



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría Administración

PROPUESTA DE MODELO ECONÓMICO PARA LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE  
GUARDERÍAS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Zenón Rodríguez García

Dirigido por:

Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez

SINODALES

Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez  
Presidente

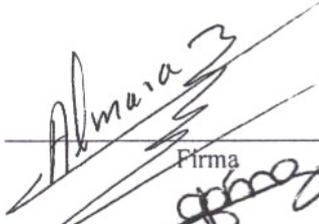
Dra. Denise Gómez Hernández  
Secretario

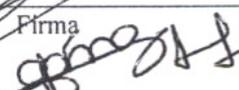
Dr. Humberto Banda Ortiz  
Vocal

Dr. Graciela Lara Gómez  
Suplente

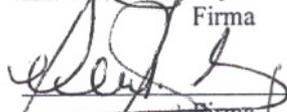
Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

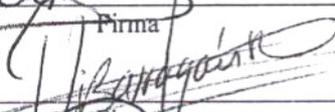
M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo servir como elemento de prevención y propuesta de mejora para todos aquellos que son o pretendan ser propietarios de pequeñas guarderías. La realización de una investigación surge generalmente para satisfacer la necesidad o por la problemática en el mercado respecto al servicio. Esto con el fin de cubrir la escasez existente y porque resulta económicamente rentable su realización. En todos los negocios es necesario tomar en cuenta las inversiones sobre las cuales se basa el negocio. El modelo económico para realizar la investigación es en el análisis de ingresos y gastos relacionados con el fin de determinar si son suficientes para soportar el servicio de la deuda anual (principal + intereses), de recuperar el capital aportado por los socios y en que medida al evaluar va a ser o no rentable. Para la investigación se utilizan los indicadores financieros de rentabilidad, costos variables, volumen de ventas, valor presente neto, tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión a través de variaciones en el precio de venta. Estos indicadores marcan el derrotero del negocio y dan medida, de su rentabilidad para obtener una visión como una propuesta de mejora continua y conocer la problemática en las guarderías. Se utiliza un análisis de sensibilidad para tener más confiabilidad, lo cual se concluye que el negocio de guarderías es factible para un inversionista que genera una tasa de rendimiento de 7% y que pretenda recuperar su dinero en 5 años ya que la tasa de rendimiento es de 25% y se recupera la inversión en un año y se tiene un riesgo de 17.6%.

**(Palabras clave:** Rentabilidad, modelo económico, precio de venta, volumen de ventas, costos, valor presente neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión)

## SUMMARY

This research aims to serve as a prevention and improvement proposal for those who are or claim to be owners of small nurseries. The completion of an investigation generally arises to meet the need or the problems in the market for the service. This is to cover the existing shortage and because it can be economically carried out. In all businesses it is necessary to take into account investments over which the business is based. The business model for research is the analysis of income and expenses related to the purpose of determining whether they are sufficient to support the annual debt service (principal + interest), to recover the funds invested by partners and to what extent the assessment will be profitable or not. For research using financial indicators of profitability, variable costs, sales volume, net present value, internal rate of return and payback period of investment through variations in the price here used. These indicators determine the route of the business and they measure their profitability as a basis for a proposal of continuous improvement and awareness of the issues in day care. We use a sensitivity analysis to have more reliability, it was concluded that the nursery business is feasible for an investor who generates a yield of 7% and it intends to recover its money in five years as the rate of return is 25% and recovers the investment in one year and there is a risk of 17.6%.

**(Key words:** Profitability, economic model, sales, revenues, costs, net present value, price rate internal return and playback period)

## **DEDICATORIAS**

A Dios por darme fuerzas y entusiasmo necesario para terminar esta etapa de mi vida. Por darme lo necesario todos los días. Por el don de la vida. Por ser el camino, mi verdad y mi vida.

A mi mamá por su apoyo, amor y ayuda incondicional. Por ser el mejor ejemplo que cualquiera pudiera pedir. A mi madre, Maria, mi más grande amiga, mi confidente, apoyo en los momentos decisivos, tesoro que tengo la dicha de aprovechar.

A mis hijos Pablo y David, por su amor su paciencia, por cooperar conmigo a cada instante, mis ángeles, mis mejores hijos y mis complementos mis motivaciones para seguir adelante.

A mis hermanos que me han brindado su apoyo a lo largo de este camino y a quienes agradezco a la vida por ponerlos en la misma familia. Tengo mucha suerte de tenerlos y compartir la misma sangre con ustedes. A mis amigos que han sido una compañía compartiendo momentos de felicidad realizaciones, retos y pruebas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al M. en A. Ignacio Almaraz Rodríguez, por sus conocimientos y por sus clases de mucho trabajo.

A mi asesor, la M. en A. Gabriela de la Parra, por su infinita paciencia y ayuda en éste trabajo, por sus consejos y correcto asesoramiento.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice Tablas	ix
Índice Figuras	xi
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. ANTECEDENTES GUARDERÍAS</b>	<b>4</b>
2.1.1. Políticas de Globalización en guarderías	4
2.1.2. La realidad sociocultural a fines del milenio que repercutirán en las guarderías	5
2.1.3. Globalización Económica y Políticas Sociales	6
2.1.4. Efectos Políticos de la Globalización	6
2.1.5. La globalización neoliberal en la educación	9
2.1.6. En México existe un déficit de guarderías, situación que afecta a millones de mujeres que requieren de éste servicio por tener Que trabajar	13
2.1.7. La SEDESOL en Querétaro y las estancias Infantiles	16
2.1.8. Guarderías en Querétaro	19
2.1.9. Ramo de las guarderías del Seguro Social	

2.1.9.	Ramo de las guarderías del Seguro Social y Prestaciones Sociales	25
2.1.10.	Aspectos Legales de las Guarderías	26
2.1.11.	Licencias y Permisos	28
2.2.	Definiciones Financieras	29
2.2.1.	Costos Variables y Fijos	29
2.2.2.	Valor Actual Neto	29
2.2.3.	Punto de Equilibrio	30
2.2.4.	Análisis de Riesgo	31
2.2.5.	Tasa Interna de Rendimiento	32
2.2.6.	Balance General	33
2.2.7.	Estado de Resultados	33
2.2.8.	Razones Financieras	33
2.2.9.	Análisis de Sensibilidad	38
2.2.10.	EVA	38
2.3.	Plan Estratégico para Guarderías	38
2.4.	TREMA	39
2.5.	Diagrama de Pareto	39
3.	<b>PLANTEAMIENTO DE LA PROBLAMÁTICA</b>	40
3.1.	Justificación y Variables	40
3.2.	Herramientas de Evaluación financiera	42
3.3.	Tipo de Investigación	43

<b>4. MODELO ECONÓMICO PARA LA MEJORA</b>	
<b>DE LA RENTABILIDAD DE GUARDERÍAS</b>	<b>44</b>
4.1. Análisis de la capacidad de operación	45
4.2. Recibo de trabajador	45
4.3. Tabulador de trabajadores	46
4.4. Apalancamiento Operativo	47
4.5. Costos Fijos y Variables	47
4.6. Cálculo de Pareto	48
4.7. Balance General	50
4.8. Estado de Resultados	51
4.9. Cálculo del ROCE en el Estado de Resultados	51
4.10. Cálculo de EBITDA en el Estado de Resultados	52
4.11. Cálculo del Flujo de Efectivo	53
4.12. Cálculo de Punto de Equilibrio	54
4.13. Cálculo de Análisis de Riesgo	55
4.14. Capital de Trabajo	57
4.15. Cálculo de Razones Financieras	57
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>65</b>
5.1. Descripción de la Investigación	65
5.2. Costos Fijos y Variables	66
5.3. Análisis del Pareto.	66
5.4. Estado de Resultados	66
5.5. Periodo de Recuperación de la Inversión	67

5.6.	Determinación del Punto de Equilibrio	67
5.7.	Análisis de Sensibilidad	67
5.8.	Análisis de Escenarios	67
5.9.	Análisis de Riesgos	67
5.10.	Análisis de Razones Financieras	68
	<b>CONCLUSIONES</b>	73
	<b>APORTACIONES</b>	75
	<b>RECOMENDACIONES</b>	76
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	77
	<b>APÉNDICE</b>	82

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tablas</b>		<b>Página</b>
4.1.	Capacidad de Operación	45
4.2.	Recibo Laboral	45
4.3.	Tabulador en Guardería	46
4.4.	Apalancamiento Operativo	47
4.5.	Costos Fijos y Costos Variables	47
4.6.	Análisis de Pareto Guarderías	48
4.7.	Balance General	50
4.8.	Estado de Resultados(Modelo)	51
4.9.	Estado de Resultados Proyectado(ROCE)	51
4.10.	Estado de Resultado(EBITDA)	52
4.11.	Flujo de Caja Efectivo	53
4.12.	Punto de Equilibrio	54
4.13.	Análisis de Riesgo	56
4.14.	Capital de trabajo	57
4.15.	Razón de Liquidez	58
4.16.	Razón de Activos	59
4.17.	Razón Apalancamiento	60
4.18.	Razón de Rentabilidad	61
4.19.	Plan Estratégico	62
4.20.	Cálculo del EVA para la guardería Querétaro	63
5.1.	Resumen Modelo Económico para Guarderías	69

5.2.	Cálculo de la TREMA	71
------	---------------------	----

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
2.1	Estadísticas de trabajo en Encuesta Nacional de Empleo, comparativo de mujeres y hombres en la ENOE 2do semestre: mujeres 36% y Hombres 63.39%	14
2.2	Estadísticas de trabajo de empleo Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía INEGI	15
2.3	Población Femenina según se distribuyen algunas categorías por tipo de localidad	15
2.4	Tipos de Guarderías: Ordinario Madres IMSS esquema Vecinal Comunitario, Esquema Integrador.	27
4.1	Cálculo de El Pareto	49
4.2	Punto de Equilibrio	55
4.3	Nivel de Riesgo de la Guardería	56
4.4	Razón de Liquidez	58
4.5	Razón Actividad/Activos	59
4.6	Razón Apalancamiento	60
4.7	Razón de Rentabilidad	61
4.8	Análisis de Sensibilidad para la TIR	63

## 1. INTRODUCCIÓN

Los intentos de la economía ecológica y de la economía feminista por hacer visible a la sociedad y a los poderes económicos el verdadero valor de la naturaleza y del trabajo de las mujeres (precisamente dos de los elementos básicos e imprescindibles para la vida y que no son tenidos en cuenta), han conducido a la medición de esas actividades en términos económicos. Si el mundo está gobernado por las leyes del mercado es porque se va imponiendo por la fuerza de los hechos en un proceso de evolución natural. Eso ha llevado al fin. El mercado echa mano de las mujeres en situaciones de crisis económicas y crisis bélicas y hoy se dirige a las mujeres no para resolver sus necesidades y deseos, sino porque las mujeres constituyen un mercado que representa más del 50% de la población total.

Debido al aumento de las mujeres que se incorporan anualmente a la población económicamente activa, la necesidad del servicio ha vencido el temor. La demanda supera la oferta ya que la proporción de guarderías a nivel nacional es insuficiente para atender a los hijos de, quienes por tener que trabajar, no pueden cuidar de ellos. En México, las pymes constituyen el 90% de las empresas, el 42% del empleo, y contribuyen con un 23% del PIB. Están definidas por el número de empleados con los que cuenta la empresa. El sacar del negocio mucho dinero para gastos personales. Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para si mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción, es muy común en las pymes, por eso su crecimiento no se da y solo duran hasta de 3 a 5 años.

En el capítulo 1 se explica porqué como y cuando ocurre la problemática en las guarderías, proceso por el cual se realizara la investigación y facilita los conocimientos sobre la mejora de la rentabilidad de las guarderías. Es un modelo cuantitativo en donde los precios de guarderías se determinan y pueden predecirse a partir de las expectativas del inversionista respecto a los valores que ciertas variables presentarán en períodos futuros.

En el capítulo 2 se le dio un enfoque de políticas de globalización en guarderías, la realidad sociocultural a fines de milenio que repercutirán en las guarderías, las guarderías en México y las guarderías en Querétaro, Aspectos legales Definiciones financieras, como los el valor presente neto, el periodo de recuperación de la inversión, la tasa de rendimiento esperada, el punto de equilibrio, permisos y licencias entre otras. Así como se muestran las herramientas financieras que se utilizarán para determinar el modelo para la mejora de la rentabilidad de las guarderías se muestra la metodología del modelo económico de la investigación. Es indispensable resaltar que se tiene que hacer completa la investigación, se debe involucrar el entorno de la competencia de las guarderías, la rentabilidad, los problemas actuales y la evaluación económica. Para efectos de la investigación es la parte más importante para la toma de desiciones del negocio de guarderías.

La presente metodología para éste negocio inició con el monto de una inversión, la cual se distribuye en un 70% con un financiamiento del IMSS y el resto de aportaciones propias del inversionista, también se determinaron los costos fijos y variables. Con esta información se realizó el Estado de Resultados y el Balance General, también se informa de la capacidad de operación de la guardería proyectada a 5 años.

Son 4 las variables que se eligieron para la evaluación del modelo económico: costos fijos, costos variables inflación y desempleo. Con ellas se realizó el análisis de sensibilidad.

Después en el capítulo 3 se define la problemática de las guarderías y el porqué se propone una mejora si es que es rentable el negocio de guarderías, también se define las variables a utilizar que más incurren en el negocio.

Posteriormente en el capítulo 4 se analizan las variables que afectan al modelo, teniendo a los costos los que más afectan al negocio de guarderías para que sea rentable, por medio de un análisis de Pareto.

En el capítulo 5 se dan los resultados de éstos indicadores y cada una de las variables financieras para que funcione el modelo económico, y conocer su rentabilidad a través de las más importantes como lo es el ROSE, ROE, EBITDA, TIR, Flujo de Efectivo.

El modelo económico está diseñado en hojas de Excel, para lo cual, permite ser muy dinámico para cualquier tipo de negocio de guardería en el país. El modelo determina las variantes que más le están perjudicando o beneficiando y con ello los inversionistas poder tomar decisiones y estrategias necesarias para la mejora del negocio de guarderías. En el análisis de sensibilidad, se observa que la recta que tiene la mayor pendiente es la de los costos, aunque el negocio se mantenga constante el precio de venta por niño, el negocio sigue operando y teniendo resultados positivos.

## 2. ANTECEDENTES DE LAS GUARDERÍAS

Una **guardería** es un establecimiento educativo, de gestión pública o privada, que forma a niños entre 0 y 3 años. Los encargados de supervisar a los menores son profesionales en el área de la educación temprana y/o educación preescolar y su trabajo consiste no sólo en supervisar a los niños y proveerlos de los cuidados necesarios de su edad, sino también en alentarlos a aprender de una manera lúdica. Las guarderías son parte de la educación preescolar guardería (Robles, 2008).

### *2.1.1. Políticas de Globalización en guarderías*

En las últimas décadas del siglo XX se asiste a un conjunto de transformaciones económicas, socio-culturales y políticas cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente. Caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos.

El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro de los valores morales y el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo.

La globalización abarca un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente y una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes que han cambiado radicalmente el enfoque de los mercados, en los que se debe fijar el hombre. (Carreras, 2001).

### ***2.1.2 La realidad sociocultural a fines del milenio que repercutirán en las guarderías***

La globalización impacta en los procesos de identificación de la gente y pone delante de ella a otros individuos que actúan como modelos para asemejarse o diferenciarse.

Por ello, cuando se produce alguna modificación en la identidad de un pueblo, éste entra en crisis hasta que se vuelven a acomodar las nuevas estructuras, es decir, hasta que los individuos acepten y adopten como propios los nuevos cambios.

El orden económico mundial exige homogeneizar patrones de consumo, y esto no se logra tan sólo mediante agresivas políticas económicas ni mediante propagandas publicitarias centradas en la oferta de los permanentemente renovados productos. Lo que se difunde es, ante todo, un modelo cultural que genere actitudes y motivaciones orientadas a adoptar nuevos estilos y formas de vida, más allá e independientemente de las formas concretas que unos y otros asuman; lo que se difunde es una suerte de *a priori* del consumo incesante y cambiante, que instala al ciudadano en el rol, eminente, de consumidor.

Es decir, la globalización de la economía está definiendo una identidad más vinculada con los bienes a los que se accede que con el lugar donde se ha nacido.

En estos nuevos procesos, se percibe una fragilidad en la identidad colectiva y personal, la misma está siendo amenazada por los procesos de internalización, por el despliegue de una cultura homogeneizadora que se impone a través de los medios de comunicación y busca, por lo tanto, un sistema de garantías que la reconforte, que le dé seguridad. No sólo el nacionalismo exasperado es una respuesta frente a dichos procesos; el proteccionismo a la economía regional, la defensa de lo propio, la reivindicación de las identidades étnicas, son ejemplos de reacciones frente a la --

dialización de los modos de vida y la estandarización cultural del mundo. Se están produciendo fuertes desestructuraciones y reestructuraciones, creándose nuevas segmentaciones sociales y verdaderas subculturas, que fomentan la desintegración de las culturas (Carreras, 2001).

La preservación de la propia identidad es un elemento indispensable de la resistencia a ser absorbidos por una cultura dominante. Tiene que presentarse bajo la forma de una reafirmación, a veces excesiva, de la propia tradición cultural de la lengua, de las costumbres. Los pilares de la identidad son: conocer la historia propia, reconocer los valores, practicar la autoestima y la dignidad (Carreras, 2001).

### ***2.1.3. Globalización económica y políticas sociales***

La economía globalizada esta desencadenando profundas transformaciones. La mayor parte de este proceso se ha enfocado en aspectos macroeconómicos (como por ejemplo el déficit fiscal o la inflación), la privatización de empresas públicas y la reducción de las políticas sociales. Sin embargo, esta reorganización economista tiene muchos otros efectos, en tanto expresa una forma de concebir a la sociedad y la Naturaleza.

Hoy en día, las presiones internacionales buscan la adecuación de las leyes e instituciones nacionales a los intereses mundiales, sin importar las consecuencias para el hombre, su hábitat y su moralidad. Esta corriente esta regida por el viejo maquiavelismo de: *Que el fin justifica los medios*, en donde el crecimiento económico es la meta, aunque desigual y al margen de la ética y del amor. Como consecuencia, las leyes se fijan en dirección a los intereses de este nuevo orden privatizador y al servicio de esas grandes metrópolis de dueños y gendarmes del Libre Mercado Mundial (Carreras, s.f.)

### ***2.1.4. Efectos políticos de la globalización***

De allí que los políticos hoy no se dividen entre la izquierda y ni la derecha de cara a la globalización, sino entre los que se subyugan de manera servil a las presiones neoliberales de los poderes hegemónicos de las metrópolis y sub-metrópolis y los que encaran el proceso con la firme decisión de salvaguardar la soberanía y dignidad nacional. En América por ejemplo Perú con Fugimori ha sido el triste ejemplo del primer caso, quizá Chávez en Venezuela sea una señal que apunte hacia una mejor opción.

La globalización se define también como un proceso gradual de transferencia de las soberanías económicas, políticas, militares y culturales desde la esfera política del estado-nación en la que estuvieron ancladas hasta tiempos muy recientes hacia un sistema de agencias, organismos e instituciones internacionales de diversos órdenes que asumen la tarea de una construcción de orden planetario. La de un Nuevo Orden o Poder Mundial, donde las relaciones entre los estados que van siendo incorporados no son igualitarias.

La consecuencia de esto desde la perspectiva particular de las naciones es el debilitamiento acelerado del estado nacional y de los fundamentos en que descansa éste: las instituciones sociales en las que se expresa la voluntad de su ciudad como fuente originaria del poder político, económico. Ante todo, es muy importante aclarar, como lo hace el Papa en sus discursos, que la globalización es un hecho humano. Por ello, la globalización no es ni buena ni mala será lo que la gente quiera que sea (Carreras, 2001).

Es así que la globalización es un "hecho humano", los principios que han de orientar la ética en tiempos de la aldea global hay que buscarlos, en la misma persona y en los principios que regulan sus interrelaciones sociales.

El primer principio que ha de regir la globalización "es el valor inalienable de la persona humana, fuente de todos los derechos humanos y de todo orden social. El ser humano debe ser siempre un fin y nunca un medio, un sujeto y no un objeto". Esto muchas veces se ve violado y más hoy, donde el individuo se ha transformado en un porcentaje dentro de estudios sobre desocupación, pobreza y preferencias de consumo.

Sobre esto la *Sollicitudo rei socialis*, N° 3 dice que:

"No sería verdaderamente digno del hombre un tipo de desarrollo que no respetara ni promoviera los derechos humanos, personales y sociales, económicos y políticos, incluidos los derechos de las naciones y de los pueblos (...)" (Carreras, 2001, p.14).

La pregunta por el respeto de la dignidad humana, se podría expresar en términos muy concretos: ¿qué papel tienen los más débiles de la sociedad, sus discapacitados, sus ancianos, sus no nacidos?

Los estados hoy son subyugados por intereses a los que sólo les preocupa que las deudas que ellas tienen sobre las naciones sean pagadas, aún a costa de la jubilación, sueldos estatales y cobertura de las necesidades indispensables de la población

El "Centesimus annus, N° 35" hace referencia a esto:

"Es ciertamente justo el principio de que las deudas deben ser pagadas. No es lícito, en cambio, exigir o pretender su pago, cuando éste vendría a imponer de hecho opciones políticas tales que llevaran al hambre y a la desesperación a poblaciones enteras. No se puede pretender que las deudas contraídas sean pagadas con sacrificios insostenibles". A la globalización de la economía, por tanto, le debe seguir una globalización de los auténticos derechos humanos" (Andino, 1993, p.25).

Del principio fundamental del respeto a la dignidad de la persona se deriva la necesidad de globalizar la solidaridad. El principio de solidaridad, tal y como lo enuncia la doctrina social cristiana constituye una apuesta por la opción preferencial por los pobres. Afirma que *los individuos, cuanto más indefensos están en una sociedad tanto más necesitan el apoyo y el cuidado de los demás, en particular de la intervención de la autoridad pública* (Centesimus Annus, N° 10).

Esta solidaridad se ve atropellada por un pensamiento liberal donde la felicidad se basa en los logros económicos alcanzados aún a costa del sufrimiento de otros hombres.

No importa a cuantos se deba pisotear con tal de obtener aquel objetivo, lo que produce fundamentalmente la pérdida de la noción de fraternidad (Andino, 1993).

### ***2.1.5. La globalización neoliberal en la educación***

La globalización neoliberal se caracteriza por una expansión territorial y sectorial del capitalismo, y en este sentido está llegando ya al sector educativo, lo cual implica un cambio del sentido y los objetivos que durante muchos años ha tenido la educación: se trata de abandonar la idea de *educación como servicio público, como un derecho básico de toda la ciudadanía, con el objetivo de proporcionar a todos los niños y jóvenes una formación integral*, y pasar a planificar una *educación al servicio de la economía, entendida ya no como un derecho universal, sino como una inversión personal*. Este nuevo concepto de educación tiene dos vertientes: abrir el mercado educativo, que se calcula puede suponer unos dos billones de euros, para que las empresas privadas puedan realizar negocios en este mercado, y por otra parte se trata de ofrecer una formación al servicio de las empresas, adecuándola a las necesidades del mercado de trabajo.

Las mujeres, tradicionalmente, se han ocupado de la educación y del cuidado de los hijos, de la asistencia a los mayores y a los enfermos y de la producción comunitaria de bienestar, en suma, de lo social, de la política entendida como servicio a los demás, y no como poder sobre los demás. Sin embargo, la globalización promueve otros valores. La competencia y el beneficio económico como valores supremos, destruyen los sentimientos comunitarios y el control democrático sobre las economías y sobre la propia vida de las personas. Decía H. Taylor que *mientras la competencia sea la ley general de la vida humana es una tiranía excluir a una mitad de los competidores*, sin

embargo, la tiranía real es que la competencia sea la ley de la vida humana tanto para las mujeres, como para los hombres (Cañadell, 1999).

En las escuelas infantiles (guarderías, parvularios), se ponen de acuerdo fácilmente sobre cómo contemplar la globalidad de la evolución, al planificar las actividades que van a ofrecer a los niños. Pero se cree que la globalidad es un concepto que debe seguir presente aún después de cumplidos los seis años, e incluso en edades muy superiores, cuando el niño se enfrenta a una actividad escolar, pone en marcha, de forma simultánea, una serie de funciones motrices, sensoriales e intelectuales impulsado por una motivación que el maestro ha sabido inducir de alguna forma, y comparte con el grupo de clase tanto la actividad como el espacio, el tiempo y los materiales necesarios para realizar la experiencia. Así, se puede comprobar, como la afectividad, la capacidad de relación y en consecuencia la personalidad del niño, actúan paralelamente a las funciones motrices sensoriales e intelectuales, impulsándose y modificándose mutuamente e influyendo, por tanto, en los resultados que el niño y su entorno obtendrán en la actividad. Esta forma de funcionamiento no es exclusiva del niño que afronta una actividad escolar. En cualquier momento, y ante cualquier otro tipo de actividad, niños y adultos se actúa poniendo en juego de forma sincrónica diversos elementos: motivación, afectividad, motricidad, sensorialidad y pensamiento. En la metodología, por tanto, se plantea la globalidad en estos términos, tanto al programar, como al evaluar los resultados, en lo referente al niño, sus capacidades y sus rendimientos (Martínez, 1984), casi cuatro siglos después, la globalización económica capitalista aporta un nuevo actor en éste reparto de funciones. El mercado irrumpe como principio articulador básico y to-

talizador alrededor del cual giran las mujeres, los hombres y los propios estados.

A lo largo de la historia, las mujeres han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de los núcleos familiares, de las comunidades y de las sociedades, un papel que nunca ha sido valorado, sino denigrado y minusvalorado y que permanece aún hoy invisible, sin valor económico y social. Sin embargo, las familias, las sociedades, los Estados, las empresas y la economía mundial están en deuda con las mujeres.

A pesar de los logros en la lucha de las mujeres, las reglas del juego siguen siendo masculinas y a esto se suma que la globalización es en sí misma androcéntrica. Sus valores son la competencia, el egoísmo, el individualismo, la compraventa, el beneficio por encima de todo, la razón instrumental y la ausencia de ética. La globalización obedece a la lógica de un solo género, induce a pensar, sentir y funcionar en clave típicamente masculina. Las mujeres son las que se han visto más negativamente afectadas por los programas de ajuste estructural impuestos por el Fondo Monetario Internacional FMI y el Banco de México BM (Cortina , 1997).

Estos programas y las políticas de "desarrollo" han impuesto la austeridad fiscal que limita el gasto público. La privatización de los servicios públicos ha conducido a la pérdida de empleo en sectores donde generalmente había más mujeres que hombres: salud, educación...; a la pérdida de protección y de servicios sociales, de los cuales dependen las mujeres para combinar su trabajo con las responsabilidades familiares; a una menor asistencia de las niñas a las escuelas; un menor acceso a los servicios de salud reproductiva, con un aumento de la desnutrición y de la mortalidad infantil, especialmente de las menores; a una cada vez mayor tendencia al despido de mujeres --

por estar embarazadas, al abandono de los derechos por maternidad y a un aumento de prácticas discriminatorias basadas en el papel reproductivo de las mujeres; a la eliminación o reducción de subvenciones sobre elementos básicos como alimentos, electricidad, agua o combustibles lo que incrementa las presiones domésticas sobre los hogares, administrados en su mayoría por mujeres; a la inmigración de mujeres de países en desarrollo a países desarrollados, que se ven obligadas a abandonar a sus familias y adoptar en los países *ricos* trabajos precarios, como trabajadoras domésticas, subcontratadas o que incluso, se ven obligadas a ejercer la prostitución.

La globalización capitalista se conduce a un mundo irracional. Si todos los aspectos de la vida humana se supeditan a los requerimientos de la acumulación capitalista, si se sigue con los mismos criterios de sobreexplotación de la naturaleza y de los seres humanos, especialmente de las mujeres, y así como sin atender las verdaderas necesidades de la gente, cualquier política tendente a evitar la desigualdad de género estará condenada al fracaso (Severo, 1999).

La competitividad es una forma de violencia que cada vez más trasciende el ámbito del discurso y se asienta en la realidad cotidiana como un elemento firme y constitutivo de la sociedad globalizada. ¿Es sólo la codicia la que debe mover el carro de la historia y es el dinero el único valor que guía a las personas como seres sociales o individuos?

Se dicen que vivir en el único y en el mejor de los mundos posibles, pero la mayor parte de la humanidad sabe y experimenta que esto no es cierto. Si se quiere construir una sociedad humana y no una selva social, hay que cambiar radicalmente la competitividad por la cooperación y establecer unas relaciones económicas, sociales y humanas basadas en el respeto a los otros seres humanos, en la equidad de géneros y en

la consideración de la base biológica que nos sustenta (Murillo, 1996).

**2.1.6. *En México existe un déficit de guarderías, situación que afecta a millones de mujeres que requieren de este servicio por tener que trabajar***

Las guarderías son para algunos la mejor forma de alejar la responsabilidad de los hijos de al aumento de las mujeres que se incorporan anualmente a la población económicamente activa, la necesidad del servicio ha vencido el temor. La demanda supera la oferta ya que la proporción de guarderías a nivel nacional es insuficiente para atender a los hijos de, quienes por tener que trabajar, no pueden cuidar de ellos. En México existe un gran déficit de guarderías, ya que sólo se atiende al 28% de la demanda de derechohabientes, lo cual deja fuera a millones de mujeres sin acceso a este beneficio. Para el año 2000, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a través de sus guarderías, atendía a 100 mil menores de 6 años, y el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) a 30 mil en sus estancias infantiles, lo que las ubica en una de las últimas opciones, sólo antes del recurso de niñeras o persona remunerada.

Esto indica, sin lugar a dudas, la urgencia de que el estado mexicano incluya el cuidado de los hijos como actividad prioritaria; que se incremente la cobertura de guarderías, modificar la legislación y así evitar también que las mujeres trabajadoras tengan que desertar del mercado laboral (Lomelí, 2004).

En 1983, el IMSS creó el esquema de guarderías participativas, cuya principal característica era atender a un cupo máximo de 96 niños, ubicadas en poblaciones pequeñas, con asociaciones civiles y utilizando inmuebles propiedad del Seguro Social.

El costo promedio mensual por niño en la guardería del Seguro Social, según datos -

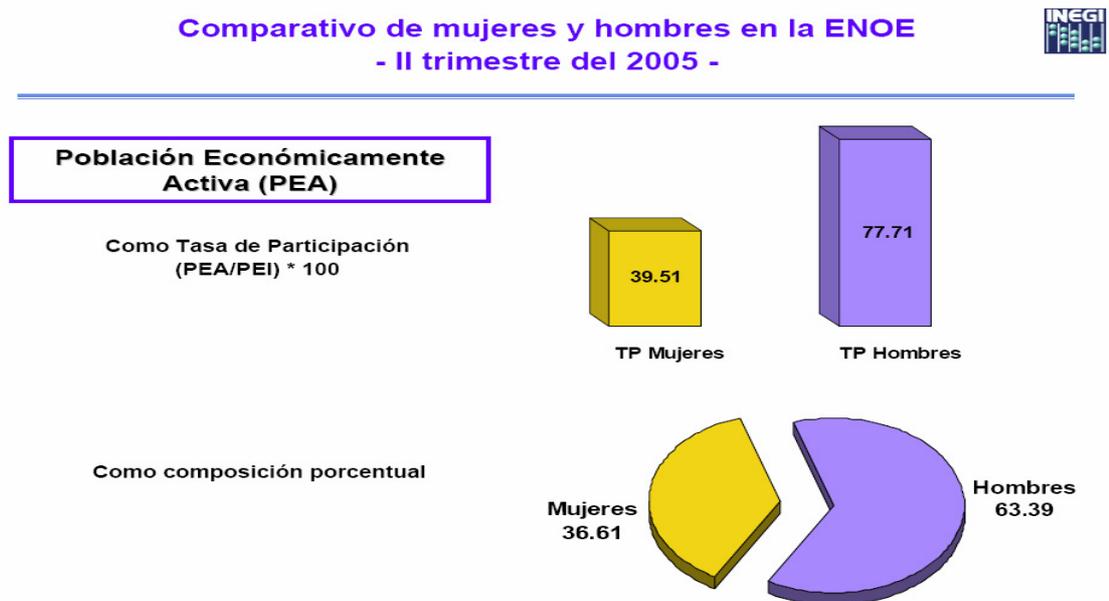
de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) es superior a 6 mil pesos, en tanto que el costo niño mensual en las guarderías participativas fluctúa entre los 750 y los 2 mil 350 pesos.

Pero, ¿quiénes cuidan a los niños? Existen alrededor de 15 millones de niños menores de seis años.

El 73.3% de ellos, la mamá es quien lo cuida; el 16.9% los familiares cercanos; el 2.3% acude a guarderías públicas o privadas y el 2.2% está al cuidado de una niñera.

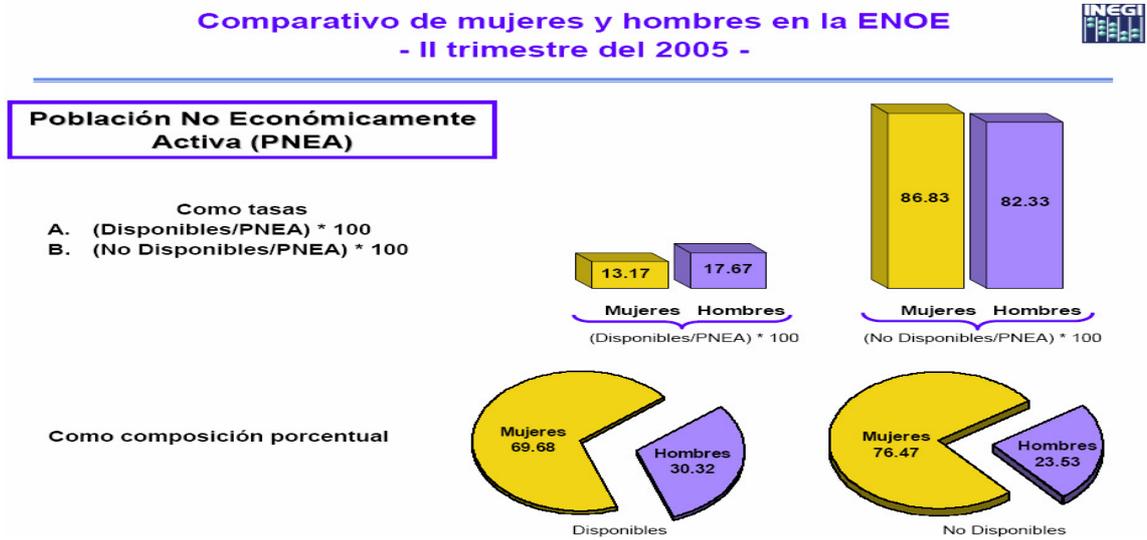
Lo cierto es que las funciones de una guardería no son sólo *cuidar* o tener *guardados* a los pequeños mientras los padres trabajan, sino, entre otras cosas, cuidar la dieta, hábitos y aseo personal, ni hablar de trato personalizado, es decir el trato cuidando a los niños sin que les falte nada psíquicamente. Debido a este faltante, las guarderías privadas han proliferado en el país. Son una oportunidad de negocio, por ello se puede ver un sin número de ellas, sólo necesitan un espacio amplio como un garaje.

Figura 2.1. Estadísticas de trabajo en encuestas de empleo INEGI en México



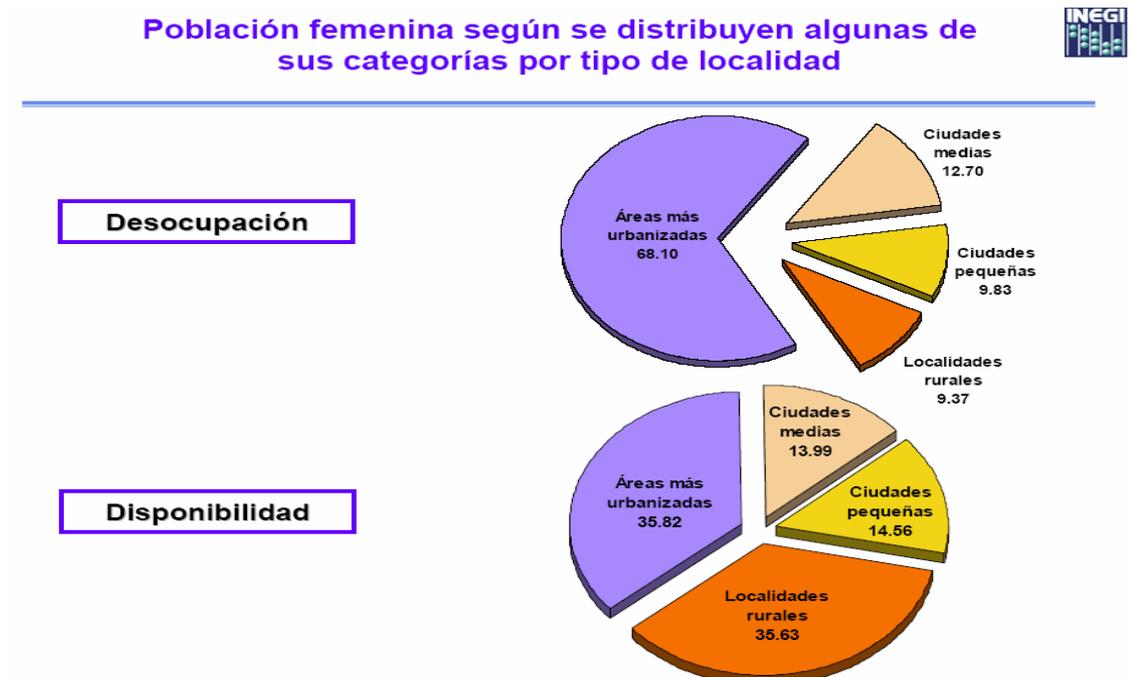
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo (ENE), (2005).

Figura 2.2. Estadísticas de trabajo en encuestas de empleo Instituto Nacional Estadísticas y Geografía INEGI 2005



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo (ENE), (2005).

Figura 2.3. Estadísticas de trabajo en encuestas de empleo Instituto Nacional Estadísticas y Geografía INEGI



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo (ENE), (2005).

### ***2.1.7. La SEDESOL en Querétaro y las estancias infantiles***

Ya son 75 las estancias que dan servicio a más de 800 niños en el Estado de Querétaro dentro del programa de gobierno federal “Guarderías y Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras”, ayudando así al desarrollo laboral de las mamás queretanas (Chavero, 2007).

El delegado de la SEDESOL Querétaro, Gerardo Pérez Retana, resalta la importancia de este programa que ha sido calificado como exitoso por el Presidente de la República Felipe Calderón, por proporcionar un servicio muy importante para las mamás que apoyan a la economía familiar o bien son pilares de la misma, y es que durante el mes de Julio de 2007 se ha llegado a la meta de 2 mil 500 estancias en todo el país. El estado de Querétaro cuenta con 29 guarderías del sistema IMSS, de las cuales 20 se ubican en el Municipio de Querétaro, 1 en Corregidora, 1 en el Marqués, 5 en San Juan del Río y 2 en Tequisquiapan. En suma se tiene una capacidad instalada total de 4, 733 lugares y una capacidad máxima de atención de 5,443 lugares (Avilés, 2009).

La población infantil inscrita en el IMSS asciende a 4, 409 niños, mientras que el número de solicitudes por atender es de 1,990. Dentro de este programa, añadió el funcionario federal, se tiene una red de guarderías afiliadas que están sujetas a normas, teniendo como principal objetivo la calidad de las mismas. *La mayoría son atendidas por mamás cuidadoras y personal que mantiene una constante capacitación de parte de personal de Sistema DIF Nacional*, informó el delegado de SEDESOL.

Las Estancias reciben a niños de uno hasta 3 años 11 meses y lo importante es que las mamás se sientan con la confianza y la proximidad de una estancia cerca de su casa o trabajo para que así puedan realizar su jornada laboral. La mayor captación de niños ha -

sido en el municipio de Querétaro ya que hay más necesidad de trabajo en la ciudad, sin embargo este programa también ha tenido muy buena aceptación en los municipios como por ejemplo los de la Sierra Gorda. Hasta el momento, y cumpliendo con la meta asignada para Querétaro, se cuenta con 75 estancias infantiles en el estado y ahora se espera que se cubra totalmente la capacidad de las mismas con un mayor número de pequeños (García, 2007).

La Diputada Marisela Contreras comenta: Gobierno debe invertir en guarderías, no dárselas a particulares. Aunque cerca de 9 mil millones de pesos del presupuesto es destinado a guarderías es consignado para el pago de servicios de subrogación o a las transferencias para el pago de estancias infantiles, este año electoral la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) aumentó 200 millones del presupuesto destinado para el Programa de Estancias Infantiles, denunció la diputada.

“Es inconcebible que al contar con recursos, el Gobierno prefiera entregarlos a particulares para la operación de guarderías, cuando debería crear la infraestructura necesaria para prestar servicios de salud y de seguridad social para apoyar a la población, privilegiando a los sectores más desprotegidos”, señaló la legisladora” (Torres , 2009, p. 14).

La Presidenta de la Comisión de Equidad y Género precisó en un comunicado de prensa que del total del presupuesto que se destinó en 2009 para Servicios de Guarderías y Estancias Infantiles en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), SEDESOL y del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), que asciende a 12 mil 138 millones de pesos, aproximadamente el 74 por ciento, es decir, nueve mil millones de pesos se destina al pago de servicios de subrogación o a las transferencias para el pago de las estancias infantiles. Por lo que puntualizó que así como se debe responsabilizar al Gobierno y a los funcionarios por la mala operación de las guarderías,

también debe reconocerse a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), que han trabajado a favor de los derechos de la infancia. Las OSC por más de 25 años han trabajado en un modelo de guarderías que responde a las necesidades de las niñas y los niños de México. *Lamentablemente, estas no -han sido tomadas en cuenta porque son un obstáculo el negocio lucrativo del Gobierno* Noticieros, s.f.).

En esta materia, en febrero del 2010 las diputadas Alliet Bautista Bravo y Sonia Ibarra Franque, del PRD, señalaron que para evitar maltratos a niñas y niños en guarderías privadas era necesario reformar los artículos 3, 65, 168, 198 y 425 de la Ley General de Salud, ya que la mayoría de las guarderías privadas no cuentan con la infraestructura y el mobiliario adecuado para asegurar el bienestar de las y los menores de edad.

Además de que generalmente sus empleadas y empleados son insuficientes y no están capacitados para brindar la seguridad y cuidado que se requiere. En la exposición de motivos de dichas reformas, que se encuentran en Comisiones para su análisis, las legisladoras del sol azteca, precisan que de los 10.5 millones de niñas y niños menores de 5 años del país, seis millones no están protegidos por la seguridad social del Estado. Por tal motivo, su posibilidad de incorporarse a una estancia infantil o guardería pública mientras sus madres trabajan es nula, por lo que es necesario diversificar los modelos de atención infantil, aumentando su disponibilidad y calidad.

Las legisladoras refieren que en México tres millones 757 mil hogares son encabezados por una mujer; también ellas se desempeñan en el mercado informal, sin contar con prestaciones o seguridad social. *Estas mujeres al carecer de un lugar idóneo para la estancia de sus hijas e hijos mientras laboran, se ven obligadas a recurrir a los -*

*servicios que ofrecen guarderías privadas*( Torres, 2009).

### **2.1.8. Guarderías en Querétaro**

La misión y visión que tiene las guarderías ubican los objetivos que persiguen y marcan el derrotero y los objetivos primordiales de las guarderías subrogadas.

Misión: Ser un servicio que proporcione al niño y a la niña, la atención educativa asistencial y formativa con calidad, calidez y alto sentido humanitario.

Visión: Que los procesos de guardería se proporcionen con la mística de servicio, con enfoque de calidad y excelencia al usuario (Coordinación Guarderías, 2009).

El delegado del IMSS en Querétaro, Raúl Figueroa García, informó que las 30 guarderías subrogadas y la única guardería propia en la entidad pasaron las revisiones de seguridad concluidas. En entrevista, dio a conocer que tras los buenos resultados de las guarderías que albergan a tres mil 200 niños, la delegación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) prevé la construcción y licitación de tres estancias más, pero necesitaría al menos otras dos para atender la demanda que existe.

El IMSS eroga dos mil 450 pesos por cada niño que es atendido en las guarderías y prevé un crecimiento este año, luego de confirmar que todas estas estancias *son 100 por ciento seguras. Todas cumplieron con la norma del IMSS, que es todavía más difícil y más completa que la protección civil del estado y del municipio, tenemos salidas de emergencia, como rampas, ventanas seguras y puntos de reunión*, explicó.

Rechazó que existan irregularidades en la entrega de guarderías para ser subrogadas y adelantó nuevas revisiones en lo que resta del año, para garantizar que se cumpla con la ley (*Pasan guarderías en Querétaro revisiones de seguridad*, 2009).

La Secretaria de Desarrollo Social (sedesol) en el estado de Querétaro impidió que per-

sonal de la Comisión Estatal de Derechos Humanos participará en el supervisión de las 138 guarderías que están bajo la responsabilidad de la dependencia del gobierno federal.

Con ésta actitud, el o los funcionarios involucrados, violan la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

La coordinadora del Programa de Estancias Infantiles de la Sedesol delegación Querétaro, María Nelly Mendoza Pedraza, giró la orden de no permitir la entrada del personal de la comisión ya que *no tiene autorización para hacer supervisiones*.

Mediante comunicado, la Comisión Estatal de Derechos Humanos informa que *autoridades de la Sedesol delegación Querétaro han decidido negar el acceso al personal de este organismo público a las estancias infantiles a su cargo en el estado, impidiendo la supervisión a dichos centros*.

Consigna la comisión que cuenta con un programa de supervisión permanente en estancias infantiles a cargo del IMSS, de la Sedesol y de otros organismos privados y públicos, con la finalidad de prevenir riesgos para los niños queretanos.

A través del memorándum PGEI270509-1 con la fecha del 27 de mayo del 2010, la coordinadora del Programa de Estancias Infantiles de la Sedesol delegación Querétaro, María Nelly Mendoza Pedraza, giró dicha orden.

El presidente de la CEDH, Adolfo Ortega Osorio, afirmó que dicha decisión contraviene el artículo 8 de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, que en su fracción XIX señala que todo servidor público tendrá la obligación de *proporcionar en forma oportuna y veraz, toda información y datos solicitados por la institución a la que legalmente compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos*

El mismo ordenamiento legal estipula que el *servidor público deberá permitir, sin demora, el acceso a los recintos o instalaciones, expedientes o documentación que la institución de referencia considere necesario revisar...* (Arreola, 2009).

La negativa de la referida delegación federal para que la CEDH coadyuve con las autoridades municipales, estatales y federales a la supervisión de sus estancias infantiles significa un retroceso que obstaculiza la prevención y no contribuye a la seguridad y certeza que hoy más que nunca demandan los usuarios de este servicio público, aseguró el Ombudsman queretano, Adolfo Ortega.

En el oficio, signado por María Nelly Mendoza, ésta lamenta que no todos los responsables de las guarderías hayan seguido al pie de la letra con las recomendaciones de higiene durante la contingencia sanitaria causada por el virus de la Influenza A H1N1.

*Es preocupante que algunas pensaron que era exagerado y no hayan acatado las recomendaciones de salud, publicadas en Internet (Pasan guarderías en Querétaro revisiones de seguridad, 2009).*

Desde hace más de treinta años, el Instituto Mexicano del Seguro Social brinda los servicios de guardería a las madres trabajadoras aseguradas, ofreciendo un espacio educativo-formativo para sus hijos en la primera infancia, mientras ellas desarrollan sus labores durante la jornada de trabajo. Aquí podrá conocer las diversas actividades que se desarrollan en las unidades, así como la importancia de la participación de los padres para el adecuado desenvolvimiento de sus hijos dentro de la guardería.

Para el ejercicio 2009 se pretende ampliar el servicio a 1,000 nuevos lugares que representan 5 nuevas guarderías. El servicio de Guarderías es totalmente gratuito para las trabajadoras aseguradas del régimen obligatorio, así como a aquellos trabajadores viudos

a quienes judicialmente se les ha confiado la guardia o custodia de sus hijos, mientras no contraigan matrimonio o entren en concubinato. Las guarderías son en casi todos los países privadas y los padres se ven obligados a financiarlas, lo cual trae muchas dificultades al cuidado de los bebés.

Su creación se debe a la necesidad del cuidado de bebés en sociedades modernas donde tanto el padre como la madre trabajan y no tienen familiares cerca o disponibles para encargarse del bebe. En Estados Unidos y Europa, donde se acostumbra a que tanto la mujer como el hombre trabajen, hay más guarderías que en América Latina. Dado el abanico de posibilidades, es posible que los padres elijan entre guarderías con diferentes características (religiosas, Waldort, Pestalozzi etc.). Lamentablemente no siempre es fácil conseguir una plaza, dado que en muchas ciudades la oferta es menor a la demanda o porque estas suelen ser muy costosas. Esto es causa de debate en algunos países europeos como Francia y Alemania.

Las guarderías no sólo deben proveer de servicios de cuidados, sino también servir como primer contacto con los grupos sociales. Es una etapa idónea para mejorar relaciones sociales, lenguaje, conducta, reforzamiento físico y psicológico, entre otros. Proveen una gran oportunidad para detectar malos hábitos y maltrato infantil.

La aparición de las guarderías tuvo lugar en Europa en el inicio del siglo XIX como respuesta al incremento del trabajo de las mujeres en la industria. La ausencia de muchas madres de sus viviendas dificultaba la atención de los bebés, lo que provocó que una enorme variedad de instituciones caritativas se ocuparan de ellos mientras las madres trabajaban. El primer nombre conocido por su actividad en este campo fue el del filántropo francés Jean Baptiste Firmin Marbeau, quien en 1846 fundó el Crèche (del --

francés *cuna*), con el objetivo de cuidar de los niños. En muy poco tiempo, las guarderías aparecieron en numerosas partes de Francia y en otros países europeos (Guarderías, s.f.).

El Programa de Guarderías y Estancias Infantiles es un apoyo coordinado por la Sedesol y por el Sistema del Desarrollo Integral de la Familia (DIF), con la participación de la Secretaría de Economía.

El Instituto Mexicano del Seguro Social decidió cerrar 29 guarderías éste 06 de Junio del 2010 y no renovar el contrato de 91 más al encontrar que no cumplían con las nuevas medidas de seguridad que estableció tras el incendio de la Guardería ABC en Hermosillo, Sonora hace un año.

En entrevista, el director de Prestaciones Económicas y Sociales del IMSS, Israel Gallardo, aseguró que las mil 480 guarderías con las que hoy cuenta el organismo en todo el país cumplen con todas las medidas de seguridad y garantizan el bienestar de los niños a su cargo. Se puede garantizar la seguridad de todas las guarderías que hay en operación, se le preguntó a Gallardo. Sí, el Instituto ha trabajado para tener eso, respondió.

Después del incendio que le costó la vida a 49 niños y provocó lesiones en 70 más, el IMSS estableció 17 requisitos mínimos de seguridad que deben cumplir todas las estancias infantiles bajo su cargo, ya sea de operación directa o en el esquema de subrogación dijo, entre ellos, señaló la obligación de contar con sistemas de alarma, detectores de humo, extintores con una distancia de 15 metros uno de otro, película de protección en cristales, iluminación de emergencia en las rutas de evacuación, equipo personalizado de protección civil, capacitación para el personal en el uso de extintores y en la evacuación en caso de emergencia. De igual forma, las guarderías están obligadas a contar con una salida ordinaria y otra de emergencia, ambas con un mínimo de 1.2

metros de ancho y barreras antipático. A pregunta expresa, el funcionario indicó que actualmente el IMSS cuenta con tres sistemas de vigilancia del cumplimiento de estas medidas: una a cargo de la dirección de protección civil del municipio en donde se encuentre ubicada la guardería, otra de la delegación estatal del IMSS y una más de una brigada de 30 supervisores contratados por la dirección general del IMSS que semestralmente visitarán las guarderías para garantizar que cumplan con todos los requisitos de seguridad.

Por otra parte, el jefe de la Unidad de Vinculación del Instituto, Juan Lozano, afirmó que hoy el IMSS cuenta con mayores herramientas para evitar que ocurra una tragedia como la de la Guardería ABC. *Nadie puede garantizar que las tragedias no sucedan, pero hemos establecido condiciones para afirmar que hay medidas estrictas y que hay un modelo de rendición de cuentas abierto al público*, indicó. Lozano subrayó que en la página de internet del IMSS se encuentra una relación de cada una de las guarderías instaladas en el país y su grado de cumplimiento de las medidas de seguridad. Sin embargo, el informe es realizado por las propias guarderías (Espinoza, 2010).

En el Apéndice A y B se encuentran las medidas de seguridad establecidas por el IMSS, los estándares de seguridad y protección civil.

De acuerdo con datos oficiales, el IMSS subroga en la actualidad mil 426 guarderías y todas han sido adjudicadas desde 1983 sin licitación, de manera directa, en procesos cerrados y sin transparencia. Apenas el año pasado, la institución cambió sus políticas, bases y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios, con lo que el modelo de adjudicación directa cambió a la modalidad de licitación. El 14 de agosto de 2008 se publicó la primera convocatoria de licitación para asignar 129 guarderías subrogadas (con casi 23 mil espacios) y se anunció que este

mecanismo se aplicaría a partir de 2009 para abrir 155 estancias cada año. Sin embargo, la crisis desatada por la muerte de 44 menores en la guardería ABC de Hermosillo paralizó el proceso “El procedimiento que está normado, de acuerdo a una nueva disposición, es transitar de un esquema de adjudicación directa a uno de licitación. Esto se hace de acuerdo a lo que establece la propia Ley de Adquisiciones, pero en los 25 años anteriores los contratos eran directos”, reconoció el director del IMSS Daniel Karam. Por las mil 426 guarderías subrogadas, el IMSS desembolsa 478 millones de pesos anuales. Según datos del instituto, 95 por ciento de los contratos de subrogación vencen a finales del 2009. De 1997 a 2010, las guarderías que operan bajo este esquema pasaron de 381 a las mil 426, es decir, mil 045 más, en poco más de 11 años, para un promedio de 95 guarderías nuevas cada 12 meses. El año con más incremento fue 2001 —el número pasó de 757 a mil 033, justo cuando ABC firmó su convenio y comenzó a operar el 6 de agosto (Diario crítico, 2010).

#### ***2.1.9. IV.1. Ramo de Guarderías del Seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales***

Como consecuencia del efecto combinado de la incorporación de las mujeres al mercado laboral y de su creciente papel como jefes de familia, el IMSS enfrenta el gran reto de no sólo expandir el servicio de guardería al ritmo que exigen las transformaciones en materia de igualdad de género, sino de hacerlo de manera que pueda acortarse paulatinamente el rezago de atención de la demanda potencial. El ramo de Guarderías ha ampliado en forma importante su cobertura en los últimos años, sin embargo, esta dinámica de crecimiento ha quedado rebasada por la demanda potencial que tiene este servicio, la cual se ha incrementado rápidamente por la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, así como en su rol de jefe de familia. La creciente participación de las mujeres en el mercado laboral es un fenómeno mundial que se

acentuó particularmente a partir de la segunda mitad del siglo pasado. En Estados Unidos por ejemplo, la fuerza de trabajo femenina pasó de representar el 25 por ciento de la población ocupada en 1950, a 50 por ciento en 2007. En México, esos porcentajes fueron 14 y 38 por ciento respectivamente. Por lo que respecta al aumento del número de hogares cuyo jefe de familia es una mujer, se observa que entre 1960 y 2005 la proporción de hogares cuyo principal proveedor económico es una mujer pasó de 13 a 23 por ciento (Guarderías y preescolares, 2010).

### ***2.1.10. Aspectos Legales en Guardería***

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2000) a través del artículo 123, fracciones XI, inciso C y XXIX la seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas.

C).- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles. (p. 177).

XXIX.- Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares; La Ley Federal del Trabajo en el artículo 171 dice: Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su ley y disposiciones reglamentarias. IMSS, Norma 3000-001-009(2004). (p. 231).

En la Ley del Seguro Social Capítulo VII, título segundo secciones primera y tercera y los Artículos 11, 201 a 207 y 211 a 213 soportan el servicio y la necesidad de las guarderías y son un conjunto de normas que establecen la operación para el cuidado de la salud, alimentación, educación y recreación de los infantes, en los esquemas Ordinario y Madres IMSS, Esquema Vecinal Comunitario, Esquema Integrador (Coordinación guarderías, 2008).

En la Figura 2.4 se muestra los tipos de guarderías que el IMSS ofrece a la comunidad.

Figura 2.4 Esquema de guarderías

<b>Ordinario y Madres IMSS</b>		
3000-001-009	Norma que establece las disposiciones para la operación del servicio de guardería	Feb-04
3000-001-008	Norma que establece las disposiciones para la coordinación entre las guarderías y las unidades de medicina familiar a fin de proporcionar a los niños usuarios atención médica, acciones de prevención, control y vigilancia epidemiológica.	Feb-04
<b>Esquema Vecinal Comunitario</b>		
3000-001-009	Norma que establece las disposiciones para la operación del servicio de guardería.	Feb-04
3000-001-008	Norma que establece las disposiciones para la coordinación entre las guarderías y las unidades de medicina familiar a fin de proporcionar a los niños usuarios atención médica, acciones de prevención, control y vigilancia epidemiológica.	Feb-04
<b>Esquema Integrador</b>		
3000-001-009	Norma que establece las disposiciones para la operación del servicio de guardería	Feb-04
3000-001-008	Norma que establece las disposiciones para la coordinación entre las guarderías y las unidades de medicina familiar a fin de proporcionar a los niños usuarios atención médica, acciones de prevención, control y vigilancia epidemiológica.	Feb-04
3000-001-011	Norma que establece las disposiciones para la atención de niños con discapacidad moderada en guardería integradora	Mar-07

Fuente: Coordinación Guarderías (2008).

En el apéndice A se encuentran las medidas de seguridad que se necesitan para los negocios (guarderías) por el IMSS.

### ***2.1.11. Licencias y Permisos***

Los proveedores de servicio de cuidado infantil licenciados están obligados a exhibir su licencia y cualquier citación (de consecuencias negativas) recibida, así como las acciones administrativas tomadas. Los registros de las quejas que no hayan resultado en una citación están disponibles solamente a través de la oficina de licencias.

En el apéndice B y C se encuentran los documentos y normas que se requieren para la renovación de contratos de las guarderías, establecidos por el IMSS.

Antes de inscribir a su hijo(a) en algún proveedor de servicio de cuidado infantil, es recomendable que revise los registros de dicho establecimiento. Los registros del proveedor se encuentran disponibles en la oficina local de permisos y licencias para proveedores de cuidado infantil.

Trámite de licencias, permisos y registros antes de abrir. Los requisitos son aviso de apertura ante el municipio que le corresponda a su domicilio, estar dada de alta ante hacienda y en algunos casos requieren validez de autoridades de la SEP.

Estos establecimientos cada año tienen que renovar su licencia de funcionamiento y deben obtener los permisos del área de Protección Civil de los ayuntamientos para garantizar las condiciones de seguridad. En esos espacios atienden aproximadamente 900 niños y 10 de las 11 guarderías son subrogadas y una opera bajo el régimen ordinario del IMSS (Datos proporcionados por figura 2.1.).

Afirmó Espina von Roerich, delegado del IMSS de Tlaxcala, que en Querétaro y en todo el país:

“A diferencia de las estancias infantiles de la Sedesol que operan en casas donde viven quienes cuidan a los menores, las guarderías del IMSS, que también en algunos casos son casas, están adecuadas para que cumplan con la norma del instituto y no habita una familia; el personal que labora en las guarderías es capacitado de manera permanente y debe contar con conocimientos en materia alimentaria y de salud” (p. 30).

El funcionario federal agregó que las guarderías son auditadas y supervisadas permanentemente para garantizar la seguridad de los menores y la tranquilidad de los padres, incluso algunos espacios operan desde hace más de 15 años en la entidad (Ramírez, 2009).

## **2.2. Definiciones Financieras**

Sin lugar a duda, que una de las funciones de mayor relevancia de todo ejecutivo de una empresa es tomar decisiones y planificar actividades futuras. En análisis financiero, a través de algunos índices financieros permitirá controlar la marcha de la empresa desde la perspectiva de las finanzas, permitiendo ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en su funcionamiento normal.

### **2.2.1. Costos variables y fijos**

Costos Variables: Son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o la prestación de un servicio, se incurren debido a la actividad de la empresa.

Costos Fijos o periódicos: Son aquellos que en su magnitud permanecen constantes o casi constantes, independientemente de las fluctuaciones en los volúmenes de producción y/o venta (Gava, Roperio, Serna y Ubierna, 2008).

### **2.2.2. Valor actual neto**

Procede de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja, futuros del proyecto. A éste valor se le resta la inversión --

inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

El tipo interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto (*Asesores Bancarios y Financieros*, 1998).

### **2.2.3. Punto de Equilibrio**

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un **punto de equilibrio** es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto. Sean los ingresos totales  $IT$ , los costos totales  $CT$ ,  $P$  el precio por unidad,  $Q$  la cantidad de unidades producidas y vendidas,  $CF$  los costos fijos, y  $CV$  los costos variables. Entonces: Si el producto puede ser vendido en --

mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio entonces la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas (Ortiz, 2001).

#### **2.2.4. Análisis de riesgo**

El riesgo es la probabilidad de recibir un rendimiento distinto al esperado y se presenta cuando no se puede estar seguro respecto al resultado de una actividad o suceso en particular en el futuro. Es importante enfatizar en que el rendimiento esperado de una inversión está directamente relacionado con el riesgo de la misma.

Por ejemplo, para determinar el riesgo en un proyecto de inversión, el primer paso es hacer una lista que contenga los escenarios que estas evaluando, en este caso serán: optimista, pesimista, esperado y lento crecimiento; la probabilidad de que cada uno de estos escenarios ocurra y la TIR que se generará en cada uno de éstos. El segundo paso es calcular la TIR esperada que resulta de multiplicar, la TIR asignada a cada escenario por la probabilidad de que ésta se dé. El tercer paso es obtener la TIR promedio, que es la suma de los resultados obtenidos en el paso anterior. El cuarto paso es determinar un factor por cada uno de los escenarios, para lo cual a la TIR promedio le disminuyes la TIR de cada uno de los escenarios, dichos factores los elevas al cuadrado y los multiplicas por la probabilidad de cada uno de los escenarios; sumas los resultados obtenidos y tienes la varianza. El quinto paso es sacarle la raíz cuadrada a la varianza para obtener la desviación estándar. Después calculas Z, disminuyéndole a la TIR que espera obtener el inversionista para aceptar el proyecto, la TIR promedio y divides éste resultado entre la desviación estándar. Posteriormente sacas la distribución normal al valor de Z y obtienes el riesgo, con el procedimiento antes mencionado se está midiendo

la estrechez de la distribución de la probabilidad asociada con los resultados posibles, es decir, la variabilidad en los resultados, por lo que mientras más estrecha se a la distribución de probabilidad de los rendimiento esperados, menor será su variabilidad y, por ende menor será el riesgo asociado con la inversión (Análisis Financiero, 2007).

Este tipo de análisis es ampliamente utilizado como herramienta de gestión en estudios financieros y de seguridad para identificar riesgos (métodos cualitativos) y otras para evaluar riesgos (generalmente de naturaleza cuantitativa).

El primer paso del análisis es identificar los activos a proteger o evaluar. La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

La función de la evaluación consiste en ayudar a alcanzar un nivel razonable de consenso en torno a los objetivos en cuestión, y asegurar un nivel mínimo que permita desarrollar indicadores operacionales a partir de los cuales medir y evaluar.

Los resultados obtenidos del análisis, van a permitir aplicar alguno de los métodos para el tratamiento de los riesgos, que involucra identificar el conjunto de opciones que existen para tratar los riesgos, evaluarlas, preparar planes para este tratamiento y ejecutarlos (Guarderías IMSS, 2010).

#### ***2.2.5. Tasa interna de Rendimiento***

La tasa interna de rendimiento esperada (TIR) es el valor esperado por los accionistas de acuerdo con la inversión efectuada, es aquella con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VPN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a Mayor TIR, mayor rentabilidad. Es un indicador muy importante porque en la medida -- que la rentabilidad se presente el negocio de guarderías es más factible.

La TIR se calcula como sigue:

$$\text{TRP} = \frac{\text{Flujo de efectivo/Número de años}(n)}{\text{Inversión Inicial}}$$

(Brealey, 2006).

### **2.2.6. Balance General**

Es el resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, lo le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario a una fecha determinada.

### **2.2.7. Estado de Resultados**

En contabilidad el Estado de Resultados o Estados de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

### **2.2.8. Razones Financieras**

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

#### *Razones de Liquidez*

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no sólame -

nte a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

*Capital de trabajo (CNT)*: Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

*Índice de Solvencia (IS)*: Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

*Rotación de Cuentas por cobrar (RCC)*: Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por cobrar}}$$

*Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC)*: Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

*Razones de Endeudamiento*: Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

*Razón de Endeudamiento (RE)*: Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

(Brealey, 2006).

*Razón Pasivo- Capital (RPC)*: Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

*Razón Pasivo a Capitalización Total (RPCT)*: Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

*Razones de Rentabilidad*: Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

*Margen Bruto de Utilidades (MB)*: Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

*Margen de Utilidades Operacionales (MO)*: Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

*Margen Neto de Utilidades (MN)*: determina el porcentaje que queda en cada venta - después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

*Rotación del Activo Total (RAT):* Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

*Rendimiento de Inversión (REI):* Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$REI = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

*Ebitda:* A partir del Resultado del Ejercicio también se puede calcular el EBITDA, Earning Befote Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. El EBITDA representa el resultado de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), los impuestos, las amortizaciones y las depreciaciones. Este indicador se ha consolidado en los últimos años como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa.

El Ebitda tiene la ventaja de eliminar el sesgo de la estructura financiera, del entorno fiscal (a través de los impuestos) y de los gastos *ficticios* (amortizaciones). De esta forma, permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y comparar de una forma más adecuada lo bien o mal que lo hacen distintas empresas o sectores en el ámbito puramente operativo (Jiménez, 2005).

*Rotación de Activos Fijos:* Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto. Todo Activo requiere de pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo, lo cual se traduce a su vez en menos pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos patrimonio.

Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente. Mientras mayor sea el valor de este ratio mejor será la productividad del activo fijo neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de activo roto un número mayor de veces, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

*Rotación de Activos Totales:* Mide la rotación de todos los activos de la empresa y se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales.

*Rotación de Capital Empleado:* Activos totales menos pasivos/provisiones que no devengan interés. El capital empleado para las áreas de negocio excluye el efectivo, las obligaciones tributarias y los créditos fiscales.

*Días de Cartera:* Establece el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un periodo determinado. Normalmente, el factor *ventas* debería corresponder a las ventas a crédito, pero como este valor no se encuentra siempre disponible para el analista, se acepta tomar las ventas totales de la compañía, sin importar si han sido de contado o a crédito. Por su parte, el denominador de ésta razón es el promedio registrado en las cuentas por cobrar a clientes o de deudores por mercancías, el cuál se obtiene sumando el saldo inicial al saldo final y dividiendo éste total entre dos o —para mayor precisión— el promedio de los doce últimos meses.

*Análisis Dupont:* El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis DuPont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía.

El sistema Dupont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que

indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

$$\text{Análisis Dupont} = (\text{utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total})$$

*ROE*: Ganancia de una empresa expresada en función de su patrimonio. Se calcula dividiendo la utilidad después de intereses e impuestos entre el valor contable de las acciones de la empresa. (Sammaue, 2010).

*ROCE*: El roce compara con las ganancias de capital invertido en la empresa. Es similar al retorno sobre activos (ROA), pero tiene en cuenta las fuentes de financiamiento

$$\text{ROCE} = \text{EBITDA} / \text{Capital Empleado}$$

(Samaue, 2010).

### ***2.2.9. Análisis de sensibilidad***

Es el procedimiento por medio de cual se puede determinar cuanto afecta (que tan sensible) es la TIR ante cambios en determinadas variables de la investigación.

### ***2.2.10. EVA Valor Económico agregado***

El valor Económico agregado (EVA) mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio. Se determina disminuyéndole a la utilidad después de impuestos el monto que resulte de multiplicar el capital operacional total aportado por los inversionistas por el costo del capital total después de impuestos (gestiopolis, 2000).

## **2.3. Plan Estratégico para guarderías**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se -- plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente (Suárez, 2007).

## 2.4. TREMA

En la tasa de rendimiento mínimo aceptable al evaluar un proyecto de inversión. Cuando la inversión se efectuó, la TREMA será dada por la dirección general o por los propietarios del negocio. Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en la realización de las actividades. La prima de riesgo es el valor en el que el inversionista desea que crezca su inversión por encima de la inflación, es decir, el crecimiento real de patrimonio de la empresa, la formula de la TREMA es:

$$\text{TREMA} = \text{Inflación} + \text{premio al riesgo}$$

## 2.5. Análisis de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta que permite detectar los problemas que tienen más relevancia. En una empresa los datos se organizan en una grafica en forma descendiente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas que permitan calificar las causas de los problemas de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Según este concepto, si se tiene n problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas se resuelven el 80% del problema de las causas solo resuelven el 20% del problema, por tanto, el análisis de Pareto es una técnica que separa los *pocos vitales* de los *muchos triviales*, lo cual le permite a un equipo saber a donde dirigir sus esfuerzos para mejorar. El Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada porque muestra fotos de *antes y después* de la información de la empresa para demostrar que progreso se ha logrado. Como tal, la grafica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa (Sammaue, 2010)

### **3. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA**

En esta investigación se mencionan los elementos cuantitativos necesarios que se requieren para llevar a cabo un modelo financiero y conocer un resultado con las herramientas de evaluación económica para tomar una decisión de rentabilidad de las guarderías en el IMSS en Querétaro.

#### **3.1. Justificación y Variables**

El Grupo Guadalajara del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) afirmó que sólo cinco por ciento de las Pymes utilizan financiamiento de bancos y otro tres por ciento lo hace con intermediarios financieros no bancarios.

En un comunicado, se destaca que una de las conclusiones de la sesión técnica que se realiza con expertos para analizar fuentes alternas de capital y financiamiento.

Se determina que la falta de información sobre requisitos y compromisos sigue siendo la principal razón por la cual las pequeñas y medianas empresas no tienen acceso al crédito bancario. El panel que condujeron Juan Ramírez y Víctor Calderón, del despacho Ernst & Young México, así como Luís Carrera, socio de Wamex Fondo de Capital Privado, queda en claro las situaciones que enfrenta este sector empresarial. Entre ellas, que el financiamiento de este tipo de negocios sigue dependiendo de sus proveedores en un 33 por ciento y de préstamos de familiares en un 31 por ciento.

Los especialistas financieros indican también que no se accede a los créditos bancarios principalmente por las altas y variables tasas de interés, las elevadas comisiones, la carencia de las garantías solicitadas. Además, la falta de productos financieros que se adecuen a sus necesidades, la demora en la autorización, que los establecimientos no llevan una contabilidad formal, y por la mala calidad de los servi - --

cios ofrecidos. Incluso, se manifiesta que alrededor de un 27 por ciento de las pequeñas y medianas empresas cubre sus requerimientos crediticios acudiendo a medios y fuentes informales de funcionamiento.

Se dice que en México existen más de cuatro millones 100 mil unidades económicas y un 99.8 por ciento son micros, pequeñas y medianas empresas, que representan en promedio la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Se recomienda una serie de estrategias para lograr que más empresas puedan ser sujetas de crédito. Se resalta la necesidad de impulsar en la comunidad empresarial una cultura financiera que facilite la evaluación de proyectos de inversión y la toma de decisiones, minimizando riesgos a fin de utilizar el crédito para que los negocios logren crecer.

El problema principal de las pequeñas empresas en México y en Querétaro en particular es la falta de planeación, la falta de contabilidad y el pésimo o nulo servicio al cliente, esas son las causas más comunes en un negocio, en nuestro país como estadística que solo una de cada 20 empresas sobrevivirán y solo una alcanzará 5 o más años, en el negocio de guarderías en México es un servicio de bienestar social que da el IMSS y el gobierno federal a sus trabajadores. Es necesario para todas las empresas analizar y estudiar el sistema de capacidad que pueden implementar, todo esto con el fin de poder abarcar la mayor cantidad de demanda, optimizando las utilidades para la empresa y con el tiempo contemplar la posibilidad de expandirse, para poder aumentar su mercado y brindar un mejor servicio y satisfacción de necesidades a la mayor parte de la población consumidora del producto.

En la actualidad existen guarderías muy modernas y seguras que proporcionan un servicio de excelencia en calidad y calidez como su misión y visión lo mencionan. Es --

por ello que en Querétaro se busca también la misma la misma misión de las existentes, se analizará un caso particular que se espera les ayudará a las demás del país y no se vean involucrados en escenarios de apalancamiento que los llevaría a al quiebra como es el caso que se presenta, porque esa introducción que requiere el niño en su infancia es muy importante para que el sirva de antecedente en el futuro para su educación y a su vez apoyo a las madres trabajadoras, en que de la población económicamente activa es de un 69,68% y que cada vez crece más. Por lo que es una oportunidad de crear este modelo financiero para las guarderías en general, con el objetivo principal crear un modelo con una metodología financiera que nos permita identificar problemas de un negocio de guarderías. Las variables financieras que se utilizarán son el EBITDA, TIR, VPN, PAY BACK.

### **3.2. Herramientas de Evaluación Económica**

El modelo propuesto es un esquema de análisis de riesgo que se puede ser menor en la medida que se aplique una comparación de un estado de resultados y la aplicación de la evaluación económica. Estos escenarios ayudarán a que se simule a través de los flujos de efectivos si se encontrarán más ingresos que egresos y no al contrario, es decir, se encontrará el punto óptimo del la eficiencia del negocio de guarderías. Es por lo que esta investigación utilizando las herramientas de evaluación económica para encontrar ingresos óptimos Esto es muy importante porque la forma de trabajo actualmente es muy deficiente y se han distorsionado el manejo de las variables financieras y como resultado muchas de ellas se niegan a actualizar sus esquemas financieros, su área operativa, con la simulación de este modelo se apoyarían y tendrán mayor solvencia.

Objetivo General: Crear un modelo con una metodología financiera que permita --  
identificar problemas de un negocio de guarderías.

Los objetivos específicos de la metodología son:

- El modelo servirá para determinar causas posibles que afectan la rentabilidad en los servicios de guarderías.
- Determinar la rentabilidad, liquidez, apalancamiento en un negocio de guarderías.
- Identificar las estrategias que permitan tener un mejor rendimiento en un negocio.
- Analizar la medición y planeación de la capacidad de las instalaciones, de las guarderías.

### **3.3. Tipo de Investigación**

La investigación que se utilizó es bibliográfica que es aquella etapa en donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica o problemática en el negocio de las guarderías, también se considera investigación cuantitativa por el modelo, que se basa en mediciones de hechos, por ejemplo por el análisis de regresión y riesgos financieros, y por las determinación del modelo adecuado para el conjunto de variables disponibles y a la validación del modelo disponible.

#### **4. MODELO ECONÓMICO PARA LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE GUARDERÍAS**

##### **Análisis en la guardería Querétaro S.C.**

**Sector:** Empresas Comerciales Especializada

**Ramo:** Servicios de Salud y Bienestar Social

**Actividad económica:** Dar apoyo para la atención especial a infantes con deficiencias transitorias a definitivas así como aquellos con aptitudes y habilidades sobresalientes considerando en todos los casos, las condiciones económicas y sociales en todos los educandos.

##### **Información General:**

**GUARDERÍA QUERETARO S.C.**

Inicio de Actividades: 16 de Octubre del 1999

Directora: Lic. Jacqueline Colin Rodríguez.

J, Asunción Romero No. 36 Col Acueducto. C.P. 76020,

Santiago de Querétaro, Qro.

Teléfono (01 442) 2235462.

Correo Electrónico: cendihotmail.com

Esquema Vecinal Comunitario

#### 4.1. Análisis de la capacidad de operación

En la tabla 4.1 se observa la Capacidad de la Operación y el número de m<sup>2</sup> por niño

Tabla 4.1

##### Capacidad de Operación

DEPTO	CANT. DE NIÑOS	M <sup>2</sup>
Lactante A	12 niños	25 m <sup>2</sup>
Lactante B	17 niños	35 m <sup>2</sup>
Lactante C	20 niños	40 m <sup>2</sup>
Maternal A	20 niños	40 m <sup>2</sup>
Maternal B1	20 niños	40 m <sup>2</sup>
Maternal B2	21 niños	42 m <sup>2</sup>
Maternal C1	15 niños	30 m <sup>2</sup>
Maternal C2	12 niños	24 m <sup>2</sup>
<b>Total</b>	<b>137 niños</b>	<b>316 m<sup>2</sup></b>
<b>Capacidad</b>	<b>200 niños</b>	<b>461 m<sup>2</sup></b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Recibo de trabajador

En la tabla 4.2 se muestra un recibo de un trabajador de la guardería Querétaro

Tabla 4.2

<i>Recibo Laboral</i>		CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL QUERÉTARO S C			
NO DE TRAB	42	R IMSS	14897212958		
NOMBRE:	Martínez Nohzco Rubiceh	Días trabajados:	15.00		
RFC:	MANR720916S25	Faltas:			
DEPTO.:	ADMINISTRACION	Periodo Del:	16-Mar-10		
PUESTO:	AUXILIAR DE INTENDENCIA	Al:	31-Mar-10		
	PERCEPCIONES	DEDUCCIONES			
P001	SUELDO	1,168.00	D002	IMSS	29.00
P003	HORAS EXTRAS DOBLES	54.00	D094	CREDITO INFONAVIT	239.00
P014	DESPESA	45.00	D095	ADEUDOS DE INFONAVIT	120.00
P015	PREMIOS DE ASISTENCIA	89.00	D100	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	-126.00
P016	PREMIOS DE PUNTUALIDAD	46.00			
Total Percepciones		1,402.00	Total Deduciones		262.00
Neto Pagado		1,140.00			
Total en Efectivo		1,095.00	Firma:		

Fuente: Administración de Guardería Querétaro.

### 4.3. Tabulador de trabajadores

En la tabla 4.3 Se presenta el tabulador de los trabajadores de la guardería con sus ingresos quincenales.

Tabla 4.3

#### *Tabulador de Guardería*

TABULADOR DE GUARDERIA QUERETARO S.C.									
CARGO	CANT	SALARIO	DESPENSA	PUNTUALIDAD	ASISTENCIA	EXTRAS	INGRESO		
			P014	P016	P015	P003	QUINCENAL		
DIRECTORA	1	\$217,61		\$140,00		\$500,00	\$3.904,15	\$3.904,15	\$3.904
SECRETARIA	1	\$74,93	\$200,00	\$100,86	\$100,86	\$302,58	\$1.828,25	\$1.828,25	\$1.828
COORD PEDAGOGIA	1	\$102,65	\$200,00	\$138,40	\$138,40	\$415,20	\$2.431,75	\$2.431,75	\$2.432
COORD FOMENTO	1	\$92,75	\$200,00	\$125,00	\$125,00	\$375,00	\$2.216,25	\$2.216,25	\$2.216
JEFE DE COCINA	1	\$80,02	\$200,00	\$107,73	\$107,73	\$323,19	\$1.938,95	\$1.938,95	\$1.939
EDUCADORA	1	\$82,03	\$200,00	\$110,46	\$110,46	\$331,38	\$1.982,75	\$1.982,75	\$1.983
ASIST. EDUCATIVA	22	\$65,62	\$200,00	\$88,23	\$88,23	\$264,69	\$1.625,45	\$35.759,90	\$35.760
AUX NUTRICION	4	\$62,04	\$200,00	\$88,14	\$63,96		\$1.282,70	\$5.130,80	\$5.131
AUX INTENDENCIA	3	\$59,69	\$200,00	\$84,75	\$65,91		\$1.246,01	\$3.738,03	\$3.738
VIGILANTE	1	\$73,59	\$173,71	\$100,00	\$160,00	\$233,00	\$1.770,56	\$1.770,56	\$1.771
								\$60.701,39	\$60.701
									\$121.403
									\$242.806

Fuente: Administración Guardería Querétaro S. C.

#### 4.4. Apalancamiento Operativo

En la tabla 4.4 se muestra el apalancamiento operativo de la guardería Querétaro.

Tabla 4.4

##### *Apalancamiento Operativo*

GAO =	$\frac{Q(P-VC)}{Q(P-VC)-FC}$	
Q = Ventas		2009 3.969.191,40
P = Precio unitario		2.414,35
VC = Costo Variable Unitario		185,74
FC= Costos fijos		422.259,00
	2009	
GAO =		1,00

Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 4.6.

Esto indica que su operación es lo suficientemente adecuado, ya que el precio del producto, de los niños es mayor que todos los costos (variables y fijos) y quiere decir que la compañía utiliza de forma correcta sus fondos para maximizar las utilidades.

#### 4.5. Costos fijos y variables

En la tabla 4.5 se dan los costos fijos y costos variables para el manejo mensual de una guardería.

**Tabla 4.5**

##### *Costos Fijos y Variables*

Variables	Fijos	
Materias Primas (MP)	1850	Alimentación 74300,00
Otras Materias Primas	400	Cuidados 13387,00
Mat. de Operación (MOV)	2865	Medicina 1883,00
Combustible	13387	Programa 10664,00
Electricidad	1803	Recursos Humanos 3010,00
Agua	5141	Recursos Fisicos 9340,00
Total Variables	25446	Recursos Materiales 10664,00
		Sueldos Maestras 256858,00
		Mantenimiento 21937,00
		Otros Gastos 20216,00
		Total Fijos 422259,00
		Gran Total 447705,00

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.6. Cálculo de Pareto

En la tabla 4.6 se muestra el análisis del Pareto para conocer cuáles son las variables de mayor peso en la investigación de la guardería Querétaro.

Tabla 4.6

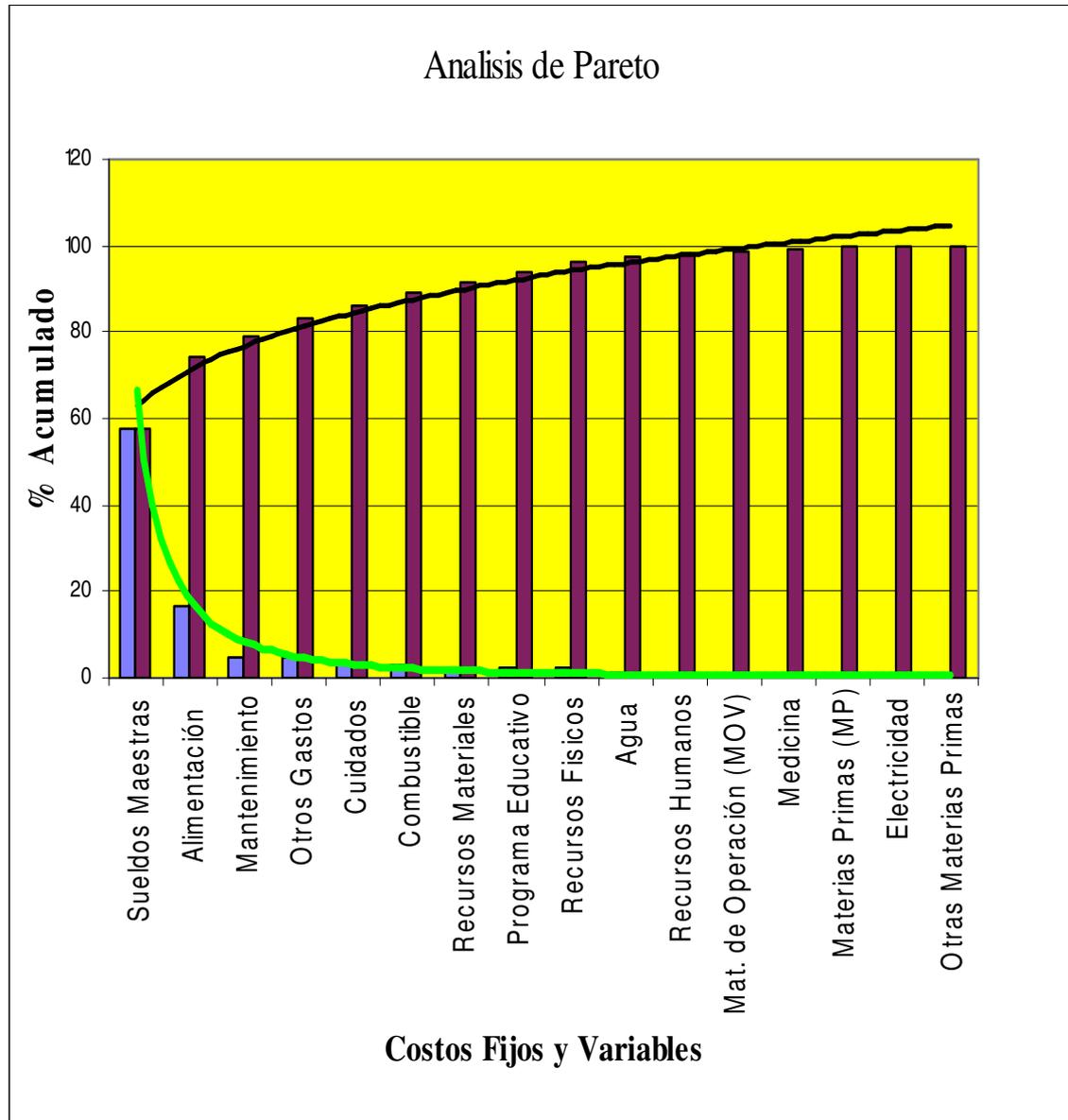
##### *Análisis de Pareto*

<b>VARIABLES:</b>		<b>VARIACIONES</b>	<b>datos ordenad</b>	<b>%Acumulado</b>
Materias Primas (MP)	1850,00	41%	Sueldos Maestras	57,37
Otras Materias Prima	400,00	9%	Alimentación	16,60
Mat. de Operación (M	2865,00	64%	Mantenimiento	4,90
Combustible	13387,00	299%	Otros Gastos	4,52
Electricidad	1803,00	40%	Cuidados	2,99
Agua	5141,00	115%	Combustible	2,99
Alimentación	74300,00	1660%	Recursos Materiales	2,38
Cuidados	13387,00	299%	Programa Educativo	2,38
Medicina	1883,00	42%	Recursos Fisicos	2,09
Programa Educativo	10664,00	238%	Agua	1,15
Recursos Humanos	3010,00	67%	Recursos Humanos	0,67
Recursos Fisicos	9340,00	209%	Mat. de Operación (MOV)	0,64
Recursos Materiales	10664,00	238%	Medicina	0,42
Sueldos Maestras	256858,00	5737%	Materias Primas (MP)	0,41
Mantenimiento	21937,00	490%	Electricidad	0,40
Otros Gastos	20216,00	452%	Otras Materias Primas	0,09
GRANTOTAL	447705,00			100,00

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra la figura 4.1 donde se observa cuáles son las variables más importantes.

Figura 4.1 Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7. Balance General

En la tabla 4.7 se muestra el Balance General de periodo anual del 2008 y 2009.

Tabla 4.7

##### *Balance General*

	2008		2009		
	ACTIVO		ACTIVO		aume/disminuí
Circulante					
Bancos	8216,00	0,15	86128,00	21,24	77912,00
Deudores diversos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos Anticipados	28357,00	0,53	24350,00	6,00	-4007,00
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>20141,00</b>		<b>110478,00</b>		90337,00
Fijo					
Depreciación acumulada					
Equipo de Computo	55450,00	1,04	33270,00	8,20	22180,00
Mobiliario y Equipo	156348,00	2,95	31269,60	7,71	125078,40
Utensilios de Cocina	40182,00	0,76	8036,40	1,98	32145,60
Equipo de transporte	35000,00	0,66	17500,00	4,32	17500,00
Edificio	5000000,00	94,21	500000,00	123,30	4500000,00
Total Fijo	<b>5286980,00</b>	<b>1,00</b>	<b>590076,00</b>	<b>1,00</b>	4696904,00
Diferido					
Gastos por amortizar	-----	-----	-----		-----
TOTAL FIJO	5286980,00		590076,00		-4696904,00
					0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5307121,00</b>		<b>405516,00</b>		-4901605,00
	<b>PASIVO</b>		<b>PASIVO</b>		
Circulante					
Acreedores diversos	28640,00	0,54	22450,00	0,42	-6190,00
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>28640,00</b>		<b>22450,00</b>		-6190,00
Fijo					
Documentos por pagar a largo plazo	2278010,00	42,92	1608745,00	29,81	669265,00
TOTAL FIJO	2278010,00		1608745,00		669265,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2306650,00</b>		<b>1631195,00</b>		675455,00
	<b>CAPITAL</b>		<b>CAPITAL</b>		
Capital fijo	30000,00		30000,00		0,00
Aport. p/futuros			997194,00	18,48	-997194,00
Aumentos de capital					
Resultados de					
Ejercicio Anterior	2583381,00	48,68	2351921,00	43,57	-231460,00
Utilidades del Ejercicio	387090,00	7,29	387148,00	7,17	-58,00
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>3000471,00</b>		<b>3766263,00</b>		-765792,00
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>5307121,00</b>		<b>5397458,00</b>		-90337,00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8. Estado de Resultados

En la tabla 4.8 se muestra el Estado de Resultados con el modelo económico propuesto para el negocio de las guarderías.

Tabla 4.8

*Estado de Resultados (Modelo Financiero)*

Estado de Resultados de Guardería Querétaro S.C.

Variaciones			1	2	3	4	5
Precio de Venta	2,414.00	0.0%	2,414	2,414	2,414	2,414	2,414
Vol. de Venta	137	0.0%	137	137	137	137	137
Costos Fijos	422259.00	2.0%	422,258	430,703	430,703	439,317	448,104
Costos Variable	25446.00	0.0%	254,452	254,452	254,452	254,452	254,452

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9. Cálculo de ROCE en el Estado de Resultados

En la tabla 4.9 se muestra el Estado de Resultados para el cálculo de un ROCE para las Guarderías.

Tabla 4.9

*Estado de Resultados Proyectado (ROCE)*

PERIODO 2009	1	2	3	4	5	
PRECIO DE VENTA	2.414	2.414	2.414	2.414	2.414	
VOLUMEN VENTAS	137	137	137	137	137	
VENTAS	330718	330718	330718	330718	330718	
MENOS COSTOS FIJOS	57.849.376	59.006.364	59.006.364	60.186.491	61.390.221	
MENOS COSTOS VARIABLES	34859950	34.859.950	34859950	34859950	34859950	
= EBITDA (FLUJO OPER)	22.658.708	23.815.695	23.815.695	24.995.823	26.199.553	
MENOS DEPRECIACION	295.037	295.037	295.037	295.037	295.037	
MENOS AMORTIZACIONES	5,975	5,975	5,975	5,975	5,975	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (PFT)	22363665	23520653	23520653	24700780	25904510	
MENOS ISR(30%)	6709099	7056196	7056196	7410234	7771353	
MENOS PTU(10%)	670910	705620	705620	741023	777135	
IGUAL NIAT	14983656	15758837	15758837	16549522	17356021	
MAS DEPRECIACION	295037	295037	295037	295037	295037	
IGUAL CASH FLOW (FLUJO NETO EFECTIVO)	5397458,00	15278693	16053874	16053874	16844559	17651058

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10. Calculo del EBITDA en el Estado de Resultados

La tabla 4.10 muestra el Estado de Resultados calculando un EBITDA para las guarderías.

Tabla 4.10

##### *Estado de Resultados (EBITDA)*

PERIODO	1	2	3	4	5
Volumen de ventas	137	137	137	137	137
Precio de ventas	2414,35	2414,35	2414,35	2414,35	2414,35
Variación	0%	0%	0%	0%	0%
Precio de ventas	2414,35	2414,35	2414,35	2414,35	2414,35
<b>Total ventas</b>	<b>3969191,40</b>	<b>3969191,40</b>	<b>3969191,40</b>	<b>3969191,40</b>	<b>3969191,40</b>
Total Costos variables	25446,00	25446,00	25446,00	25446,00	25446,00
Total costos fijos	422259	422259	422259	422259	422259
Total costos	5372460	5372460	5372460	5372460	5372460
<b>EBITDA</b>	<b>-1403268,60</b>	<b>-1403268,60</b>	<b>-1403268,60</b>	<b>-1403268,60</b>	<b>-1403268,60</b>
Depreciacion	295037	295037	295037	295037	295037
Gastos y productos financieros	264471,00	264471,00	264471,00	264471,00	264471,00
Intereses	369383	299065	222912	140.438	51118
<b>Utilidades antes de impuestos</b>	<b>-2067688,60</b>	<b>-1997370,60</b>	<b>-1921217,60</b>	<b>-1838743,60</b>	<b>-1749423,60</b>
ISR	28%	0	0	0	0
PTU	10%	0	0	0	0
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-2067688,60</b>	<b>-1997370,60</b>	<b>-1921217,60</b>	<b>-1838743,60</b>	<b>-1749423,60</b>
<b>Porcentaje de Utilidad</b>	<b>-52%</b>	<b>-50%</b>	<b>-48%</b>	<b>-46%</b>	<b>-44%</b>
Depreciacion	295037	295037	295037	295037	295037
<b>Flujos de efectivo</b>	<b>-1772651,60</b>	<b>-1702333,60</b>	<b>-1626180,60</b>	<b>-1543706,60</b>	<b>-1454386,60</b>
Pago de capital	847200	917517	993671	1076145	1164793
Gastos representativos Saldo de Arrendamiento y Honorarios					
<b>Flujo Neto Contable</b>	<b>-2619851,60</b>	<b>-2619850,60</b>	<b>-2619851,60</b>	<b>-2619851,60</b>	<b>-2619179,60</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.11. Cálculo del Flujo de Efectivo

Tabla 4.11

*Flujo de Caja*

<b>FLUJO DE CAJA</b>	
<b>Utilidad neta</b>	514.309,47
<b>mas depreciacion</b>	4.696.904,00
<b>Menos inc de caja</b>	(77.912,00)
<b>menos incremento Cuentas por cobrar</b>	-
<b>menos incremento Inventario</b>	-
<b>mas Gastos pagados por adelantado</b>	24.350,00
<b>mas increm Cuentas por cobrar</b>	136.941,00
<b>mas increm Documentos por pagar</b>	1.608.745,00
<b>menos decrem Gastos acumulados por pagar</b>	(5.725.471,00)
<b>Flujo de caja de actividades operacionales =</b>	<b>1.177.866,47</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.11 se calcula el flujo de efectivo de las operaciones y es bueno porque no arroja resultados negativos de la operación, lo cual muestra la liquidez de la empresa ya que se cubren los compromisos a corto plazo.

#### 4.12. Cálculo de Punto de Equilibrio

En la tabla 4.12 se muestra el punto de equilibrio que es el punto donde se obtienen las utilidades o beneficios del negocio.

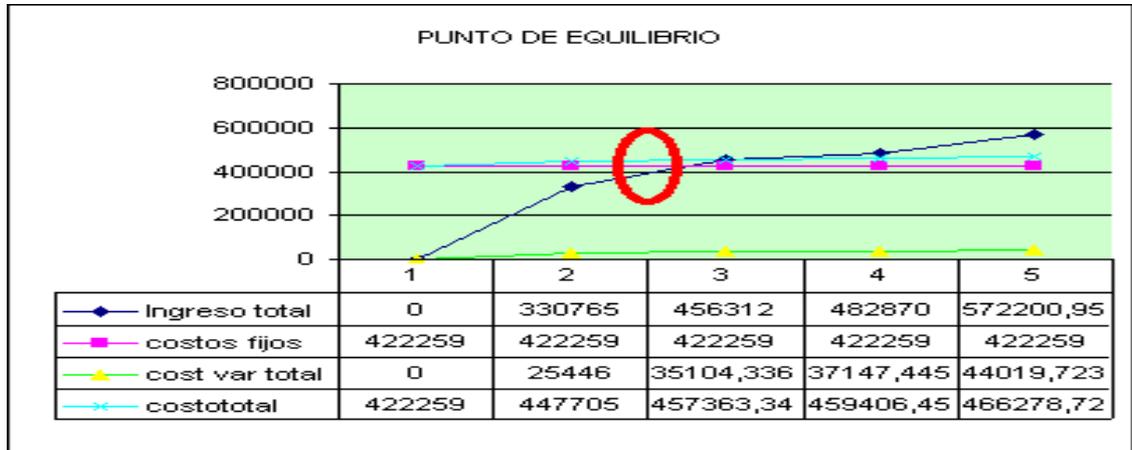
Tabla 4.12

##### *Punto de Equilibrio*

Precio de venta unitario	2414,35					
Unidades vendidas	137					
Ingreso Total	6250000					
CFT	422259,00					
Costo variable total	25446,00					
Costo Variable Unitario	185,7					
PE Cantidad		189				
PE Valor Monetario		457450,94				
	A	B	A*B	D	E	E*B
	PventaUnit.	Cantidad	Ingreso total	costos fijos	costovarunit.	cost var total
						(E*B)+D
	2414,35	0,00	0,00	422259,00	185,74	0,00
	2414,35	137,00	330765,95	422259,00	185,74	25446,00
	2414,35	189,00	456312,15	422259,00	185,74	35104,34
	2414,35	200,00	482870,00	422259,00	185,74	37147,45
	2414,35	237,00	572200,95	422259,00	185,74	44019,72
		52,00				
		niños				
	Ingreso total	costos fijos	cost var total	costototal		
	0,00	422259,00	0,00	422259,00		
	330765,00	422259,00	25446,00	447705,00		
	456312,00	422259,00	35104,34	457363,34		
	482870,00	422259,00	37147,45	459406,45		
	572200,95	422259,00	44019,72	466278,72		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.2. Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.2. el punto de equilibrio es aquel punto donde los ingresos totales se igualan a los costos totales vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen se obtienen pérdidas.

#### 4.13 Cálculo del Análisis de Riesgo

En la tabla 4.13 se muestra el Análisis de Riesgo para las guarderías Querétaro S.C.

Tabla 4. 13

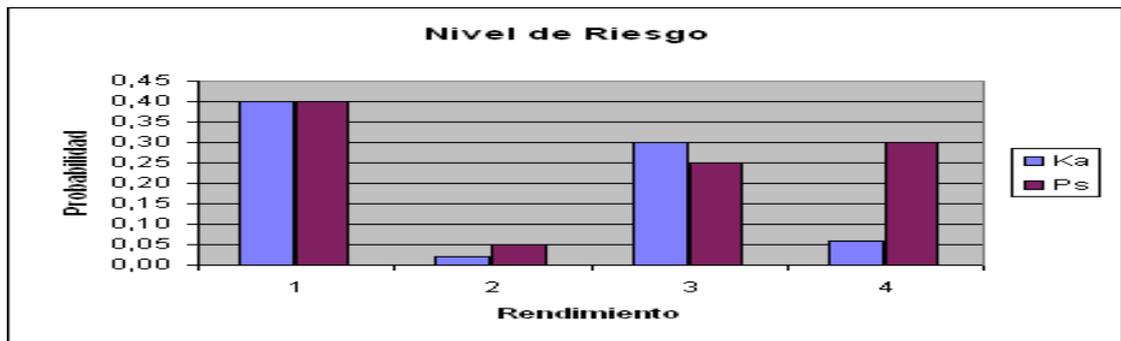
Análisis de Riesgo

ESCENARIO	FACTORES CRITICOS				TIR			RIESGO	(Ka - Kb)^2	J*G
	PV	CF	INFLAC	EMPLEO	Ka	Ps	Ps*Ka			
UP SIDE CASE (optimista)	2%	-15%	7%	20%	0,40	0,40	0,160	0,146	0,0213	0,0085
DOWN SIDE CASE (malo)	-1%	6%	1%	5%	0,02	0,05	0,001	0,020	0,0004	0,0000
BASE SIDE CASE (esperado)	15%	0	6	8%	0,30	0,25	0,075	0,300	0,0900	0,0225
SLOWLY GROWTH CASE (lento crecimiento)	3%	5%	5%	10%	0,06	0,30	0,018	0,060	0,0036	0,0011
					0,78	1,00		0,254		
						Rend Kb= promedio			Varianza=	0,0321
									NIVEL Desv Std=	0,1792
									<b>RIESGO</b>	

En la tabla 4.13 se muestra el nivel de riesgo que arrojan los datos de la guardería es de 0,1792 y la sumatoria de la TIR es de 25,40% ésta es el valor máximo de rendimiento que la guardería puede dar.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3. Nivel de riesgo



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por tabla 4.13.

En la figura 4.3 se muestra un comparativo del nivel de riesgo de la TIR calculada contra la probabilidad en los diferentes escenarios de la guardería.

#### 4.14. Capital de Trabajo

En la tabla 4.14 se muestra el capital de trabajo de la Guardería Querétaro S.C.

Tabla 4.14

##### *Capital de Trabajo*

Activo circulante	110,478.00
(-) Pasivo Circulante	22,450.00
Capital de Trabajo	88,028.00
% de Pasivo/Activo Circulante	20%
Margen de Utilidad	0,1

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, al estar positivo el capital de trabajo es bueno para la guardería, ya que significa que tienen suficiente efectivo para cubrir las obligaciones a corto plazo. Es decir que la guardería tiene suficiente para continuar el desarrollo normal de sus actividades.

#### 4.15. Cálculo de Razones Financieras

En la guardería Querétaro S.C. de las Razones Financieras de:

- Liquidez
- Actividad
- Apalancamiento
- Rentabilidad
- Plan Estratégico

En base a las razones financieras de Acus Consultores, Alberto Calva Mercado SC entre otras:

La guardería Querétaro S.C. se encuentra ubicada en el sector de razones financieras, en comerciales especializadas y es una de ellas la que se valoró.

**Razones Financieras:** Análisis de razones que evalúan el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la guardería.

**Análisis de Liquidez:** En la tabla 4.15 se muestra la posición líquida de una guardería y trata con la cuestión de que tan capaz sea para satisfacer sus obligaciones circulantes:

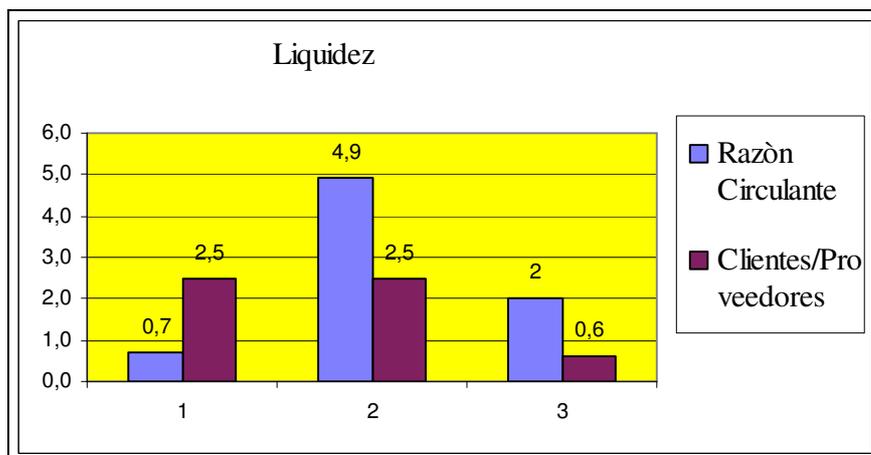
Tabla 4.15

*Liquidez*

Guardería Querétaro S.C.		Periodos		Indicador
CATEGORIA		2008	2009	
Liquidez	Razón Circulante=Activo Circulante/Pasivo Circulante	0,7	4,9	2
	Clientes/Proveedores	2,5	2,5	0,6

Fuente: Elaboración propia.

*Figura 4.4. Liquidez*



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la tabla 4.15.

En la figura 4.4 se indica el grado en que los créditos de los acreedores son cubiertos por los activos susceptibles de ser convertidos en efectivo. Una relación sana es de 2 a 1.

**Actividad/Activos:** En la tabla 4.16 se muestra el conjunto que miden la eficiencia de un negocio de la guardería para administrar sus activos.

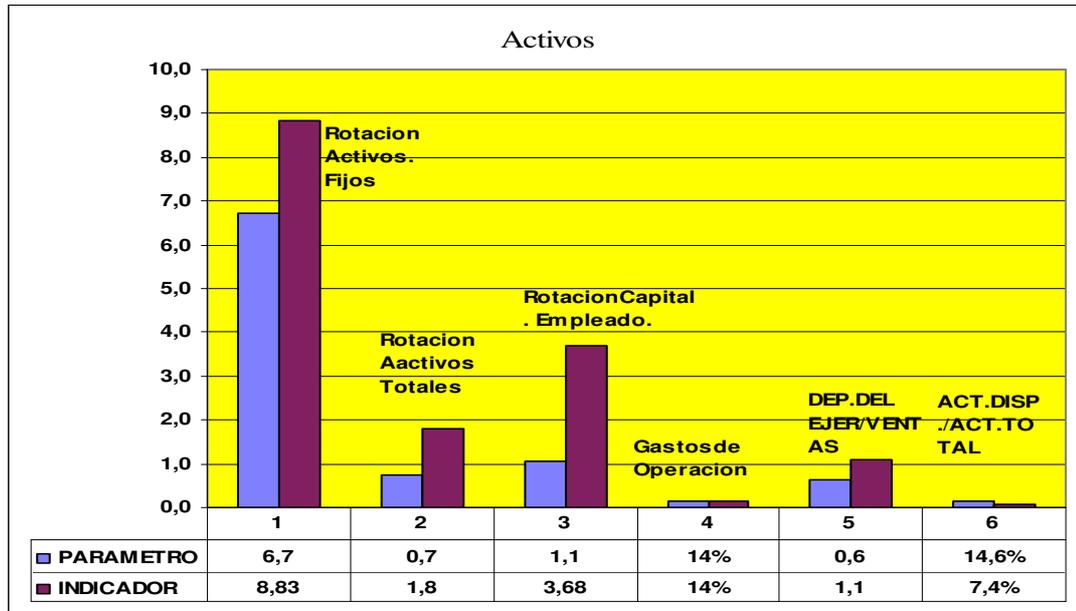
Tabla 4.16

*Activos*

Activos	Rotación de Activos Fijos=Ventas/Activos Fijos Netos	0,8	6,7	8,83
	Rotación de Activos Totales=Ventas/Activos Totales	0,7	0,7	1,8
	Rotación de Capital Empleado = Ventas Netas / Capital Empleado	1,3	1,1	3,68
	Gastos de Operación / (Costo de Ventas + Gastos de Operación)	6%	14%	14%
	Depreciación del Ejercicio / Ventas	0,6	0,6	1,1
	Activo Disponible / Activo Total	10%	14,6%	7,4%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.5. Actividad/Activos



Fuente: Elaboración propia datos proporcionados por la tabla 4.16.

**Apalancamiento/Deuda:** En la tabla 4.17 se muestra el apalancamiento que mide el grado de financiamiento que tiene la empresa por medio de deuda.

Tabla 4.17.

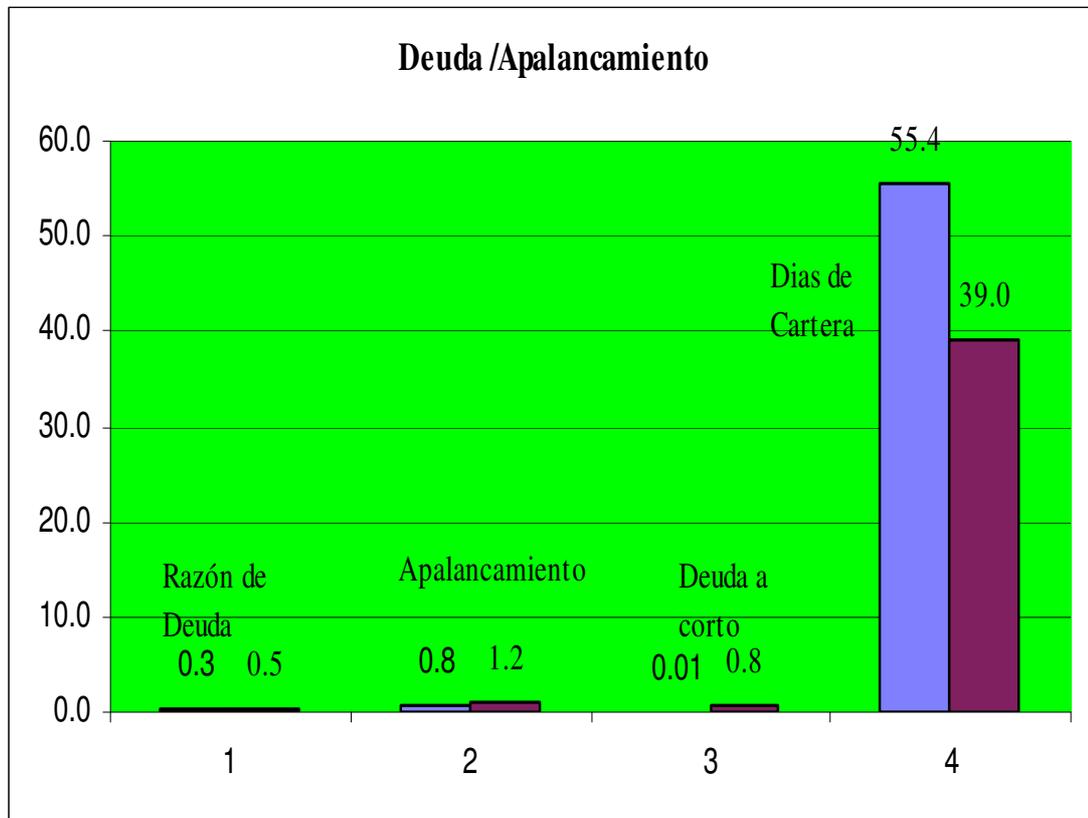
*Apalancamiento*

Deuda/Apalancamiento	Razón de deuda = Pasivos Totales / Activos totales		0,4	0,3	0,5
	Apalancamiento=Pasivo Total/Capital Contable		0,8	0,8	1,2
	Deuda de Corto Plazo=Pasivo de Corto Plazo/Pasivo Total		0,01	0,01	0,8
	Días cartera o Días Cliente=(Clientes *360) / Ventas Netas		55,4	55,4	39,0

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.6 se indica el apalancamiento de la guardería Querétaro comparado con cada uno de los indicadores del sector.

Figura 4.6. Apalancamiento/ Deuda



Fuente: Elaboración propia datos proporcionados por la tabla 4.17.

**Rentabilidad:**

En la tabla 4.18 se muestra la rentabilidad que es el resultado neto de un número de políticas y decisiones.

Tabla 4.18

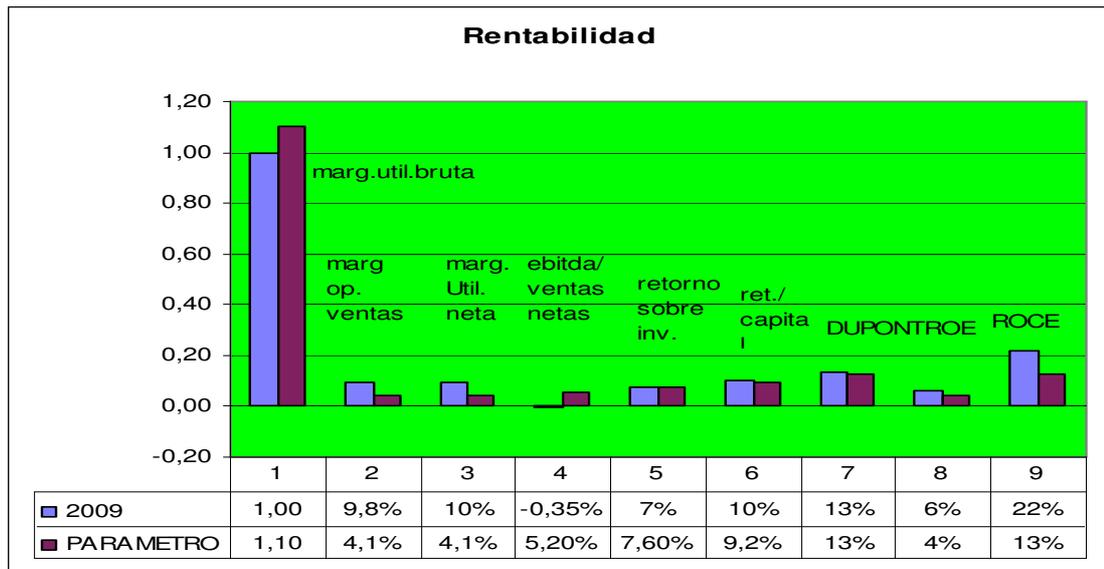
*Rentabilidad*

	Margen de utilidad bruta = Ventas - costos de ventas / Ventas	1,00	1,00	1,10
	Margen Operativo de Ventas = Utilidad de Operación / Ventas Netas	9,8%	9,8%	4,1%
	Margen de utilidad neta = Utilidad neta después de impuestos / ventas	10%	10%	4,1%
	Ebitda / Ventas Netas	-0,35%	-0,35%	5,20%
Rentabilidad	Retorno sobre Inversión = Utilidad de Operación / Activo Total	7,17	7%	7,60%
	(RCC) Retorno sobre Capital = Utilidad Neta / Capital Contable	12,90	10%	9,2%
	Análisis Dupont = (utilidad neta / ventas) * (ventas / activo total)	0,07	13%	13%
	ROE = NIAT / capital contable	5%	6%	4%
	ROCE = NIAT / capital de trabajo + activos fijos netos	25,76%	22%	13%

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.7 se muestra la rentabilidad de la guardería y se observa que 6 de los indicadores del sector están por encima de los valores promedio.

Figura 4.7. Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia datos proporcionados por la tabla 4.18.

**Plan Estratégico:** Se traza un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

En tabla 4.19 se muestra el plan estratégico para la guardería Querétaro cuyo objetivo es hacer participar a todas las personas en la valoración de las cosas que se hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades. Con este plan presentado uno se dirige hacia un derrotero en el que los costos que vienen del análisis del Estado de Resultados por eso se involucran todos los departamentos con el modelo financiero y el área administrativa.

Tabla 4.19

*Plan Estratégico 2011*

Plan Estratégico para la Guardería Querétaro S.C.

PLAN ESTRATEGICO DE REDUCCION DE COSTOS			KPI	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Fechas
Problemática	Estrategia	Acciones	X Responsable	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
		Que todas las solicitudes de niños deben estar aprobadas	90% ventas	■	■					13 10 2010
	Tener una planeación real de las solicitudes de niños y solicitudes de compra de los recursos materiales	Todas las solicitudes de entrada deben tener relacionado un niño por venta aprobado	87% administración		■	■				21 10 2010
		Las solicitudes de entrada de los niños deben de ser generadas en base la capacidad de operacion	45% administración		■	■	■	■		25 11 2010
	Mejora en el manejo de la administración	Todos los gastos incrementables de compra de materia prima deben de reflejarse en el costo unitario del niño	70% coord. Fomento		■	■	■	■		13 10 2010
		El registro de las notas de crédito de proveedor afectan la existencia de la población y costo de los niños.	45% coord. fomento	■						05 11 2010
		Todo el relacion de los rechazos debe de quedar registrado para ver si posteriormente se generan lugares	0 administración							25 11 2010
<b>REDUCCION DE COSTOS</b>	Mejorar el registro de las operaciones en guarderías	Los avances del plan deben de registrarse al momento de terminar la línea de solicitudes para la capacidad de operación	68% coord fomento				■	■		15 09 2010
		Todos los componentes deben de estar identificados y la materia prima, pero la que se requiere en la preparación de alimentos	87% contabilidad	■	■	■	■	■		15 09 2010
	Identificar los componentes que integran el modelo económico financiero propuesto	Las definiciones de componentes del modelo debe de estar de acuerdo a las especificaciones de diseño	87% contabilidad							07 10 2010
		Crear las listas de precio de acuerdo a la definiciones de componentes	93% contabilidad							07 10 2010
	General la información contable de forma automática	Determinar los criterios contables para definición de la generación recursos	60% contabilidad	■						25 09 2010
		Implementar el modelo económico de estado de situación financiera y estados de resultados	0% contabilidad							22 09 2010
	Fortalecer la capacitación y formación de personal administrativo	Curso de actualización proceso guarderías	30% IMSS							18 11 2010
		Curso en el proceso de procedimientos	20% IMSS							30 11 2010
		Curso en el capacitación a las maestras	30% IMSS							15 12 2010

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.20 se muestra el cálculo del EVA de la guardería Querétaro.

Tabla 4.20

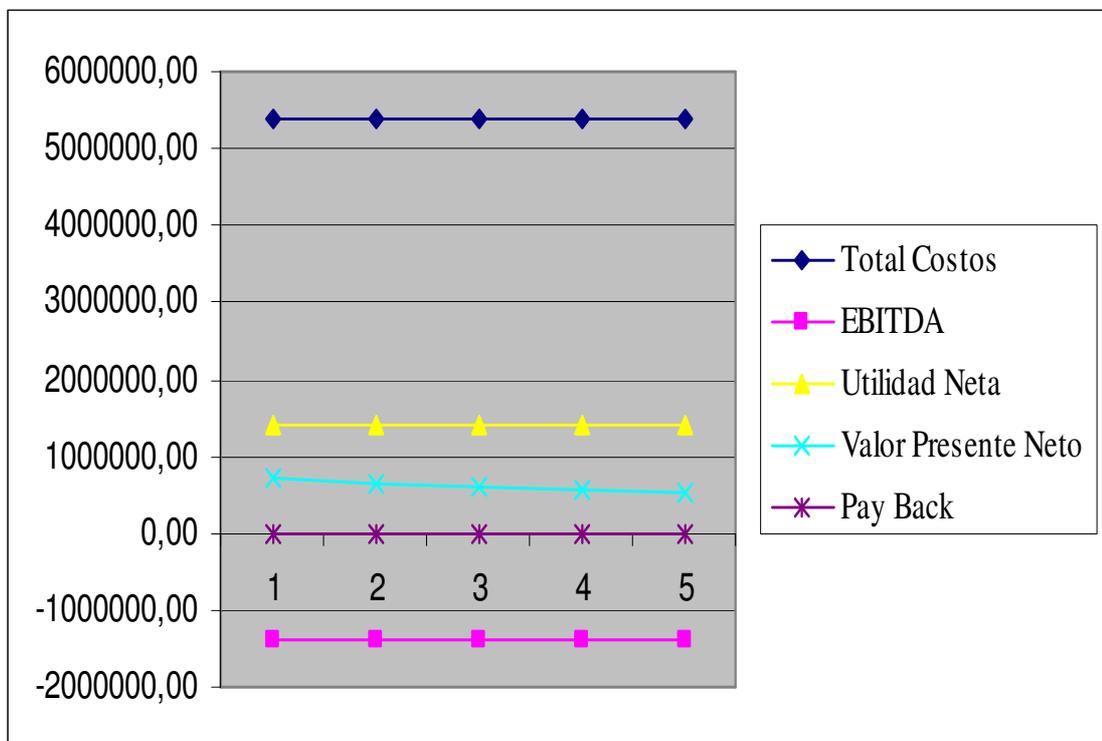
*Cálculo del EVA para la guardería Querétaro*

Activos Fijos Netos	590076
Capital de trabajo	88028
Capital empleado	678104
NIAT	14983655.55
costo de capital	5%
Costo de capital empleado	35328.37
<b>EVA</b>	<b>14948327.18</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.8 se muestra el cálculo de la sensibilidad de la guardería Querétaro, y cómo afecta las demás variables en el negocio.

Figura 4.8. Cálculo de la Sensibilidad del TIR



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.6 se muestra el análisis de Pareto en el cual se puede ver el peso que tienen cada uno de los costos fijos y variables, sobre el costo total, aquellos cuya variación en precio o unidades compradas podría repercutir en mayor medida en las ganancias del negocio de la guardería. En base al diagrama presentado en la figura 4.1 es posible generar algunas estrategias con la finalidad de controlar en la medida de lo posible dichos costos.

En el caso de esta investigación se puede observar que los costos que tienen más peso sobre los costos totales son los sueldos de 57% y la alimentación 16%. Ambos representan aproximadamente el 73% de los costos totales.

## 5. RESULTADOS

El modelo económico elaborado para esta investigación de inversión tiene como objetivo crear un modelo con una metodología financiera que permita identificar problemas de un negocio de guarderías, y analizar la mejora de rentabilidad de un negocio de guarderías en Santiago de Querétaro. Para llevar a cabo este análisis se consideran los costos fijos y costos variables en los que se incurrirán para proponer la mejora del modelo económico, así como los ingresos generados por el mismo, la TIR, los flujos de efectivos generados y el periodo de recuperación de la inversión en los negocios en las guarderías.

### 5.1. Descripción de la investigación

El negocio se llamará *Guardería Querétaro S.C.* y está en la colonia San Javier, atrás del mercado de la Cruz. La misión de las guarderías es ser un servicio que proporcione al niño y a la niña, la atención educativa asistencial y formativa con calidad y calidez y alto sentido humanitario. Los servicios que se ofrecen son los de una guardería subrogada por el IMSS tipo esquema vecinal comunitario. Con un horario de 7:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes en donde se atienden 137 niños.

Posteriormente se tiene pensado analizar por medio del modelo económico el negocio de la rentabilidad de las guarderías. Se busca que sea un negocio que se distinga por su calidad en el servicio, precios accesibles, instalaciones seguras, innovación constante y personal especializada.

La competencia principalmente son las de la SEP, las de la SEDESOL y las particulares. El precio de venta lo asigna el IMSS por el jefe de prestaciones Económicas y Sociales.

## **5.2. Costos fijos y variables**

En la tabla 4.5 se observa un desglose a detalle a los costos variables y fijos en los cuales incurrió el negocio.

Los precios contenidos en la tabla 4.5 corresponden a el caso de materias primas, a precios que se cuentan con proveedores, por lo que respecta a los sueldos del personal son reales, también se utilizó un tabulador de los trabajadores de acuerdo con los puestos con que requiere la guardería.

## **5.3. Análisis del Pareto**

En la tabla 4.6 se encuentra que las variables de mayor peso en la investigación son los sueldos de las maestras y la alimentación los cuales se confirma porque son tanto los costos fijos y los variables los que se utilizan en el análisis de riesgo

## **5.4. Estado de Resultados**

En la tabla 4.8. se muestra el estado de resultados estimado para los siguientes 5 años a partir del modelo económico propuesto para el 2011. Los costos variables totales se calcularon a partir al multiplicar el costo variable unitario por el número de niños demandados. Para segmentar los costos variables, calculo una proporción dividiendo el total de los ingresos de las guarderías entre los ingresos generados por los niños.

Por lo que respecta a los impuestos por pagar, la empresa está considerando que si es una persona física, con actividad empresarial por la cual estaría pagando para el año 2011, conforme a la Reforma Fiscal Aprobada, una tasa de 30%, la cual iría disminuyendo progresivamente, hasta llegar a 28% en el 2015.

Para efectos de gastos financieros se consideró el pago de capital e intereses que la guardería genera por un préstamo de \$5 000000 a pagar en un plazo de 5 años, con una

tasa de interés del 8%, intereses de \$369383 cuyos pagos por capital e intereses, se pueden ver en la tabla 4.10.

### **5.5. Periodo de recuperación de la inversión**

En base a los flujos de efectivo se esperan obtener en los siguientes cinco años, traídos al valor presente, como se muestran en la tabla 4.11.

### **5.6. Determinación del Punto de Equilibrio**

Se determinó el punto de Equilibrio para conocer el número de niños que deberá ser para que a partir de que numero de niños el negocio tendrá ganancias y en cual los costos totales y los gasto de operación para los siguientes cinco años. (ver tabla 4.12).

### **5.7 Análisis de Sensibilidad**

Al comparar en el análisis de sensibilidad de la TIR con las principales variables financieras, se observa que éstas se comportan hacia los costos totales y la EBITDA sólo se considera abajo de la TIR y la utilidad neta, el VPN y el pay back se encuentran arriba de la TIR pero con tendencias totalmente lineales, por lo cual indica que si la TIR es la tasa que exigen los accionistas para una inversión como compensación por la cantidad de riesgo involucrado y de ésa forma se observa del porque es rentable el negocio.

### **5.8. Análisis de escenarios**

En la tabla 4.9 se muestra el impacto de la TIR, EBITDA, flujo de efectivo VPN y payback con respecto a las variaciones consideradas en los escenarios mostrados en la tabla 4.10.

### **5.9. Análisis de Riesgos**

Con el análisis se observó que los costos fijos y variables son los criterios de investiga --

ción y en segundo lugar esta la demanda de los niños ya que es una variación significativa en lo presupuestado e influye de manera negativa en los rendimientos generados por la empresa aparte de la inflación y el desempleo.

### **5.10. Análisis de las Razones Financieras**

Del análisis de las razones financieras se desprende la tabla 4.16 en la que se observa que la empresa está obteniendo un buen rendimiento sobre los activos utilizados para la realización de sus operaciones y el capital aportado por los inversionistas y el solicitado a través del financiamiento. El importe inicial es \$3 969 191.00 el cual es aportado en un 100% por el IMSS y el resto por medio de recursos solicitados en préstamo a una institución de crédito por \$5 000, 000.00 a una tasa de interés del 8% y aun plazo por pagar de 5 años. Por lo cual al ser la inversión más fuerte, para disminuir el impacto financiero por el desembolso financiero por el desembolso efectivo se buscó adquirirlo a través del arrendamiento financiero. Cabe señalar que el modelo tiene una capacidad de operación para 200 niños, en 461 m<sup>2</sup>.

De los costos variables más significativos dependen de la demanda de niños a nivel estatal, a su vez dentro de los costos fijos, los sueldos y salarios también son los más significativos, representando el 40% sobre los costos totales, el 22% restante corresponde a los gastos por los servicios, agua, luz, teléfono, página Web y otros menores como papelería.

Del análisis de escenarios de la tabla 4.13 se deduce que de los tres escenarios la empresa tiene números positivos, sin embargo al considerar las variables en sus peores valores pronosticados, la EBIDTA se ve disminuida y el periodo de recuperación de la inversión se da a mayor número de años. Para el cálculo de TREMA se consideró el - -

pronóstico para la inflación del año 2010 publicado en la página a del Banco De México del dos de diciembre del 2009. Para la prima de riesgo se estima obtener por lo menos la tasa de los CETES más tres puntos. Se efectuó el cálculo de al TREMA para obtener un punto de comparación con respecto a la TIR que es de 17%. Así mismo, se tiene un riesgo inherente a inversión del 17% con una TIR esperada de 25%.

En la tabla 5.1 se muestran los resultados del modelo económico de mejora para la rentabilidad de guarderías



Continuación tabla 5.1

<b>TIR - VPN - Periodo de Recuperación</b>		<b>Razones Financieras</b>		
Período	1	Categoría	2009	Indicador
Inversión Inicial	847200.00	Liquidez	4.92	2.00
	TIR 6,7%		2.50	0.60
Tasa Descuento	0.85	Activos	6.73	8.83
			0.74	1.80
Valor Presente Neto	717,966.10		1.05	3.68
Acumulado VPN	- 5,532,033.90		14%	14%
Periodo de Recuperación	1.00		0.64	1.10
			14.6%	7.4%
<b>PUNTOS CRITICOS</b>		Deuda/Apalancamiento	0.30	0.50
			0.77	1.20
Datos para Cálculo de Puntos Críticos	1		0.01	0.80
Precio de Venta	2,414.35		55.44	39.00
Volumen de Producción	137.00	Rentabilidad	1.00	1.10
Costo Variable Unitario	185.74		9.8%	4.1%
Costo Fijo Total	2,414.35		10%	4.1%
Depreciación	847,200.00		-0.35%	5.20%
Intereses	369,383.00		7%	7.60%
Contribución Marginal	2,228.61		10%	9.2%
			13%	13%
Punto Crítico Estándar	546.98		6%	4%
			22%	13%
Punto Critico Operativo	166.83			
<b>Análisis Correlacional</b>				
Correlación muy baja				
	0.42			
<b>Punto de Equilibrio</b>				
Precio de venta unitario	2414.35			
Unidades vendidas	137			
Ingreso Total	6250000			
CFT	422259.00			
Costo Variable Total	25446.00			
Costo Variable Unitario	185.74			
PE Cantidad	189			
PE Valor Monetario	457450.94			
A partir de 189 niños que es el punto de equilibrio, la empresa tendrá la mayoría de las ganancias y no con 137				

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.1 se muestran los resultados del modelo económico de mejora para la rentabilidad de guarderías.

En la tabla 5.2 se muestra en resumen el cálculo del valor del TREMA

<b>DETERMINACIÓN DEL TREMA</b>	
Tabla 5.2 <i>Cálculo del TREMA para la guardería</i>	
<b>GUARDERIA QUERETARO S. C.</b>	
(+) Inflación	5,12
(+) Prima de Riesgo	8,13
(=) TREMA	13,25

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 5.2 muestra el cálculo de la TREMA y se consideró el pronóstico para la inflación del año 2010 publicado en la página del Banco de México el 2 de Diciembre del 2009. Para la prima de riesgo se estima obtener por lo menos la tasa de los CETES más tres puntos. Se efectuó el cálculo de la TREMA para tener un punto de comparación con respecto a la TIR que es de 6.67%.

## CONCLUSIONES

Esta investigación se efectuó con el fin de proveer una mejora de la rentabilidad financiera de las guarderías en el municipio de Querétaro.

Para realizar este análisis se hizo una investigación del tipo de negocio rentable, su historia, también se consideraron factores económicos, sociales y culturales y sobre todo se llevo a cabo el modelo con las principales variables financieras para tomar la decisión si debe invertir en las guarderías.

Las proyecciones de los ingresos generados por el negocio de guarderías se hacen considerando la capacidad instalada de 70% y por lo cual se buscara un 100% a través de la propuesta del modelo económico. Los criterios de evaluación económica utilizados son el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el nivel de riesgo y un periodo de recuperación de inversión a 5 años. En esta investigación, el VPN es de \$ 5 532 034.00, la TIR de los primeros 5 años es de 17% y el payback es de 5 años y el riesgo inherente a la inversión del 17%.

En el análisis realizado respecto a la sensibilidad en la variaciones en las variables siguientes variantes, cuota por niño, cantidad de niños demandados, los costos variables, costos fijos, la inflación, y el desempleo, se observa que variables que tiene mayor impacto en los rendimientos generados por la guardería son los costos fijos y variables seguida de la inflación y el desempleo. Los cuales al sufrir incrementos o decrementos en alguna de las variables y dejar lo demás constante se puede ver que el negocio sigue generando utilidades. Con los datos anteriores y considerando que la tasa mínima de rendimiento por lo inversionistas es de 6.69 % se acepta la investigación ya que la TIR del 17% en los primeros 5 años y del 25%, el payback es 1 año y el nivel de riesgo es de

del 25%

Es importante el aspecto económico, porque conforme se de el análisis financiero, realizado éste es un negocio altamente rentable, sin embargo quien decida manejarlo, debe estar sumamente consciente que la recuperación de la inversión es en un plazo mayor a 5 años, aun cuando la empresa este generando un margen de utilidad año con año. Pero pensar que todo negocio siempre se enfrenta a múltiples factores externos, como la situación económica actual, los cambios en las legislaciones los cuales no se pueden controlar, como internos los que si están en las manos del negocio y en medida que se pueda controlar, le permitan a largo plazo ser un negocio que funcione adecuadamente, genere rendimientos esperados y se mantendrá en el mercado.

## **APORTACIONES**

El modelo realizado en la hoja de Excel contiene los elementos financieros necesarios para apoyar la decisión del inversionista en la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Este modelo es muy confiable, fácil de digerir y de llenar lo puede manejar cualquier persona que desee hacer un análisis de factibilidad financiera sobre la mejora de la rentabilidad de las guarderías y tener en cuenta todos elementos de la investigación desde la inversión inicial, los estados financieros proyectados. La TIR, entre otros.

El modelo está estructurado de tal forma que cualquier persona que se interese hacer una inversión en este tipo de negocio de guarderías, pueda hacer una evaluación económica, con los factores necesarios para la toma de decisiones con ello, podrá hacer un análisis de sensibilidad para determinar la afectación de la rentabilidad ante los cambios que le permitan las variables elegidas y así utilizar el modelo en cualquier otra guardería del país.

La presente investigación aporta a diferentes centros de trabajo pequeños y medianos empresarios que puedan conocer las ventajas y desventajas al invertir en un negocio de esta naturaleza. Los gastos y costos estimados que tendrán para operar la rentabilidad del giro y en general las condiciones del mercado a fin de que cuenten con un modelo para poder invertir en este negocio sin dejar a un lado el impacto del bienestar social y al crecer los negocios generando empleo sin salirse de las normas de salubridad vigentes por el IMSS.

## RECOMENDACIONES

Analizar la opción de diversificar el negocio.

Buscar patrocinadores que comercialicen el modelo económico para que lo manejen todas las guarderías del país.

Buscar que los niños sean principalmente hijos de trabajadores del IMSS para que ésta Institución siga apoyando los planes y modelos económicos de las guarderías.

Seguir actualizando e innovando el plan estratégico propuesto en el modelo económico y darle seguimiento a la posición financiera de la empresa, detectar áreas de oportunidad y alternativas de solución para corregirlas a tiempo y minimizar riesgos.

Buscar otras fuentes de financiamiento si es que lo permite el IMSS dentro de sus normas.

Buscar alternativas para optimizar el área fiscal.

Buscar seguir creciendo siguiendo el ejemplo de las empresas Pymes.

Llevar a cabo periódicamente encuestas que retroalimenten el negocio de guarderías que permitan conocer la demanda del servicio con mayor exactitud para incrementar la capacidad instalada siempre y cuando se cuente con el espacio físico.

## BIBLIOGRAFIA

- Análisis financiero. (2 de diciembre de 2007). Ahorro Análisis de Inversión. Monografías.com-Análisis financiero. Recuperado el 28 de junio de 2010, de [monografias.com/trabajos7/antfi/anfi.shtml](http://monografias.com/trabajos7/antfi/anfi.shtml).
- Andino, M. (1993). Ciclo de Síntesis Cultural-Seminario Interdisciplinario. Recuperado el 3 de mayo del 2010, de *La Sociedad del Consumo. U.C.S.F.*
- Arreola, J.J. (15 junio 2009) Sedesol impide revisión en guarderías en Querétaro. *El Universal*.
- Asesores Bancarios y Financieros. (1998). Recuperado el 15 de junio de 2010, de <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm-55k>.
- Avilés, J. (2009). *Expansión de Servicio*. Directorio de Guarderías. Se recuperó el 15 de julio del 2010, de [joseaviles@imss](mailto:joseaviles@imss).
- Brealey, M. y A. (2006). *Principios de Finanzas Corporativas*. (8ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Cañadell, R. (1999). *Publicado en el viejo Topo*. Educación y Globalización. Recuperado el 8 de mayo de 2010, de <http://www.educationnineurope.org.ukspip.php?article12>.
- Carreras, S. (s.f.a) Recuperado el 03 de mayo 2010, La modernidad y la democracia a prueba, *Sección Internacional Clarín*. 1 (1). pp.122-126.
- Carreras, S. (mayo 2001b). Recuperado el 06 de mayo 2010. Latinoamérica debe abandonar la fantasía de salvarse por obediencia, *Sección Opinión Clarín*. 1 (2).pp.130-135.
- Carreras, S. (mayo 2001c). Recuperado el 08 de mayo 2010. Hacia una nueva gobernabilidad mundial, *Sección Internacional Clarín*. 1(3). pp.140-143.

- Carreras, S. (2001). *Análisis de las Dimensiones Socioculturales, económicas y políticas de la globalización*. Obtenido el 13 de mayo de 2010, desde Poliya\_ar@yahoo.com.
- Carreras, S. (mayo 2001d). Recuperado el 14 de mayo del 2010, A Wall Street no le gusta le gusta Latinoamérica. *Suplemento Económico Clarín*.1 (4).pp.150-152.
- Coordinación Guarderías. (30 marzo 2009). *División de Información Programática*. Recuperado el 25 de mayo, en [imss.gob.mx/guarderías](http://imss.gob.mx/guarderías).
- Coordinación Guarderías. (septiembre 2001). Prestaciones Sociales. Recuperado el 25 junio de 2010, de [/ gob.mx/NR/rdon/ores/D29A6637-OFAD-46D3-8a67-ESCD91C82A97/0/002normacoor-dguardUMF.pdf](http://gob.mx/NR/rdon/ores/D29A6637-OFAD-46D3-8a67-ESCD91C82A97/0/002normacoor-dguardUMF.pdf).
- Cortina, A. (1997). *La extinción de la mujer cuidadora*. Introducción al pensamiento Feminista Contemporáneo. Minerva Ediciones.
- Chavero, G.M. (julio de 2007). Rotativo de Querétaro. Obtenido el 30 de mayo de 2010, de <http://rotativo.com.mx/queretaro/en-queretaro-yaoperan-75-estancias-infantilesde-/2683sedesol//2683//html/>.
- Lazos, V.O. (19 de diciembre 2009). *Cierran guarderías del IMSS*. En México lo más relevante de 2009. Recuperado el 16 junio de 2010, de <http://www.diariocritico.com/mexico/opinion/lo-más-relevante-del-2009/histórico.html>.
- Encuesta Nacional de Empleo. (ENE), (2005). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).
- Espinoza, J. (6 de junio 2010). *Cierran 120 guarderías en todo el territorio nacional*, Guarderías ABC.

García, H.F. (2007) Guarderías Preescolares. Recuperación el 26 de mayo de 2010, de <http://www.malito:guarderíaypreescolarsc@prodigy.net.mx.mx>.

Gava, L., Roperó E., Serna G. y A. Ubierna A. (2008). *Dirección Financiera: Decisiones de Inversión*. México: Delta.

Guarderías IMSS, (mayo 2010). *Guarderías un establecimiento Educativo*, es [wikipedia.org/wiki/Guardería IMSS](http://wikipedia.org/wiki/Guardería_IMSS).

Guarderías (s.f.). Coordinación de Guarderías, Recuperado el 1ro Junio 2010, de es. [Guarderíaypreescolarsc](http://Guarderíaypreescolarsc), 2010.

Guardería y Preescolar. (23 de agosto de 2005). *Guarderías*. Servicios Educativos preescolares S.C. Recuperado el 10 de julio del 2010, de [guarderíaypreescolarsc@prodigy.net.mx](http://guarderíaypreescolarsc@prodigy.net.mx).

[gestiopolis.com](http://gestiopolis.com). *mejores prácticas*. (octubre de 2000). EVA Herramienta Fundamental para la toma de Decisiones Gerenciales. Análisis de Indicadores Financieros. Recuperado el 20 de junio de 2010, en <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30epe.htm>.

Jiménez, M.H. (Junio de 2005). EBITDA uso y abuso. Otros Conceptos y Herramientas de Contabilidad y Finanzas. Recuperado el 5 de mayo de 2010, de [hjmolinaarrobafibertel.com.ar](http://hjmolinaarrobafibertel.com.ar).

Lomelí, D. (7 de diciembre de 2004) *Insuficientes Guarderías en México* Fuente Noticieros Televisa. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de <http://reclinet/globalización/2001/fg/85htm>.

Marco Legal de Servicios de Guarderías. (02 septiembre de 2008). *Guarderías y Prestaciones*. Recuperado el 5 junio de 2010, de Coordinación de Guarderías IMSS.

- Martínez, V. M. (Marzo 1984). *Cuadernos de Psicología No. 111*. Globalización una Opción Metodológica.
- Murillo, (1996) El movimiento de investigación de eficacia escolar. *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica*. Recuperado el 20 de junio de 2010, de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Murillo.htm>.
- Noticieros televisa. (s.f.). Recuperado el 20 mayo de 2010, de <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/investigaciones/411157.html>.
- Ortiz, V.O. (Agosto de 2001). *El punto de Equilibrio* .Recuperado el 15 de julio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/30/epe.htm>.
- Pasan guarderías en Querétaro revisiones de seguridad. (4 Marzo 2009).Con información de Notimex/CFE. Recuperado el 28 de mayo de 2010, del <http://www.elfinanciero.com/mk/elfinanciero/portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=2491178doctipo=/orderby&sortby=ASC>.
- Ramírez, O.T. (12 de junio de 2009). Realizaron varias instituciones operativas para verificar medidas de seguridad en guarderías. *Jornada de Oriente*. Disponible en [www.lajornadadeorientemex.com.mx/2009/06/12/tlaxcala/tla107.php](http://www.lajornadadeorientemex.com.mx/2009/06/12/tlaxcala/tla107.php).
- Robles, G. (16 agosto de 2008).*La edad de la razón y el pensamiento preescolar*. Educación preescolar. Recuperado el 25 de mayo de 2010, de [es.wikipedia.org/wiki](http://es.wikipedia.org/wiki).
- Sales, M. (julio de 2002) Diagrama de pareto. Recuperado el 15 de junio de 2010, de [gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagrama\\_pareto](http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagrama_pareto).
- Sammaue, U.V.M. (17 junio 2010). Indicadores Financieros Recuperado el 20 de junio de 2010, de <http://www.mailxmail.com/curso-indicadores-financieros/roa-return-on-assets-roe-return-on-equity>.

Sammaue, U.V.M. (17 junio 2010). Indicadores Financieros. Recuperado el 20 junio de 2010, de [todo.com/NASApp/cs/ContentSever?pagename=inversions/ec/](http://todo.com/NASApp/cs/ContentSever?pagename=inversions/ec/).

Severo, J. (1999). *La mujer en el mundo del trabajo: ¿Y el compromiso?* Recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://www.socwatch.orguy/1999/esp/temáticos/commitme.htm>

Torres, R.G. (12 julio del 2009). CIMAC Recuperado el 25 de mayo 2010, de [cimanoticias.com/com/site](http://cimanoticias.com/com/site).

## **APÉNDICE**

## Apéndice A

### Medidas Establecidas por el IMSS

El IMSS estableció estándares por arriba de lo que establece la NOM 167-SSA1-1997, los cuales se cumplen desde el 1o. de enero de 2010 en todo el sistema de guarderías del IMSS.

Los estándares de seguridad y protección civil, contemplan que las guarderías de prestación indirecta cuenten con los siguientes elementos:

- Alarma con un panel de control, batería de respaldo, señal de alerta visual y auditiva (sirena y luz estrobo), enlazado a una central o servicio de emergencia.
- Detectores de humo, colocados uno por cubículo, integrados al sistema de alarma y conectados a un tablero con indicadores luminosos y su instalación debe ser cableada.
- Bitácora de mantenimiento del sistema de alarma
- Extintores colocados a 15 metros desde cualquier lugar ocupado, en sitios visibles, señalizados, de fácil acceso, carga vigente y libre de obstáculos.
- Constancia de capacitación del personal que se encuentre activo, en el uso de extintores y procedimientos de evacuación.
- Iluminación de emergencia, ubicada en rutas de evacuación y debe entrar en funcionamiento automático cuando el flujo de corriente eléctrica se interrumpe.
- Película de protección en cristales, que convierte en inastillables los cristales de las ventanas y puertas.
- Salida de emergencia, las guarderías deberán contar con dos, de las que una puede ser la puerta de acceso, mismas que deberán tener al menos 1.20 metros de ancho, y 2.10 de altura, abatible en el sentido de la salida y con barra antipática colocada a 1.10 metros de

altura.

- Rutas de evacuación, que permitan un desalojo rápido de las instalaciones, en caso de peligro o emergencia y deberán estar claramente señalizadas y libres de obstáculos y obstáculos, y conducir hacia una zona de seguridad previamente establecida e identificada (punto de reunión).
- Puertas internas con medidas mínimas de 0.90 metros de ancho por 2.10 metros de altura y que su abatimiento, no obstaculice el sentido de la ruta de evacuación.
- Simulacro de Evacuación, debiendo acreditar la realización de uno semanal, de los cuales uno mensual, con hipótesis de incendio; la evacuación del inmueble se deberá dar en un tiempo igual o menor a tres minutos.
- Programa Interno de Protección Civil elaborado por la Dirección de la guardería, con la asesoría de la autoridad en protección civil, o bien, contratar los servicios de un tercer acreditado ante la autoridad, en cualquier caso deberá contar con el aval de la autoridad en protección civil, y contener, entre otros muchos elementos, con los siguientes:

Planos Externos que establecen la localización del inmueble y zonas o empresas de alto riesgo y unidades de apoyo, así como la ruta de evacuación establecida o Planos Internos en el que se señalen las áreas de riesgo, rutas de evacuación, ubicación de equipos contra incendio y localización de la señalización

#### Diagnóstico de Riesgos Externos e Internos

Identificación de riesgos, se deberán identificar los riesgos externos de la guardería en un radio de 200 metros

- Licencias, Dictámenes y Certificaciones, debiendo contar entre otros muchos con los siguientes:

Dictamen o visto bueno de la autoridad de protección civil municipal/estatal, refrendado anualmente.

Certificación del estado de las instalaciones eléctricas emitido por unidad verificadora, refrendado anualmente

Certificación del estado de las instalaciones de gas, emitido por unidad verificadora. En dichos estándares se establece con toda puntualidad que queda estrictamente prohibido lo siguiente:

- Techos de lámina sin plafón falso resistente al fuego
- Plafones de lona o telas de cualquier género
- Plafones con materiales combustibles como cartón con texturas y/o aglomerados de madera
- Láminas de asbesto para cualquier uso
- Techumbres de fibra de vidrio para soldadores y espacios similares
- Válvulas sin cierre rápido en cocina y calentador
- Lámparas sin gabinete
- Balastros con chapopote en lámparas
- Puertas de intercomunicación menores de 0.90 m
- Utilizar pasto artificial y alfombras en el interior del inmueble

Igualmente se precisa que será necesario aplicar retardantes al fuego a:

- Puertas de madera
- Lambrines de madera y techumbres de madera

## Apéndice B

Normas que se deben aplicar en las instalaciones para las guarderías

*Normas:*

☐ NOM-167-SSA1-1997. Para la prestación de asistencia social para menores y adultos mayores, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de septiembre de 1999.

☐ NOM-031-SSA2-1999. Para la atención de la salud del niño, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2001.

☐ NOM-093-SSA1-1994. Bienes y servicios. Practicas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos en establecimientos fijos, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 4 de octubre de 1995.

☐ NOM -173-SSA1-1998 para la atención integral a personas con discapacidad.

☐ Norma Mexicana NMX-R-050-SCFI-2006 Accesibilidad de las personas con discapacidad a espacios construidos de servicio al público- especificaciones de seguridad. Publicada en el Diario oficial el martes 9 de enero de 2007.

Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Naciones Unidas 20 de diciembre de 1993.

☐ Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad” de Naciones Unidas, ratificada por México en enero de 2008 y que entró en vigor el 3 de mayo del mismo año.

☐ Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad” OEA ratificada por México en 2000.

**Lugar y Fecha** \_\_\_\_\_

**Nombre y Firma del Licitante o su Representante Legal**

## Apéndice C

### Documentación del IMSS para la renovación y contratación de las Guarderías

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE GUARDERÍA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, AL QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL INSTITUTO", REPRESENTADO POR EL MTRO. JUAN FRANCISCO MOLINAR HORCASITAS, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL, Y POR LA OTRA LA ASOCIACIÓN CIVIL DENOMINADA CASA APOYO A LA MUJER, A. C., REPRESENTADA POR C.P. EDUARDO MANUEL MEDRANO LOZANO, EN SU CARÁCTER DE REPRESENTANTE LEGAL, A LA QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL PRESTADOR", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.**

I.- Declara "EL INSTITUTO" que:

*SCC09-07-451*

- I.1.- Es un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene a su cargo la organización y administración del seguro social como un servicio público de carácter nacional, en los términos de los artículos 4° y 5° de la Ley del Seguro Social.
- I.2.- Está obligado a cubrir el servicio de guarderías establecido en el artículo 11 fracción V, de la Ley del Seguro Social en la forma, términos y condiciones previstos en los artículos 201 al 207 de la Ley señalada, así como por lo dispuesto en el Reglamento para la Prestación de los Servicios de Guardería.
- I.3.- Siendo muy amplio el ámbito geográfico y el universo de asegurados y tomando en consideración que no cuenta con las suficientes instalaciones ni los recursos humanos necesarios y especializados y ante la necesidad que tiene de continuar cubriendo el servicio de guarderías a sus asegurados, celebra el presente contrato con "EL PRESTADOR", en virtud de contar éste con los recursos, técnicos, humanos, financieros, administrativos y la infraestructura necesaria para proporcionar el servicio requerido.
- I.4.- Su representante, acredita su personalidad con la escritura pública número 81476, de fecha 05 de diciembre de 2006, pasada ante la fe del Lic. José Ignacio Senties Laborde, Notario Público número 104, del Distrito Federal, con las facultades que le confiere el artículo 268 de la Ley del Seguro Social; que en términos del artículo 277F de la Ley invocada, se encuentra autorizado a celebrar contratos que rebasen las asignaciones presupuestarias para el presente ejercicio fiscal.
- I.5.- Se cuenta con la autorización otorgada por el H. Consejo Técnico para la celebración del presente contrato multianual mediante el Acuerdo número 127/2006, de fecha 29 de marzo del 2006, en relación con el Acuerdo número 298/2003, de fecha 27 de agosto del 2003, con fundamento en los artículos 11 fracción V, 201, 202, 203, 204, 251 fracciones I, II, IV y XXXVII, 263, 264 fracciones II, III, XIV, XVII y 277F de la Ley del Seguro Social.
- I.6.- Para la celebración del presente contrato, se cuenta con presupuesto autorizado y disponible en la partida 42062105 "Guarderías Vecinal Comunitario", de conformidad con el oficio 1271 de fecha 3 de noviembre de 2006, emitido por la Coordinación de Presupuesto e Información Programática. Para fines de ejecución y pago de los conceptos a que se refiere el presente instrumento legal, que rebasen las asignaciones presupuestarias aprobadas para el año de la fecha de suscripción de este contrato, los compromisos excedentes no cubiertos quedarán sujetos a la disponibilidad presupuestaria de los años subsecuentes.
- I.7.- El Comité Institucional de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios en la sesión ordinaria 24/2006 y mediante acuerdo 112/2006 de fecha 15 de noviembre de 2006, autorizó dictaminar procedente la adjudicación directa de este contrato.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SECRETARÍA DE SALUD



## **INTEGRACIÓN DEL DOCUMENTO**

### **ANEXO NÚMERO 1 (UNO)**

\_\_\_\_\_( nombre) , manifiesto bajo protesta a decir verdad, que los datos aquí asentados son ciertos, así como que cuento con facultades suficientes para suscribir las proposiciones en la presente licitación nacional, a nombre y representación de:

\_\_\_\_\_( persona física o moral )\_\_\_\_\_.

No. de la licitación\_\_\_\_\_.

Registro Federal de Contribuyentes:

Domicilio.- Los datos aquí registrados corresponderán al del domicilio fiscal del proveedor o prestador de servicios

Calle y número:

Colonia: Delegación o Municipio:

Código Postal: Entidad federativa:

Teléfonos: Fax:

Correo electrónico:

No. de la escritura pública en la que consta su acta constitutiva: Fecha:

Nombre, número y lugar del Notario Público ante el cual se protocolizó la misma:

Relación de socios.-

Apellido Paterno: Apellido Materno: Nombre(s):

Descripción del objeto social:

Reformas al acta constitutiva:

Fecha y datos de inscripción en el Registro Público de Comercio.

Nombre del apoderado o representante:

Datos del documento mediante el cual acredita su personalidad y facultades.-

Escritura pública número: Fecha:

Nombre, número y lugar del Notario Público ante el cual se protocolizó la misma:

(Lugar y fecha)

Protesto lo necesario

(Nombre y firma del Representante)

NOTA: Los cambios que se realicen a los datos contenidos en el presente documento, deberán ser comunicados al Instituto, dentro de los cinco días hábiles a la fecha en que se generen.

### **PERSONA MORAL**

Nombre del Representante Legal.

Nombre completo incluyendo sus siglas (S.A., A.C., S.C., etc.)

R.F.C.

Domicilio fiscal (asentado en la Cédula Fiscal).

Número y fecha de la Escritura Constitutiva.

Objeto social, debe estar relacionado con el servicio a prestar.

Representante legal con poderes en escritura pública para comprometer a su representada.

### **PERSONA FÍSICA**

En caso de tener representante legal, deberá acreditar su personalidad mediante escritura pública. Todas las escrituras deberán estar inscritas en el Registro Público de Comercio.

---

NOMBRE Y FIRMA DEL APODERADO O REPRESENTANTE

LEGAL DEL LICITANTE

## CÉDULA DE CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INMUEBLE

Fecha: \_\_\_\_\_

### Datos Generales

Nombre del Licitante: \_\_\_\_\_

Representante: \_\_\_\_\_

### II. Datos del Inmueble

Calle: \_\_\_\_\_ No.: \_\_\_\_\_

Colonia: \_\_\_\_\_

Entre calle \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

Delegación o Municipio: \_\_\_\_\_ C.P.: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_ (\_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ Partida: \_\_\_\_\_ lada

Correoelectrónico:

\_\_\_\_\_

### III. Características del Terreno Croquis de Localización

Dimensiones: \_\_\_\_\_

Superficie: \_\_\_\_\_

### IV. Características de la Edificación:

M<sup>2</sup> Construcción: \_\_\_\_\_

No. Niveles: \_\_\_\_\_

M<sup>2</sup> de Área Libre: \_\_\_\_\_

(Colindancias y Orientación)

### V. Estado de Conservación del Inmueble:

Bueno ( ) Malo ( ) Regular ( )

### VI. Servicios Municipales:

**Si No Si No**

Agua Potable ( ) ( ) Pavimento ( ) ( )

Energía Eléctrica ( ) ( ) Alumbrado Público ( ) ( )

Drenaje ( ) ( ) Guarniciones ( ) ( )

Teléfono ( ) ( ) Banquetas ( ) ( )

**VII. Topografía del Inmueble y/o Terreno:**

Regular ( ) Irregular ( )

**VIII. Observaciones:**

---

**MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS**

**ASENTADOS EN ESTE FORMATO SON VERDADEROS**