o población | Municipio | Código Postal | |

| ALTA | | INSCRIPCION <input type="checkbox"/> | | REANUDACION DE ACTIVIDADES <input type="checkbox"/> | | |
|--|----------|--------------------------------------|---|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Obligaciones | | Sí | Fecha de inicio o reanudación de actividades: | | | |
| Impuesto Sobre Remuneraciones al Trabajo Personal | No. Empl | | Tipo de Contribuyente: | | Unico <input type="checkbox"/> | Matriz <input type="checkbox"/> |
| Impuesto Sobre Actividades Mercantiles e Industriales | | | Maquilador: <input type="checkbox"/> | | Exportador: <input type="checkbox"/> | |
| Impuesto Sobre Loterías, Rifas, Sorteos, Juegos Permitidos y Concursos | | | Pago de Impuestos Estatales por: | | Matriz <input type="checkbox"/> | Sucursal <input type="checkbox"/> |
| Impuesto Sobre Servicios de Hospedaje | | | Domicilio de la Matriz: | | | |
| Impuesto Ambiental | | | | | | |
| Impuesto Sobre Automóviles Nuevos | | | | | | |
| Impuesto Sobre la Renta Régimen Intermedio | | | | | | |
| Impuesto Sobre la Renta Régimen Pequeños | | | | | | |
| Impuesto Sobre la Renta Enajenación de Terrenos o Construcciones | | | | | | |
| Nombre completo (sin abreviaturas) | | Datos del representante Legal | | Registro Federal de Contribuyentes | | |
| Calle, Av., Blvd., Cjon., etc. | | No. exterior | No. interior | Colonia | | |
| Localidad o población | | Municipio | | Código Postal | | |

| CAMBIOS | | Fecha en que ocurrió el cambio <input type="text"/> | | (Llenar únicamente renglones afectados) | |
|---|--|---|--------------|---|--|
| DOMICILIO: Vallo, Blvd., Cjon., etc. | | No. exterior | No. interior | Colonia | |
| LOCALIDAD O POBLADO: | | Municipio | | Código Postal | |
| RAZON O DENOMINACION SOCIAL: | | | | | |
| GIRO O ACTIVIDAD: | | | | | |
| AUMENTO DE OBLIGACIONES: | | | | | |
| DISMINUCION DE OBLIGACIONES: | | | | | |
| R.F.C.: | | | | | |
| REPRESENTANTE LEGAL: Nombre completo (sin abreviaturas): | | | | Registro Federal de Contribuyentes | |

| BAJA: | | CLAUSURA DEFINITIVA <input type="checkbox"/> | | SUSPENSION DE ACTIVIDADES <input type="checkbox"/> | |
|---|--|--|--|--|--|
| FECHA DE CLAUSURA DEFINITIVA O SUSPENSION DE ACTIVIDADES: | | | | | |

DISTRIBUIDORA DE FORMAS FISCALES
 TEL: (661) 654-7625 FAX: 662 9530 MEXCALI, B.C.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

AFIL-01

SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS
**AVISO DE INSCRIPCION PATRONAL
 O DE
 MODIFICACION EN SU REGISTRO**

| EXCLUSIVO I.M.S.S. | | |
|--------------------|-----------------|-----------|
| TIPO DE | CLAVE MUNICIPIO | |
| MOV. | CAUSA | ARGUMENTO |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| NUMERO DE REGISTRO PATRONAL | |
| 10 DIGITOS | ENS. VER. |
| REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES | |

LLENARSE A MAQUINA O LETRA DE MOLDE

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPONENTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES

NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO

EN CASO DE PERSONA FISICA NOMBRE(S) _____ APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____

ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA _____

| EXCLUSIVO I.M.S.S. EN SEGUROS ESPECIALES | | | | | | FECHA DE LA CAUSA DEL AVISO | | |
|---|----------|-------|-----|------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| CLASE DE RIESGO MANIFESTADA POR EL PATRON | FRACCION | PRIMA | MES | FORMA PAGO | S.S.F. IDENTIF. CONVENIO | DA (2 DIGITOS) | MES (2 DIGITOS) | AÑO (4 DIGITOS) |

DOMICILIO DEL PATRON

CALLE Y/O MANZANA _____ NUMERO _____ COLONIA Y/O POBLACION _____

MUNICIPIO _____ ENTIDAD _____ C.P. _____

MARQUE CON UNA "X" LA CAUSA DE PRESENTACION DE ESTE AVISO

| | | | |
|--|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> A ALTA PATRONAL | <input type="checkbox"/> B REANUACION ACTIVIDADES | <input type="checkbox"/> C CAMBIO DOMICILIO O CIRCUNSCRIPCION | <input type="checkbox"/> D CAMBIO NOMBRE O RAZON SOCIAL |
| <input type="checkbox"/> E SUSTITUCION PATRONAL | <input type="checkbox"/> F DUPLICIDAD | <input type="checkbox"/> G BAJA | <input type="checkbox"/> H HUELGA |
| | | <input type="checkbox"/> INICIO | <input type="checkbox"/> LEGAL |
| | | <input type="checkbox"/> TERMINO | <input type="checkbox"/> INEXISTENTE |

EXCLUSIVO IMSS

FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL I.M.S.S.

DELEGACION _____ SUBDELEGACION _____

IMPORTANTE: LEA LAS INSTRUCCIONES AL REVERSO

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL _____

LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTOS TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES. CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION. **AVISOS/ORIGINALES**

Referencias bibliográficas

Agenda mercantil, (2008). Edit. ISEF, México.

Albertin, L. A. M. & Zufiaurre, G. B. (2006). *La educación infantil tarea de maestras*. Ediciones Octaedro, España.

Alonso, P. M. J., (2007). *Los derechos del niño con discapacidad en España*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Arias, A., Narvaez, R.R., Aguiar F., Sosa E., Mora G., Campero N., & Rodríguez R. (2008, septiembre). *Normas de ambiente físico en guarderías*. Archivos venezolanos de puericultura y pediatría, Vol. 71, primer consenso de las SVPP sobre guarderías, p.p. 2-6.

Batthyany, K. (2003). *Trabajo y cuidado infantil: ¿un desafío exclusivamente femenino? Una mirada desde el genero y la ciudadanía social*. Tesis de doctorado, Univerrristé de Versaille Saint Quentin en Yveliness, Uruguay.

Boletín de Murcia Bruselas. (2008 junio). *Actualidad de la unión europea*. No. 188. Consultado el 18 de septiembre del 2009. neweb2.carm.es/.../Número%20188%20%2027%20de%20junio%20de%202008.pdf?...N%FAmero%20188%20-...

Cabero, A. J. & Duarte, H. A. M. (2002). *Organización escolar y medios de enseñanza*. Universidad de Sevilla.

Campos, R. (2004). *Niveles socioeconómicos por entidad federativa 2003*. AMAI. Consultado el 15 enero del 2010 en http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/revista-amai-articulo-20050720_155948.pdf

Citigroup Bank, (2006). *Creación de un plan de negocios que funcione para usted*. Consultado el 18 de febrero de 2010 en http://www.citigroup.com/citi/financialeducation/data/sbg_es_sec8.pdf

- Clarke-Stewart, A. (1984). *Guarderías y cuidado infantil*. Ediciones Morata, España.
- CONACYT & Secretaría de Economía. (s.f.). *Plan de negocio*.
- Delaire, G. & Ordronneau, H. (2003). *Los equipos docentes formación y funcionamiento*. Ed. Narcea, España.
- Droznes, L. (2003). *Manual para un plan de negocios*. Auto desarrollo.
- Entrepreneur magazine (2004). *Servicio de guardería, una introducción a este negocio*. E.U.
- Fischer, L. & Espejo, J. (2008). *Investigación de mercados, un enfoque práctico*. OPCOM, S.A. de C.V., México.
- García, S. S. P. (2005). *Sistema para el mejoramiento integral de un jardín de niños*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional, México.
- González, C. M. T. (1995). *Entre pañales y las letras*. Aique, segunda edición, Argentina.
- González, S. D. M. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito*. Mc Graw Hill, Mexico.
- Gran diccionario enciclopédico ilustrado, (1986), Selecciones del Reader's Digest, México, tomo V.
- Iwai, K. (2003). *La contribución de la educación artística en la vida de los niños*. UNESCO.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, segunda edición, España.
- Ley de la creación de guarderías de calidad de Cataluña, (2009), España. Consultado el 15 de enero del 2010 en: <http://www.lexureditorial.com/boe/0908/13038.htm>

Ley Federal del Trabajo, (2008), Berbera Editores, México.

Ley General de Educación, (2009).

Luengo, J. A. (2005). *La escuela infantil como espacio educativo de calidad*. Trabajo presentado en la VII reunión interdisciplinar sobre poblaciones de alto riesgo de deficiencias.

Malajovich, A., compilado. (2006). *Experiencias y reflexiones sobre una educación inicial: una mirada latinoamericana*. Siglo Veintiuno editores, Argentina.

Mandolfi, G. M. E., Mugarra, A. Oropeza, M., Pacheco, T., García, L., Silveira, D. & Mora A. M. (2008, septiembre). *Enseñanza en las guarderías*. Archivos venezolanos de puericultura y pediatría, Vol. 71, primer consenso de las SVPP sobre guarderías, p.p. 14-21.

Micheli, A. & Izaguirre, A. R. (2005, julio-agosto, Vol. 47, Num.4). *Tabaco y tabaquismo en la historia de México y Europa*. Revista de investigación clínica, p.p. 608-613. Consultado el 11 octubre del 2009 en www.medigraphic.com/pdfs/revinvcli/nn-2005/nn054n.pdf

Normas higiénico sanitarias de guarderías, escuelas infantiles, provincia de Bizkaia, (2006), España. Consultado el 12 de febrero del 2010 en http://www.bilbao.net/castella/salud_consumo/normativa/normativas_sanitarias/guarderias.pdf

Normativa higiénico-sanitaria para guarderías infantiles en Cantabria, (1991), España. Consultado el 12 de febrero del 2010 en <http://www.castrourdiales.net/ayuntamiento/ordenanzas/NormativaGuarderiaInfantilesCantabria.htm>

Organización Mundial de la Educación Preescolar (OMEP), (2007). *Informe anual del 2006*.

Partida, B. V. (2005). *Proyecciones de la población económicamente activa de México y las entidades federativas 2000-2050*. CONAPO.

- Pérez, C. G. & Zamora, S. M. C. (2004). *Instituciones emergentes y socialización infantil: estudio exploratorio en una casa de cuidado diario*. Consultado el 15 de febrero del 2010 en www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu...id...
- Pérez, C. J., Campero, G. E. & Fol, O. R. (2008). *Escuelas tratamiento fiscal, laboral y de seguridad social*. Tax editores, quinta edición, México.
- Poblete, P. A. M., & García, M. (2008). *Plan de Negocio de la guardería-ludoteca Arcoíris*. Tesis de maestría, Universidad de Castilla-La Mancha, España.
- Proyecto de Ley que regula los servicios de guarderías particulares, (2006), Diputados del PAN, Sonora.
- Rice, F. H. (1991). *Como se redacta un plan de negocios, Servicios de guardería*. Universidad del estado de Kansas y SBA, E.U.
- Rivas, T. L. A. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* Taller Abierto, S.C.L., segunda edición, México.
- Rivera, E. (2005). *Plan de negocios, estrategia inteligente*. CICESE.
- Salazar, L. J. (2007). *Como iniciar una pequeña empresa su viabilidad de mercado*. Ed. CECSA, tercera edición, México.
- Sistema Estatal del Financiamiento del Desarrollo del Estado de Guanajuato, (2005). *Guía de plan de negocios para las MIPYMES*.
- Sizaire, A. (1995). *María Montessori: la educación liberadora*. Editorial Desclee de Brouwer, España.
- Suarez, E. (2010). *Los niños son más agresivos y más desobedientes cuanto más tiempo pasan en la guardería. Entrevista con Jay Belsky*. Consultada el 15 de marzo del 2010 en <http://asociacionitaca.wordpress.com/2010/03/01/los-ninos-son-mas-agresivos-y-mas-desobedientes-cuanto-mas-tiempo-pasan-en-guarderias/>

Wertheim, R. U. (2000, enero 27). *El centro de educación inicial en establecimientos laborales*. Tecnología y Construcción, Vol. 16, p.p.9-18.

Zabalza, M. A. (1998). *Criterios de calidad en la educación infantil*. Trabajo presentado en el Congreso de Madrid, diciembre.

Referencias de internet

http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/revista-amai-articulo-20050720_155948.pdf

<http://www.bajacalifornia.gob.mx>

<http://www.conapo.gob.mx>

[http://www.economia.com.mx/niveles de ingreso](http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso)

<http://www.imss.gob.mx>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.nafin.gob.mx>

[http://www.redturistica.com/mexico/guiamapas.asp?IdEstado=Baja%20California%
20Norte](http://www.redturistica.com/mexico/guiamapas.asp?IdEstado=Baja%20California%20Norte)

<http://www.sedesol.gob.mx>

<http://www.sep.gob.mx>