

Hogares de Cuidado Infantil Familiar

*Manual para la
planificación financiera y el
desarrollo de instalaciones*

Reservados todos los derechos. Copyright © 2003 National Economic Development and Law Center

NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT AND LAW CENTER



ÍNDICE

Acerca del manual	1
Servicios disponibles del Centro Nacional Jurídico y de Desarrollo Económico	4
Agradecimientos.....	5
<i>Capítulo uno:</i>	
Presupuestación.....	7
<i>Capítulo dos:</i>	
Estados financieros básicos	17
<i>Capítulo tres:</i>	
Cómo entender los préstamos y determinar la capacidad de endeudamiento	33
<i>Capítulo cuatro:</i>	
Elaboración de un plan de negocios para el cuidado infantil en el hogar	45
<i>Capítulo cinco:</i>	
La renovación o expansión de un hogar de cuidado infantil familiar	73
<i>Apéndice A:</i>	
Lugares donde se puede obtener más ayuda	91
<i>Apéndice B:</i>	
Glosario de términos.....	94
Bibliografía.....	100

Acerca del manual

Desde 1991, el Centro Nacional Jurídico y de Desarrollo Económico (National Economic Development and Law Center – NEDLC) ha estado activamente dedicado a mejorar las aptitudes financieras de los proveedores de cuidado infantil a fin de habilitar el desarrollo de programas de cuidado infantil de alta calidad en centros y hogares. Nuestros estudios muestran que existe una gran necesidad en el sector de cuidado infantil de información sobre la gestión financiera y el proceso de desarrollo de instalaciones. Para abordar esta necesidad, NEDLC, en colaboración con el Fondo de Educación del Instituto de Políticas del Desarrollo Infantil (Child Development Policy Institute Education Fund), ha elaborado dos manuales: *Manual para la planificación financiera y el desarrollo de instalaciones de centros de cuidado infantil* y *Manual para la planificación financiera y el desarrollo de instalaciones de hogares de cuidado infantil familiar*.

Si usted tiene preguntas acerca de estos manuales, llame a NEDLC al (510) 251-2600.

El propósito de este manual es ayudar a los proveedores de cuidado infantil en el hogar a manejar y entender el aspecto financiero de su negocio. Aparte de la importancia básica de usar presupuestos y estados financieros para operar un negocio en forma exitosa, el entender el estado financiero de un negocio es esencial para planificar y llevar a cabo un proyecto de desarrollo de instalaciones, tal como la renovación o expansión de un hogar de cuidado infantil.

Debido a que los proyectos de renovación y expansión generalmente son bastante costosos, es especialmente importante poder demostrarles a las instituciones financieras, principalmente prestamistas, que el dueño del negocio tiene una idea clara de qué tamaño de renovación/expansión es factible fiscalmente y que tiene un cálculo de la cantidad del préstamo que el negocio puede obtener.

Este manual *no* tiene el propósito de sustituir una asistencia de planificación financiera y comercial profesional. Está diseñado para ayudar a los dueños de hogares de cuidado infantil a sentirse más competentes con el aspecto financiero de sus negocios. El objetivo es que con más información los proveedores de cuidado infantil estén más preparados para obtener asistencia profesional y recursos financieros, y así ayudarles a tener éxito en la renovación y expansión de sus hogares de cuidado infantil familiar.

Asimismo, esta publicación *no* trata los temas de mantención de registros o impuestos relacionados con los negocios de cuidado infantil en el hogar. La mayoría de los proveedores de cuidado infantil en el hogar son considerados contribuyentes que trabajan por cuenta propia, quienes deben reportar los ingresos y gastos de su negocio al IRS. La declaración correcta de los impuestos es sumamente importante. Los negocios también pueden tener derecho a varias deducciones impositivas. Se debe consultar a un contador todos los aspectos impositivos de un negocio de cuidado infantil en el hogar. Redleaf Press (www.redleaf.org ó 800-423-8309) también publica varios libros excelentes sobre impuestos y la mantención de registros para negocios de cuidado infantil en el hogar.

Este manual consta de cinco capítulos, cada uno de los cuales trata un componente de planificación financiera y el proceso de expandir o mejorar un hogar de cuidado infantil familiar. A continuación se encuentra un resumen de cada capítulo.

Capítulo Uno: Presupuestación

La planificación para tener un negocio de cuidado infantil en el hogar nuevo o expandido se debe basar en un sólido entendimiento de finanzas. Este capítulo introduce el concepto de presupuestación y proporciona una descripción paso a paso de cómo desarrollar un presupuesto.

Capítulo Dos: Estados financieros básicos

Este capítulo proporciona una explicación de los estados financieros básicos, tales como un estado de resultados, un balance y un estado de flujo de caja. Además de ayudar a que los negocios de cuidado infantil en el hogar que funcionen sin mayores problemas, estos estados son muy importantes para la mayoría de las instituciones crediticias cuando revisan las solicitudes de préstamo.

Capítulo Tres: Cómo entender los préstamos y determinar la capacidad de endeudamiento

Para saber cómo financiar la expansión o renovación de un hogar de cuidado infantil familiar, es sumamente importante entender los préstamos (deuda) y saber cuánto endeudamiento su negocio puede asumir. Este capítulo proporciona una explicación de cómo determinar la capacidad de endeudamiento de un negocio y también explica otros elementos del proceso para obtener un préstamo.

Capítulo Cuatro: Elaboración de un plan de negocios para el cuidado infantil en el hogar

Un plan de negocios es un resumen, por escrito, de un negocio de cuidado infantil y/o de un proyecto de desarrollo propuesto. Los planes de negocios son importantes para adquirir financiamiento para un proyecto de desarrollo de una instalación de cuidado infantil o simplemente para lograr que un negocio de cuidado infantil ya establecida tenga más éxito. Este capítulo proporciona instrucciones de cómo redactar un plan de negocios integral. Estas instrucciones serán de especial provecho para aquellos que planean solicitar financiamiento para empezar o expandir un negocio de cuidado infantil en el hogar.

Capítulo Cinco: Renovación o expansión de un hogar de cuidado infantil familiar

Este capítulo proporciona un repaso del proceso de renovar o expandir un hogar de cuidado infantil familiar. Incluye información detallada sobre las varias tareas, roles y responsabilidades que se deberán gestionar para poder preparar y ejecutar un proyecto de desarrollo de instalaciones.

Servicios disponibles del Centro Nacional Jurídico y de Desarrollo Económico

El personal de Centro Nacional Jurídico y de Desarrollo Económico (National Economic Development and Law Center – NEDLC) cuenta con más de diez años de experiencia en el ámbito del cuidado infantil. La División de Niños, Jóvenes y Familias (Children, Youth and Families Division) en la actualidad está involucrada en muchas actividades en torno a la gestión financiera y desarrollo de instalaciones de cuidado infantil. NEDLC, por ejemplo, cuenta con pericia en la elaboración de Informes de Impacto Económico en el Cuidado Infantil (Child Care Economic Impact Reports - CCEIR) los cuales demuestran que los servicios de cuidado infantil estimulan beneficios económicos en varios condados y estados del país.

Además del uso de los recursos incluidos en este manual, NEDLC colabora con Child Development Policy Institute Education Fund (Fondo Educativo del Instituto para la Política del Desarrollo Infantil) para impartir talleres para proveedores de cuidado infantil en todo California titulados *Maneuvering the Maze: How to Finance Child Care Facility Acquisition, Construction & Renovation* (Manobriando el laberinto: Cómo financiar la adquisición, construcción y renovación de instalaciones de cuidado infantil). Estos talleres están diseñados para ayudar a los dueños de centros y hogares de cuidado infantil a obtener las aptitudes y herramientas para financiar la construcción de instalaciones. Para obtener más información acerca de estos talleres, póngase en contacto con Gary Kinley de Child Development Policy Institute Education Fund o Jen Wohl de NEDLC.

Asimismo, teniendo en cuenta que el cuidado infantil es una parte esencial de la economía de cualquier estado, NEDLC creó el Proyecto de Inversión Local en Cuidado Infantil (Local Investment in Child Care Project – LINCC) en 1997. LINCC existe para estimular políticas de inversión públicas y privadas a fin de satisfacer las necesidades de cuidado infantil de todos los niños y familias en California. LINCC también permite que los defensores y proveedores locales puedan desarrollar infraestructuras de desarrollo económico efectivo que apoyan al cuidado infantil.

NEDLC también proporciona ayuda en el campo de cuidado infantil como organización principal del proyecto de Desarrollo de Cuidado Infantil (Building Child Care – BCC). BCC es un proyecto colectivo que funciona como un centro distribuidor de información y servicios diseñados para mejorar el acceso de los proveedores de cuidado infantil a recursos financieros para proyectos de desarrollo de instalaciones en California. Los otros tres asociados que colaboran en este proyecto son: la Red de Recursos y Remisiones de Cuidado Infantil de California (California Child Care Resource and Referral Network), el Fondo de Instalaciones de Cuidado Infantil del Fondo de Inversión para Personas de Bajos Ingresos (Child Care Facilities Fund of the Low Income Investment Fund) y el Fondo Educativo del Instituto de Política para el Desarrollo Infantil (Child Development Policy Institute Education Fund). Mediante esta colaboración, BCC facilita asistencia técnica e información sobre el desarrollo de instalaciones y estrategias de financiamiento a la comunidad de cuidado infantil en todo el estado.

Para obtener más información sobre los recursos disponibles por medio de BCC, visite el sitio web www.buildingchildcare.org, el cual contiene información sobre recursos locales, publicaciones y recursos financieros, o llame a la línea telefónica gratis 1-888-411-3535 si tiene preguntas sobre el desarrollo de instalaciones de cuidado infantil y para enterarse sobre recursos para ayudar en el proceso de construcción, renovación, adquisición o expansión de instalaciones de cuidado infantil.

El teléfono de la división de niños, jóvenes e instalaciones (Children, Youth and Facilities) de NEDLC es (510) 251-2600 y el sitio web de la organización es www.nedlc.org.

Agradecimientos

La versión modificada de estos materiales fue posible mediante Building Child Care Project, el cual está financiado por el Departamento de Educación del Estado de California. Nos gustaría agradecer a las siguientes personas por su importante papel en la modificación de estos materiales:

Gary J. Kinley, Ed.D. de Child Development Policy Institute Education Fund, y Prudence Beidler, Jen Wohl y Brentt Brown de National Economic Development and Law Center.

Además, nos gustaría agradecerles a los siguientes miembros del personal de NEDLC quienes ayudaron con la investigación original, la redacción y las modificaciones en estos materiales:

Yolie Flores Aguilar, Brad Caftel, LaVerne Gardner, Jennifer Giambatista, Alex Hildebrand, Thomas Mills, Maria Raff, Julie Sinai y Dianne Wightman.

También estamos agradecidos a las siguientes personas quienes nos proporcionaron orientación útil en el desarrollo inicial de este proyecto: Carla Dartis, anteriormente de Bank of America Community Development Bank; Michael McPherson, Oakland Small Business Development Corporation; Roma Cristia-Plant, California Department of Housing and Community Development; Mari Riddle, Los Angeles Community Development Bank y Lloyd Sawchuk, East Bay Municipal Utilities District.

Este manual no habría sido posible sin la labor pionera de Jan Stokley en el ámbito de financiamiento de cuidado infantil. Este manual se elaboró en gran parte por una versión anterior escrita por Jan Stokley para el ámbito del cuidado infantil, que no se llegó a publicar.

Les damos las gracias también a los cientos de profesionales de cuidado infantil a lo largo de California quienes han participado en los talleres *Maneuvering the Maze: How to Finance Child Care Facility Acquisition, Construction & Renovation*. Los participantes compartieron generosamente sus experiencias en finanzas y el desarrollo de negocios, y ofrecieron valiosas sugerencias para crear materiales pertinentes y fáciles de entender.

Finalmente, extendemos nuestros agradecimientos a David and Lucile Packard Foundation y a California Endowment por proporcionar el financiamiento inicial para la elaboración y publicación de este manual.

CAPÍTULO UNO:

Presupuestación

Capítulo Uno:
Presupuestación y Estados Financieros Básicos

ÍNDICE

Introducción	10
Sección Uno: Presupuestación.....	11
Ejemplo A: Muestra de presupuesto	16

Introducción

El tener un claro entendimiento del aspecto financiero de un negocio de cuidado infantil, reforzará significativamente al mismo y ayudará a:

- Administrar y planear mejor el negocio
- Evaluar el negocio para determinar si está preparado para asumir financiamiento para el desarrollo de un proyecto
- Determinar qué tamaño de proyecto podría asumir el negocio
- Hablar con los financiadores
- Satisfacer las inquietudes de los financiadores de que el negocio tiene un conocimiento claro de la situación financiera y que ha establecido un sistema de gestión financiera sólido

El objetivo de este capítulo es de ayudar a los lectores a desarrollar un presupuesto para su negocio de cuidado infantil. Éste no intenta suplantar la ayuda financiera profesional, sino que se diseñó para ayudar a que los propietarios de negocios de cuidado infantil obtengan un entendimiento más claro de cómo diseñar e implementar presupuestos de programas; un entendimiento que les permite sentirse más competentes al hablar de presupuestos y financiamiento con profesionales que proporcionan asistencia empresarial.

Sección Uno: Presupuestación

A. ¿Qué es un presupuesto?

Un presupuesto es un plan de acción, expresado en dólares, de un negocio de cuidado infantil. Un presupuesto calcula los ingresos y egresos esperados de un negocio para un período específico.

La presupuestación ofrece varios beneficios:

- Requiere una planificación anticipada;
- Promueve una mayor conciencia de las operaciones generales del negocio;
- Crea un sistema de alerta a tiempo y ayuda a controlar los egresos; y
- Es una guía útil para la toma de decisiones.

B. Preparación de un presupuesto

La preparación de un presupuesto requiere que se calculen tanto los ingresos que obtendrá el negocio como los gastos que tendrá que pagar. Las estimaciones usadas en un presupuesto deben estar basadas en una serie de moderadas suposiciones claramente definidas acerca del negocio. Debido a que estas suposiciones ayudarán a determinar las proyecciones financieras, éstas deben ser verificables y basadas en el desempeño anterior del negocio. Los programas nuevos deberán basar sus suposiciones en una investigación de mercado cuidadosamente realizada de negocios de cuidado infantil en el hogar similares. Algunas de las suposiciones que se deben considerar son:

- El índice de vacantes del negocio;
- La cantidad de niños en su cuidado;
- Las tarifas que se cobran; y
- La cantidad de días y horas que el negocio está abierto.

La preparación de un buen presupuesto requiere mucho tiempo y planificación. Es una buena idea elaborar un calendario de presupuesto para ayudar a mantener un cronograma de todo el proceso a medida que se va desarrollando, al igual que de las tareas relacionadas.

A continuación se señalan actividades claves para la creación de un presupuesto:

Establecer el período que abarcará el presupuesto.

Antes de preparar el presupuesto, defina el período específico que éste abarcará. Los presupuestos generalmente abarcan un período de un año, pero también se pueden hacer mensual, trimestral o semestralmente. El período de un presupuesto debe estar basado en lo que se conforma mejor a los contratos de financiamiento y/o el programa de operaciones de un negocio.

❑ **Calcular a cuántos niños se les prestará servicios.**

La cantidad de niños que puede tener un programa se basa directamente en las normas de las licencias para hogares de cuidado infantil grandes y pequeños. Esto no significa que un negocio llenará su cupo necesariamente, simplemente significa que el negocio no puede sobrepasar esas normas. Al calcular la cantidad de niños a los que se prestará servicios, considere el espacio disponible en el hogar, la cantidad de personal que los cuidará, las edades de los niños que cuidará y la preferencia del proveedor entre los diferentes tamaños de grupos.

❑ **Calcular los ingresos anticipados.**

Los ingresos pueden provenir de varias fuentes, tales como tarifas pagadas por los padres, subsidios públicos y/o programas alimenticios. Se deberá registrar cada fuente como una partida presupuestaria aparte en el presupuesto. Las proyecciones de ingresos serán en base a supuestos tales como el índice de vacantes, tarifas, y días y horas que el negocio estará abierto. Es importante que estas suposiciones se expresen claramente, y para los programas existentes, que éstas sean basadas en estados financieros anteriores. Estas suposiciones deben ser moderadas. Por ejemplo, aunque se espere alcanzar el 100% de cupo, se debe usar una estimación más moderada (tal como un 90% ó 95%) para propósitos del presupuesto.

❑ **Calcular los gastos.**

La porción de los gastos de un presupuesto deberá constar de un listado completo de todos los gastos que el negocio anticipa tener. Los gastos que se usan tanto para propósitos comerciales como personales deben ser calculados usando el porcentaje tiempo-espacio; el porcentaje del hogar usado con propósitos comerciales. La cantidad resultante puede ser deducida como un gasto del negocio en su declaración de impuestos. Para obtener información sobre cómo calcular los porcentajes tiempo-espacio, consulte con un contador o vea la publicación de Redleaf Press, *The Basic Guide of Family Child Care Record Keeping*.

Para cerciorarse de que todos los gastos están incluidos en esta estimación, identifique los gastos de acuerdo a estos cuatro pasos:

Paso uno: Gastos fijos

Calcule todos los gastos incurridos para operar el negocio de cuidado infantil incluyendo alquiler, hipoteca, seguros, servicios públicos y teléfono. Estos gastos se consideran **gastos fijos** ya que deben ser pagados y deben permanecer iguales independientemente de a cuántos niños presta servicios.

Paso dos: Gastos salariales (si existen)

Si tiene personal empleado, no deje de incluir sus salarios y beneficios en el presupuesto.

Paso tres: Requisitos del programa o del financiador

Identifique cualquier requisito especificado por el financiador. Por ejemplo, si el obtener acreditación es un requisito de una subvención recibida por el programa, los costos

asociados deben estar incluidos como gastos.

Paso cuatro: Todo lo demás

Calcule todos los otros gastos tales como provisiones, equipos, formación de personal y publicidad. Si las contribuciones en especie se registran como ingresos, inclúyalas como gastos. Por ejemplo, si un negocio dedicado a hacer fotocopias le ha donado \$500.00 en gastos de impresión, éste deberá registrarse como ingreso adquirido y como gasto. El dueño del negocio de cuidado infantil en el hogar puede identificar su salario ya sea como una "ganancia de propietario" o considerando que las ganancias del negocio son su recompensa.

Cualquier supuesto que se efectúe al calcular los gastos, deberá ser señalado en una nota al pie de hoja. Véase el ejemplo de índices de vacantes en la muestra de presupuesto en la página 14.

❑ Evaluar la relación entre ingresos y egresos.

Después de calcular los ingresos y egresos iniciales, determine si el presupuesto cuadra. La relación entre los ingresos y egresos se refleja en el resultado neto en el presupuesto: "Exceso de ingresos sobre egresos". Esto se calcula con sólo restar la partida de total de gastos de la partida de total de ingresos.

Si los ingresos son superiores a los gastos, existe un **superávit presupuestario**.

Si por el contrario, los gastos son superiores a los ingresos, existe un **déficit presupuestario**.

El superávit presupuestario, calculado usando porcentajes tiempo-espacio podrían no ser una estimación correcta de las ganancias que un negocio está obteniendo ya que incluye gastos, tales como alquiler o hipoteca, que tendría que pagarse igualmente. En tales casos el superávit presupuestario subestimaré la cantidad de ganancia que se recibirá.

Al revisar la relación entre gastos y ganancias, prepárese para hacer ajustes si las proyecciones de gastos son mayores a las proyecciones de ganancias. Al hacer esto, podría ser provechoso fijarse cómo fluctúan las ganancias y los gastos a medida que la cantidad de niños inscritos cambia. Por ejemplo, en el proceso de crecer de un negocio de cuidado infantil en el hogar pequeño a uno grande, debido a un mayor registro, las ganancias podría n aumentar significativamente mientras que los gastos podrían aumentar solamente en forma leve. A esto se le llama **economía de escala**, en el que invertir un dólar en gastos resulta en más de un dólar en ganancias. Las economías de escala funcionan mejor cuando los gastos adicionales de cuidar a más niños son pocos.

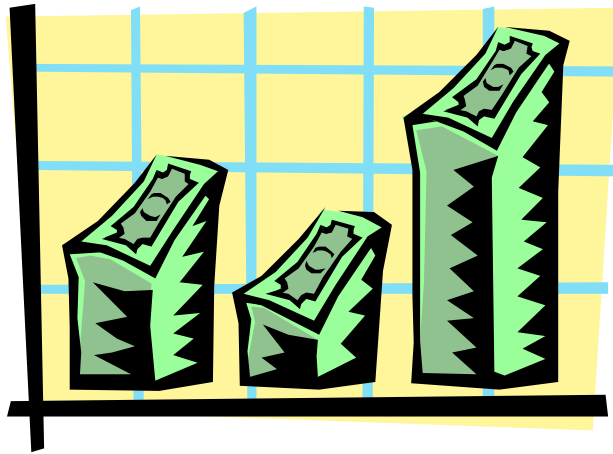
El concepto de economías de escala es un concepto poderoso en los negocios, sin embargo, las economías de escala y otras modalidades de análisis financiero no siempre son una pauta adecuada en la toma de decisiones de un negocio de cuidado infantil. A pesar de que podría ser rentable cuidar a una gran cantidad de niños, es posible que no resulte siendo un cuidado de alta calidad. De hecho, tanto en el ámbito de educación infantil temprana como los financiadores informados están de acuerdo que una proporción baja entre personal y

niños es uno de los indicadores claves de calidad. Aun más importante es el hecho de que una proporción baja entre personal y niños generalmente es un factor significativo en las decisiones de los padres acerca del cuidado infantil para sus hijos.

- ❑ **Compare los gastos reales con los presupuestados por lo menos una vez por trimestre.** Un presupuesto sólo será un instrumento útil si se emplea durante el año para ayudar a administrar el negocio. Muchas organizaciones crean un estado de resultados presupuestados contra reales del año hasta la fecha, lo cual permite la comparación entre los ingresos y egresos para el trimestre con los ingresos y egresos presupuestados. Después de analizar un estado de resultados presupuestados contra reales del año hasta la fecha, podría ser necesario modificar el presupuesto para el resto de los trimestres. El estado de resultados presupuestados contra reales del año hasta la fecha se detalla en la página 25.

C. ¿En qué se debe fijar al analizar el presupuesto?

- ¿Son razonables y realistas los supuestos de los ingresos empleados para crear el presupuesto? ¿Se pueden respaldar con estados financieros anteriores? Para los programas nuevos, ¿pueden ser respaldados por extensos estudios de mercado?
- ¿Se reflejan correctamente los gastos?
- ¿Cuál es la relación entre ingresos y egresos?
- ¿Cuánto es el superávit o déficit del presupuesto?
- Compare el presupuesto actual con el presupuesto del año pasado. ¿Han aumentado o disminuido los gastos o las ganancias? ¿Por qué?
- Si no se alcanzan las proyecciones de ingresos, ¿qué se hará? A un financiador le interesa que el negocio cuente con la capacidad de manejar cambios fiscales imprevistos.



EJEMPLO A: Presupuesto Anual

Hogar de Cuidado Infantil Rayos de Sol
Presupuesto anual para Enero 1, 2003 – Diciembre 31, 2003

Suposiciones presupuestarias:

Tarifas: \$125.00 por semana
Cantidad de semanas abiertas: 48
Cantidad de niños registrados: 6
Índice de vacantes: 20%

Ingresos

Tarifas de padres	28,800
Programa alimenticio	6,000
Total de ingresos	\$ 34,800

Gastos

Artículos educacionales	300
Útiles de oficina/limpieza	200
Alimentos	5,600
Mantenimiento/repificaciones*	150
Publicidad	400
Seguros	600
Servicios públicos*	175
Alquiler *	2,400
Transporte	125
Teléfono	400
Cuotas	100
Contador para impuestos	200
Total de gastos	\$ 10,650

Exceso de ingresos sobre gastos \$ 24,150

(Las ganancias del propietario provienen de este monto)

*Calculados en base a los porcentajes tiempo-espacio

CAPÍTULO DOS:

Estados financieros básicos

Capítulo Dos: Estados financieros básicos

ÍNDICE

Introducción	20
Sección Uno: Estado de resultados	21
Ejemplo A: Muestra de estado de resultados.....	24
Ejemplo B: Estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha	25
Sección Dos: Balance general	26
Ejemplo C: Muestra de balance general	29
Sección Tres: Estado de flujo de caja	30
Ejemplo D: Muestra de estado de flujo de caja	32

Introducción

Este capítulo incluye información y ejemplos de tres diferentes tipos de estados financieros que un negocio necesita para manejar y registrar su posición financiera y para controlar cualquier cambio importante en esa posición. Los registros financieros representados en forma de estos estados también son esenciales para cualquier dueño de un negocio de cuidado infantil que desea solicitar financiamiento para expandir o mejorar el programa en un futuro. Los tres tipos de estados financieros que cubre esta sección son:

1. El estado de resultados
2. El balance general
3. El estado de flujo de caja

Mientras que el capítulo anterior describe el proceso de preparar un presupuesto – el plan de acción financiero para un negocio de cuidado infantil – esta sección demuestra cómo se puede usar un estado de resultados para medir el rendimiento del negocio.

Sección Uno: Estado de resultados

A. ¿Qué es un estado de resultados?

El estado de resultados identifica las fuentes y los usos de fondos para un negocio.

Éste es muy útil debido a que muestra lo que se gana realmente y lo que cuesta para ganar tal cantidad. El estado de resultados puede ser preparado tanto para el año que acaba de terminar como con intervalos durante el año corriente. La mayoría de las instituciones crediticias requieren este estado.

B. Componentes del estado de resultados

A pesar de que el formato del estado de resultados podría variar de un negocio a otro, las ganancias siempre se indican en la parte superior y los gastos en la parte inferior del estado. Se proporciona una muestra de estado de resultados en la página 24.

Ganancias y Gastos:

El proveedor debe indicar todas las fuentes de **ganancias** de acuerdo al tipo de ganancia (tarifas de los padres, subsidios, programa alimenticio de cuidado infantil). Los **gastos** se pueden desglosar en varias categorías tales como alimentos, alquiler y servicios públicos. En esta categoría no deje de incluir todos los gastos hechos relacionados con financiamiento, tales como pagos de intereses o préstamos. Los proveedores que controlan y registran concienzudamente todos los gastos de su negocio podrán reducir los impuestos que ellos pagan, ya que éstos se calculan después de deducir los gastos. Las reglas de porcentaje tiempo-espacio se aplican a aquellos gastos que se usan tanto para propósitos tanto del negocio como personales. Para obtener más información sobre las reglas de porcentaje tiempo-espacio, consulte la guía *The Basic Guide to Family Child Care Record Keeping* publicada por Readleaf Press.

Una nota sobre depreciación: Cuando se compra algún equipo el dueño del negocio tiene la opción de depreciar el costo durante la vida útil estimada del mismo, en vez de registrarlos como gasto único. Si se compra un equipo de \$5,000 y se espera que durará cinco años, el gasto de depreciación es de \$1,000 durante cinco años. El estado de resultados mostraría un gasto de depreciación de \$1,000, y no el gasto de compra del equipo por \$5,000. La parte del equipo que *no* se deprecia (\$4,000) se considera un activo y éste se refleja en el balance general.

Ingresos netos:

Los **ingresos netos** representan las ganancias de un negocio. Éstos se calculan restando los gastos e impuestos de las ganancias. Los ingresos netos *no* representan la cantidad

de dinero que el negocio gana, y en muchos casos subestiman la cantidad de dinero real ganada. Esto es debido a que algunos de los gastos registrados en la declaración de impuestos, tales como hipoteca y servicios públicos, se hacen habiendo o no un negocio. Debido a que los gastos se restan de las ganancias para determinar los ingresos netos, los proveedores que controlan y registran concienzudamente sus gastos tendrán ingresos netos más bajos que los que tendrían si no registran todos los gastos.

Los prestamistas generalmente se fijan en los ingresos netos cuando están considerando una solicitud de préstamo para ayudarles a determinar la capacidad del solicitante de devolver el préstamo. Como los ingresos netos podrían ser reducidos debido a las deducciones hechas en la declaración de impuestos, es importante explicarle al prestamista que los ingresos netos no son las ganancias verdaderas que el negocio generó. Tal como se discutirá en la Sección Cuatro, el estado de flujo de caja es un indicador mucho mejor del dinero que su negocio tendrá disponible para cubrir los pagos de deuda mensuales. Podría ser conveniente que un profesional de impuestos de negocios trate este tema con el prestamista.

C. Estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha

Un estado de resultados presupuestados versus resultados reales se usa para comparar resultados financieros reales con proyecciones presupuestadas. Es muy útil elaborar un estado de resultados presupuestados versus resultados reales tanto a fin de año como en intervalos durante el año para poder controlar la evolución del negocio y la exactitud de las proyecciones.

En un estado de resultados presupuestados versus resultados reales los estimados se anotan en la primera columna, y las ganancias y gastos reales en la segunda columna. Cualquier discrepancia entre las ganancias y gastos presupuestados y reales se debe anotar en una tercera columna llamada "Varianza". Se usan paréntesis cuando los ingresos reales son más bajos o los gastos reales son más altos que lo que se ha proyectado. La cuarta columna se usa para mostrar en qué porcentaje el negocio tiene una subestimación o sobreestimación en el presupuesto. Sin embargo, los porcentajes pueden ser engañosos porque no indican la diferencia real en dólares.

D. ¿En qué se debe fijar al analizar el estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha?

- ¿Tiene el negocio una utilidad o pérdida neta?
- ¿Existen partidas que difieren de las proyecciones presupuestadas? ¿Cómo afecta esta diferencia en las utilidades netas?

EJEMPLO A:

Hogar de Cuidado Infantil Rayos de sol
Estado de resultados para el período de doce meses que terminó el 31 de Diciembre, 2003

Ganancias:	
Tarifas de padres	\$24,800.00
Programa alimenticio	5,000.00
Total de ganancias	29,800.00
Gastos:	
Útiles educativos	300.00
Artículos de oficina/limpieza	175.00
Alimentos	5,600.00
Mantenimiento/repaciones*	150.00
Publicidad	400.00
Seguro	600.00
Servicios públicos	175.00
Hipoteca/alquiler*	2,400.00
Transporte	125.00
Teléfono	400.00
Cuotas	100.00
Contador para impuestos	200.00
Total de gastos	\$10,625.00
Utilidades antes de impuestos sobre la renta	19,175.00
Impuesto de trabajo por cuenta propia**	2,934.00
Impuesto sobre la renta***	5,369.00
Ingresos netos	\$10,872.00

*Calculados en base a un porcentaje tiempo-espacio de 40%

**Calculados en base a una tasa de impuesto federal sobre trabajo por cuenta propia de 15.3%

*** Calculados en base a una tasa de impuesto sobre la renta de 28%.

EJEMPLO B:

Hogar de Cuidado Infantil Rayos de Sol
Estado de resultados presupuestados versus resultados
reales del año hasta la fecha para el período de doce
meses que terminó el 31 de diciembre, 2003

	Presupuestados	Reales del año hasta la fecha	Varianza (desfavorable)	Reales como % de AHF
Ganancias:*				
Tarifas de padres	\$28,800	\$24,800	\$ (4,000)	(14%)
Programa alimenticia	6,000	5,000	(1,000)	(17%)
Total de ganancias	34,800	29,800	(5,000)	(14%)
Gastos:				
Útiles educativos	300	300	-	0%
Artículos de oficina/limpieza	200	175	25	13%
Alimentos	5,600	5,600	-	0%
Mantenimiento/repificaciones*	150	150	-	0%
Publicidad	400	400	-	0%
Seguro	600	600	-	0%
Servicios Públicos*	175	175	-	0%
Hipoteca/alquiler*	2,400	2400	-	0%
Transporte	125	125	-	0%
Teléfono	400	400	-	0%
Cuotas	100	100	-	0%
Contador para impuestos	200	200	-	0%
Total de gastos	\$10,650	\$10,625	\$ (25)	(0.2%)
Utilidades antes de impuestos sobre la renta	24,150	19,175	(4,975)	(21%)
Impuesto de trabajo por cuenta propia**	3,695	2,934	761	
Impuesto sobre la renta***	6,762	5,369	1,393	
Ingresos netos	\$13,693	\$10,872	\$(2,821)	(21%)

*Calculados basados en un porcentaje tiempo-espacio

**Calculados en base a una tasa de impuesto federal sobre trabajo por cuenta propia de 15.3%

*** Calculados en base a una tasa de impuesto sobre la renta de 28%.

Sección Dos: Balance general

A. ¿Qué es un balance general?

El balance general habitualmente se prepara al final de un período contable y muestra la situación financiera de un negocio hasta una fecha fija. Es una representación de un negocio de cuidado infantil en un momento específico. El balance general suele incluir una comparación entre los años actuales y los anteriores.

B. Componentes de un balance general

Un balance general siempre consta de tres categorías: **activos, pasivos y activo neto** (patrimonio).

ACTIVOS:

Los activos se enumeran en la parte superior del balance general. Esto incluye todo lo que es propiedad del negocio que tiene valor monetario. Existen dos categorías de activos: circulantes y fijos.

Los activos circulantes incluyen activos en efectivo y otros activos que pueden convertirse en efectivo, o por lo general emplearse dentro de un año. Éstos incluyen cuentas por cobrar o las cantidades que se le deben a un negocio por servicios ya desempeñados. Es importante controlar de cerca la cantidad de dinero que se le debe a un negocio. Si las cuentas por cobrar van en aumento, podría ser una indicación de que las familias no están pagando las tarifas a tiempo o de que los subsidios no se están reembolsando oportunamente. Una regla general es que las cuentas por cobrar no deben exceder los ingresos de un mes. Sin embargo, esto podría variar dependiendo del ciclo de facturación que se está empleando. Los activos circulantes también incluyen los gastos prepagados: mercancía, beneficios o servicios que el negocio compra o alquila con anticipación, tales como suministros de oficina y seguros.

Los activos fijos comprenden todos los recursos que le pertenecen al negocio o que el mismo compra para ser usados en operaciones que se espera que no se mantengan en forma de efectivo por más de un año. Los activos fijos, salvo el terreno, se enumeran como **costo menos depreciación**.

PASIVOS:

La segunda parte del balance general refleja los pasivos. Estos son deudas que un negocio de cuidado infantil tiene con sus acreedores. Al igual que con los activos circulantes, los **pasivos circulantes** son aquellas deudas que se deben pagar en un año. Ejemplos de pasivos circulantes:

Cuentas por pagar: El monto que se le debe a suministradores de bienes y servicios relacionado con las operaciones del negocio (servicio de pañales, arriendo de fotocopidora, seguro, útiles de oficina);

Deuda por pagar: El saldo del capital de un crédito pendiente y/o la financiación de la deuda. Los pasivos a **largo plazo** son aquellas deudas que no tienen que ser pagadas dentro del siguiente año, tal como un préstamo a largo plazo. Ponga una nota al pie de la página describiendo si la deuda es a largo o corto plazo;

Intereses por pagar: Cualquier monto acumulado que se debe para ser usado tanto para capital prestado a corto o largo plazo como para el crédito otorgado al negocio;

Impuestos por pagar: Los montos que un contador determina que se han incurrido durante el período de contabilidad. Estos impuestos incluyen tanto la nómina salarial como los impuestos sobre la renta; y

Acumulación de la nómina salarial: Los salarios y sueldos adeudados en la actualidad.

ACTIVO NETO:

El activo neto también se conoce como **activo líquido** o **patrimonio**. El activo neto de un negocio es la diferencia entre las pertenencias del negocio (activos) y lo que el negocio debe (pasivos). Esta idea está representada en la siguiente ecuación:

$$\text{Total de activos} - \text{Total de pasivos} = \text{Activo neto}$$

Si un negocio de cuidado infantil tiene más pertenencias de lo que debe en pasivos, su activo neto será positivo. Por el contrario, si un negocio de cuidado infantil debe más dinero a los acreedores de lo que posee en activos, su activo neto será negativo.

¿Cuadra el balance general? El total de activos debe ser igual al total de pasivos y activo neto.

$$\text{Total de activos} - \text{Total de pasivos} = \text{Activo neto}$$

Por lo tanto

$$\text{Activo neto} + \text{Total de pasivos} = \text{Total de activos}$$

C. ¿En qué se debe fijar al analizar el balance general?

- ¿Cuadra?
- ¿Es positivo o negativo el activo neto?
- ¿Los activos circulantes exceden los pasivos circulantes?
- ¿Son "razonables" las cuentas por cobrar?
- ¿Cómo es el balance general comparado con los balances de años anteriores?

EJEMPLO C:
Balance general

Hogar de Cuidado Infantil Rayos de sol
Balance general al 31 de Diciembre de 02 y al 31 de Diciembre de 03

	al 12/31/02	al 12/31/03
Activos:		
Efectivo, cuenta de cheques	\$ 1,200.00	\$ 700.00
Efectivo, cuenta de ahorros	800.00	1,400.00
Cuentas a cobrar	1,000.00	1,300.00
Equipos	2,500.00	2,800.00
Depreciación acumulada	(- 1,500)	(- 1,250.00)
TOTAL DE ACTIVOS	<u>\$ 4,000.00</u>	<u>\$ 4,950.00</u>
Pasivos:		
Cuentas a pagar	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00
Acumulación de la nómina salarial	400.00	400.00
TOTAL DE PASIVOS	<u>\$ 1,600.00</u>	<u>\$ 1,400.00</u>
Activo neto	<u>\$ 2,400.00</u>	<u>\$ 3,550.00</u>
TOTAL DE PASIVOS Y ACTIVO NETO	<u>\$ 4,000.00</u>	<u>\$ 4,950.00</u>

Sección Tres: Estado de Flujo de Caja

El manejo del flujo de caja es el desafío más grande al que se tienen que enfrentar los negocios pequeños. El flujo de caja es la diferencia entre (a) la cantidad del efectivo circulante que entra al negocio por concepto de ayuda financiera e ingresos y (b) la cantidad real que sale del negocio en forma de gastos, tales como salarios, alquiler, suministros de oficina y otros pagos. Las dificultades en el manejo de flujo de caja suelen surgir cuando los egresos ocurren antes que los ingresos.

A. ¿Qué es un estado de flujo de caja?

Un estado de flujo de caja ayuda a controlar el efectivo que entra y sale de un negocio.

El enfoque de un estado de flujo de caja está en las entradas y salidas de efectivo a tiempo oportuno, independientemente de cuándo ocurrieron los ingresos y egresos. Los estados de flujo de caja se pueden hacer semanal o mensualmente, según la necesidad del negocio de controlar el flujo de ganancias y gastos.

Un estado de flujo de caja ofrece información importante que el estado de resultados no contiene. Por ejemplo, un estado de resultados es posible que indique \$29,800 en ingresos y \$10,625 en egresos. Si el dueño del negocio no observa el flujo de caja, podría pensar que hay suficiente dinero disponible para cubrir los gastos. Sin embargo, ¿qué pasa si se tienen que pagar los gastos antes de recibir los ingresos?

Un estado de flujo de caja ayuda a identificar un problema de manejo de dinero desglosando el flujo de las entradas y salidas de los recursos del negocio.

Además de ayudar a que el negocio funcione sin mayores problemas, el flujo de caja es muy importante para un prestamista que desea estar seguro que habrá suficiente dinero a fin de cada mes para pagar el servicio de deuda de un préstamo. Debido a que el estado de flujo de caja muestra cuánto dinero hay en realidad a fin de cada mes, éste es con un indicador mucho mejor que el estado de resultados en cuanto a la capacidad de un negocio de cumplir los pagos mensuales.

B. Componentes de un estado de flujo de caja

No existe ningún formato universal para un estado de flujo de caja, por lo tanto el negocio de cuidado infantil en el hogar deberá establecer un formato que satisfaga sus necesidades particulares. En la página 32 podrá encontrar una muestra de estado de flujo de caja de un negocio de cuidado infantil en el hogar. Aunque el formato varía según cada negocio, un estado de

flujo de caja deberá incluir los siguientes elementos:

Entradas de caja: Esto incluye efectivo proveniente de tarifas de padres, préstamos o inyecciones de efectivo, programas alimenticios, subsidios públicos, fuentes privadas, subvenciones y recaudaciones. El **total de las entradas de caja** es la suma de todas las entradas de caja. El **total de caja disponible** es la suma del total de las entradas de caja más el saldo de caja inicial de un período anterior registrado.

Total de caja disponible = Total de caja recibido + Saldo de caja

Desembolsos de caja: Esto incluye las compras, sueldos, servicios externos, provisiones, reparaciones y mantenimiento, publicidad, contabilidad, gastos legales, alquiler, teléfono, servicios públicos, seguro, impuestos y pagos o intereses para cancelar cualquier deuda o préstamo.

Balance de caja/déficit: Este es el total de caja disponible menos el total de caja desembolsado. El **saldo de caja final** de un mes se traslada al **saldo de caja inicial** del siguiente mes.

Saldo de caja = Total de caja disponible – Total de caja desembolsado

El saldo de caja deberá ser positivo. Si el saldo de caja final es negativo, existe un problema con el manejo del flujo de caja. A continuación se indican algunas estrategias para tratar un saldo de caja negativo:

- Agilice el cobro de cuentas por cobrar
- Exija que las tarifas se paguen con anticipación
- Financie la compra de equipos (obtenga préstamos)
- Solicite una línea de crédito en un banco de su comunidad
- Negocie un programa de pagos con los suministradores

Si el flujo de caja ha sido un problema recurrente, el dueño del negocio debería considerar apartar fondos cada año para crear una reserva de caja.

C. ¿En qué se debe fijar al analizar el estado de flujo de caja?

- ¿Es positivo el saldo de caja?
- ¿Hay épocas en particular durante el año cuando el flujo de caja es un problema recurrente?
- ¿Se reciben las entradas de manera puntual y constante?
- ¿Se podrían cambiar las fechas cuando ocurren las entradas y salidas para aumentar el saldo de caja mensual?

Manual para la planificación financiera y el desarrollo de hogares de cuidado infantil familiar

Ejemplo D:

Hogar de Cuidado Infantil Rayos de sol Estado de flujo de caja para el período de doce meses que termina el 31 de Diciembre, 2002

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Saldo de caja inicial		\$875	\$2,415	\$4,240	\$6,505	\$8,675	\$10,455	\$11,735	\$13,170	\$14,755	\$17,255	\$19,390	\$21,170
Entradas de caja													
Tarifas de padres	\$25,000	\$1,900	\$1,900	\$2,400	\$2,300	\$2,200	\$1,900	\$1,900	\$1,900	\$2,600	\$2,200	\$1,900	\$1,900
Programa alimenticio	\$4,980	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415	\$415
Total de entradas de caja	\$29,980	\$2,315	\$2,315	\$2,815	\$2,715	\$2,615	\$2,315	\$2,315	\$2,315	\$3,015	\$2,615	\$2,315	\$2,315
Total de caja disponible		\$3,190	\$4,730	\$7,055	\$9,220	\$11,290	\$12,770	\$14,050	\$15,485	\$17,770	\$19,870	\$21,705	\$23,485
Desembolsos de caja													
Útiles educativos	\$300		\$55			\$100		\$65		\$80			
Artículos de oficina/limpieza	\$180	\$90						\$90					
Publicidad	\$400	\$200				\$200							
Alimentos	\$5,601	\$450	\$400	\$400	\$510	\$500	\$400	\$600	\$495	\$400	\$450	\$500	\$496
Transporte	\$120			\$120									
Seguros	\$600						\$600						
Teléfono	\$400	\$35	\$35	\$30	\$35	\$35	\$35	\$25	\$35	\$35	\$30	\$35	\$35
Cuotas	\$100							\$100					
Contador de impuestos	\$200								\$200				
Total de caja necesario	\$7,901	\$775	\$490	\$550	\$545	\$835	\$1,035	\$880	\$730	\$515	\$480	\$535	\$531
Saldo de caja (déficit) a fin de mes		\$2,415	\$4,240	\$6,505	\$8,675	\$10,455	\$11,735	\$13,170	\$14,755	\$17,255	\$19,390	\$21,170	\$23,954

CAPÍTULO TRES:

Cómo entender los préstamos y
determinar la capacidad de
endeudamiento

**Capítulo Tres:
Cómo entender los préstamos y
determinar la capacidad de endeudamiento**

ÍNDICE

Introducción	36
Sección Uno: Cómo entender los préstamos	37
Sección Dos: Cómo determinar la capacidad de endeudamiento	41

Introducción

Este capítulo está dedicado a lo básico de usar préstamos para proyectos de desarrollo de instalaciones. También proporciona detallada información acerca de criterios financieros que se emplean para determinar la capacidad de endeudamiento de un negocio de cuidado infantil. El entendimiento de los préstamos y la capacidad de endeudamiento es de suma importancia en la planificación de gastos grandes tales como renovar o expandir un hogar de cuidado infantil.

El objetivo de este capítulo es ayudar a que los dueños de negocios de cuidado infantil en el hogar se sientan más informados al hablar con profesionales financieros sobre su capacidad de solicitar préstamos y de endeudamiento. No tiene el propósito de sustituir una asistencia financiera profesional.

Este capítulo se basa en los materiales presentados en el Capítulo Uno: *Presupuestos y estados financieros básicos*. Se recomienda que los lectores que no están familiarizados con estos temas lean el Capítulo Uno.

Sección Uno: Cómo entender los préstamos

A. ¿Por qué usar préstamos para proyectos de desarrollo de instalaciones?

La idea de contraer deuda por medio de préstamos no es una idea que los proveedores de cuidado infantil tradicionalmente favorecen, por varios motivos. Sin embargo, el financiamiento, si se usa inteligentemente, es realmente una de las opciones más viables para los proveedores que están construyendo, comprando, renovando o expandiendo un hogar de cuidado infantil familiar. Los cuatro puntos a continuación explican los beneficios de usar financiamiento para pagar los costos del desarrollo de un hogar de cuidado infantil familiar.

1. **Pagar costos más altos; prestar servicios a las familias cuanto antes**
 - La oferta de capital disponible en forma de préstamo es mucho más grande que la oferta de financiamiento disponible en forma de subvenciones. Otra manera de ver esto es dándose cuenta que el financiamiento de préstamos es un recurso rotatorio porque todo dinero que se presta tiene que ser devuelto al prestamista para que éste pueda prestárselo a otra persona. Contrariamente, el dinero proveniente de subvenciones es para que sea usado una sola vez. Por lo tanto, las subvenciones son parte de un fondo de dinero mucho más pequeño y más limitado.
 - Las solicitudes de préstamos se tramitan con prontitud, lo que permite que un proyecto pueda avanzar rápidamente. En el campo de cuidado infantil, en el cual una interrupción en los servicios puede ser difícil financieramente y muy difícil para los clientes, el poder terminar un proyecto de instalaciones rápidamente es de suma importancia.
 - La obtención de capital por medio de subvenciones, donaciones, ahorros y recursos internos demora mucho tiempo.
 - El financiamiento por medio de subvenciones está generalmente limitado para las organizaciones sin fines de lucro, y no está generalmente disponible para los centros de cuidado infantil comerciales o para proveedores de cuidado infantil en el hogar.
 - El financiamiento típicamente proporciona cantidades más grandes de dinero que los fondos provenientes de subvenciones. Algunas veces este último está disponible para proveedores de cuidado infantil en el hogar locales para que hagan pequeñas mejoras a las instalaciones y compras de equipos. Sin embargo, tales recursos de subvenciones son muy rara vez lo suficientemente grandes para cubrir los costos reales de un proyecto de renovación o expansión significativo.
 - En resumen: El financiamiento permite a un proveedor obtener montos de dinero más grandes en menos tiempo, lo que significa que él puede incurrir en costos más altos y prestar servicios a las familias cuanto antes.

2. **Rentabilidad del capital**

- El financiamiento permite que un negocio pueda aprovechar otro dinero (ahorros, etc.) y hacer que los recursos limitados se extiendan. Por ejemplo, un proveedor puede usar el financiamiento de un préstamo conjuntamente con los ahorros del negocio y/o una pequeña subvención para pagar un proyecto de renovación en vez de tratar de hacerlo con los ahorros solamente. Con los fondos adicionales disponibles por medio de un préstamo, los ahorros pueden ser usados para lograr más y crear más impacto.
- El financiamiento permite que un negocio pueda pagar los costos a lo largo del tiempo y no de una sola vez. Con un préstamo un proveedor puede pagar el costo de un proyecto de instalaciones durante todo el plazo del préstamo en vez de en un solo pago por adelantado.
- Es muy común, y generalmente esencial, combinar varias fuentes de financiamiento para poder hacer que un proyecto de desarrollo de instalaciones se logre exitosamente. En otras palabras, para realizar renovaciones el proveedor probablemente deba combinar los fondos de un préstamo con sus ahorros personales o los de su negocio.

3. **Habilidades empresariales**

- Los prestamistas de desarrollo comunitario y de empresas pequeñas frecuentemente ofrecen servicios especiales de asistencia técnica para asegurar un alto nivel de éxito con sus productos crediticios.
- Estos servicios fomentan el desarrollo del negocio y las habilidades de planificación financiera del proveedor.
- Los prestamistas buenos solamente conceden préstamos cuando piensan que los prestatarios tienen la capacidad de devolverlos de acuerdo a los términos estipulados. En otras palabras, no hacen inversiones aventuradas que podrían resultar en que tanto el prestatario (usted) como el prestamista (ellos) pierdan dinero.
- El financiamiento es una buena forma de hacer que esté al alcance ser propietario de vivienda, lo que permite que el proveedor pueda: ganar una permanencia a largo plazo, adaptar el espacio para los niños y el personal, y establecer su posición y estabilidad financieras.

4. **Aumentar la participación de terceros en el cuidado y educación de la temprana infancia**

- El financiamiento promueve el interés en el campo de cuidado y educación de la temprana infancia, por parte de las instituciones crediticias y otras entidades financieras tales como las corporaciones de desarrollo económico local.
- Demostrando su éxito como negocios, los proveedores de cuidado infantil ayudan a animar la expansión de otras fuentes de financiamiento para el sector.

B. La perspectiva del prestamista

Al tratar de obtener un préstamo, es esencial entender la perspectiva del prestamista y hacer esta

pregunta: ¿En qué se fija el agente de préstamos al examinar una solicitud de préstamo? Lo más importante que se considera al conceder un préstamo es la **capacidad de pago**. En otras palabras, los prestamistas prestan dinero solamente si confían en que el prestatario puede devolver el préstamo de acuerdo a los términos estipulados. Las cinco pautas de préstamos son los principales criterios mediante los cuales un prestamista juzga una solicitud de préstamo. Estas son:

1. Flujo de caja (capacidad de pagar el préstamo)

- Los prestamistas usan el flujo de caja para identificar si un negocio puede cumplir con sus compromisos mensuales para pagar un préstamo. (Nótese que el flujo de caja no siempre significa una ganancia. A los prestamistas les interesa más saber que el prestatario puede cumplir con sus pagos mensuales que saber sus ganancias al fin de año).
- Los prestamistas comparan el flujo de caja proyectado con el flujo de caja anterior. La mayoría de los prestamistas tienen un requisito mínimo de la relación de cobertura de servicio de deuda (debt service coverage – DSC). (Véase la próxima sección para obtener más información sobre las relaciones DSC).

2. Carácter (capacidad de llevar a cabo un proyecto exitosamente)

- ¿Tiene el prestatario una visión sólida y un plan de negocios claro?
- ¿Existe liderazgo y capacidad técnica para ejecutar el plan?
- Los prestamistas generalmente analizan el liderazgo del negocio y la experiencia de todos los consultores contratados para ayudar en el proceso de desarrollo (arquitectos, constructores, abogados).

3. Capital (inversión de patrimonio en el proyecto)

- ¿Qué dinero piensa invertir la persona?
- ¿Qué otras fuentes de capital están invertidas?
- ¿Qué porcentaje del costo total cubrirá por el capital del prestatario?
- Los prestamistas generalmente buscan una inversión significativa hecha por la persona que solicita el préstamo. Muchos prestamistas ven la inversión de capital del dueño de un negocio como una medición del compromiso del dueño.
- Algunos prestamistas comunitarios podrían estar dispuestos a sustituir el patrimonio por la “aportación en mano de obra propia”, que es la inversión de trabajo del dueño en el negocio. Sin embargo, la mayoría de los prestamistas también desean ver alguna inversión de capital.

4. Garantía prendaria

- ¿Cuál es el valor de la propiedad que está siendo comprometida para el pago del préstamo?
- Los prestamistas generalmente consiguen tasaciones de propiedad u otros activos.
- La garantía prendaria interna proviene del negocio mismo, mientras que la garantía prendaria externa usa bienes fuera del negocio.
- La mayoría de los prestamistas tienen normas sobre las relaciones entre préstamo y valor (véase la siguiente sección para obtener más información al respecto). Por ejemplo, prestando solamente un 80% del valor.

5. Historial crediticio

- ¿Cuál es el historial crediticio del negocio, del prestatario y de los avalistas?
- Los prestamistas examinan detenidamente el rendimiento histórico y evalúan las posibilidades de que el prestatario se declare en bancarrota en un futuro.

Es importante tener presente, al leer las cinco pautas de préstamos, que si un prestatario no se ajusta perfectamente a cada categoría, esto no significa que un prestamista negará la solicitud automáticamente. Sin embargo, esto sí significa que las demás categorías deben ser suficientemente sólidas para contrapesar las debilidades. Por ejemplo, si el solicitante de préstamo ha tenido un crédito malo en el pasado, pero ha podido restaurar su crédito en los años recientes y cuenta con una sólida garantía prendaria, una inversión de capital positiva, un flujo de caja positivo (o un flujo de caja proyectado con sólidos fundamentos) y un plan para el proyecto claro y detallado, entonces lo más probable es que el prestamista aun así considere la solicitud.

C. ¿Cuál es la mejor manera de solicitar un préstamo?

La mejor manera de solicitar un préstamo para pagar la renovación o expansión de un hogar de cuidado infantil, es proporcionarle al prestamista un **plan de negocios** bien pensado, claro, conciso y financieramente sólido, que sea desarrollado con asistencia profesional. Para obtener más información sobre el desarrollo de un sólido plan de negocios para el cuidado infantil, véase el Capítulo Cuatro.

Además de las cinco pautas mencionadas, existen varios factores aparte de la posición financiera de un negocio en los cuales los prestamistas se fijan al considerar una solicitud de préstamo. Por ejemplo, el prestamista también está interesado en la solidez del actual programa de administración, conocimiento del sector, reputación en la comunidad e información de investigaciones de mercado expresada en un plan de negocios.

Sección Dos: Cómo determinar la capacidad de endeudamiento

A. ¿Qué es la capacidad de endeudamiento?

La capacidad de endeudamiento es la cantidad de deuda que un negocio de cuidado infantil puede devolver de sus ingresos. Al planear qué tamaño de préstamo solicitará el negocio, es importante entender la capacidad de endeudamiento del negocio. Los prestamistas determinan la capacidad de endeudamiento basándose en varios factores financieros, tales como **flujo de caja, relación de cobertura de servicio de deuda, garantía, relación entre préstamo y valor, patrimonio, y relación entre deuda y patrimonio**. Los siguientes párrafos definen y describen estas medidas.

B. Flujo de caja/cobertura de servicio de deuda

Los prestamistas quieren asegurarse que el saldo de caja a fin de cada mes es suficiente para cumplir con los pagos mensuales del préstamo (servicio de deuda). De hecho, la mayoría de los prestamistas requieren que el saldo de caja a fin de mes sea superior al servicio de deuda a fin de que si los ingresos son inferiores a lo anticipado, el servicio de deuda igualmente se pueda pagar.

El propósito de la **relación de cobertura de servicio de deuda** (debt service coverage ratio - DSC) es determinar qué porcentaje de efectivo disponible para el servicio de deuda excede el servicio de deuda. La relación DSC se calcula usando proyecciones de flujo de caja y la siguiente fórmula:

Relación DSC = efectivo disponible para el servicio de deuda dividido por servicio de deuda anual

Las relaciones DSC se calculan mensual y/o anualmente. Las relaciones DSC anuales muestran la capacidad general de un negocio de pagar una deuda, mientras que la relación DSC mensual indica la capacidad de un negocio de cumplir con los pagos de préstamo mensuales.

Aunque los requisitos de la relación DSC varían de un prestamista a otro, por lo general es entre 1.1 y 1.25. Para una relación DSC de 1.15, el efectivo disponible para el servicio de deuda excede el servicio de deuda en un 15%. En otras palabras, para cada \$1.00 de servicio de deuda a devolver, el negocio debe contar con \$1.15 para pagar el servicio de deuda. Mientras más alta es la relación DSC que un negocio puede mostrar, más confianza tiene el prestamista de que el negocio tiene una protección adecuada superior al monto requerido para pagar la deuda.

Para calcular el monto del servicio de deuda anual que puede tener un negocio basado en una relación dada de cobertura de servicio de deuda, simplemente divida el saldo de caja final por una relación DSC dada. Por ejemplo, si el saldo de caja final (sin incluir pagos de alquiler/hipoteca) es \$4,000 por año, y el prestamista requiere una relación DSC de 1.25, el negocio podrá tener un servicio de deuda anual de \$3,200.

Ejemplo A:

Computación de la relación de cobertura de servicio de deuda (DSC) si el pago de préstamo anual incluyendo interés es de \$3,200.

Paso #1:

Ingresos (\$14,000) *menos* Egresos (\$10,000) = disponible para el servicio de deuda (\$4,000)

Paso #2:

Disponible para el servicio de deuda (\$4,000) *dividido por* pago de deuda (\$3,200) = 1.25

Relación DSC = 1.25

Ejemplo B:

Cálculo de la elegibilidad de servicio de deuda si la relación DSC = 1.25

Paso #1:

Ingresos (\$14,000) *menos* Egresos (\$10,000) = Efectivo disponible para el servicio de deuda (\$4,000)

Paso #2:

Saldo de efectivo final (\$4,000) *dividido por* Relación DSC requerida (1.25) = \$3,200 por año

C. Garantía prendaria

La garantía es un bien que el prestatario promete para obtener un préstamo. Si el prestatario no cumple, el prestamista tiene derecho a vender el bien para cancelar el préstamo. Los prestamistas normalmente usan como garantía el edificio que está en construcción o el terreno donde se realizará la construcción.

Cuando los prestamistas usan el terreno como garantía, se garantiza con una "escritura de garantía". Los prestamistas determinan el valor de la garantía en base a la valoración y no a la cantidad de dinero que se invierte en una obra de construcción o renovación. Este es un factor importante que los negocios de cuidado infantil deben entender porque las reparaciones propuestas frecuentemente no son valoradas de acuerdo al mercado general de bienes raíces. Por ejemplo, el instalar tazas de baño de tamaño apropiado para niños es una gran mejora para un hogar de cuidado infantil, pero no será de valor para los ocupantes futuros del hogar si no pertenecen al sector de cuidado infantil.

D. Relación entre préstamo y valor

Al financiar un proyecto de renovación o construcción, los bancos no prestan a un negocio la

totalidad del costo del proyecto al financiar un proyecto de renovación o construcción, sino que las instituciones financieras usan una relación préstamo y valor (Loan to Value – LTV), en base a una garantía, para establecer cuánto pueden prestar. Por ejemplo, si la LTV es 85%, el prestamista prestará el 85% del valor de la garantía.

E. Patrimonio

El patrimonio es el monto del capital que un negocio contribuye para el financiamiento de todo el proyecto. A los prestamistas les importa el patrimonio porque el prestar dinero es un riesgo y ellos desean asegurarse que el negocio también tiene una participación en el proyecto. La cantidad necesaria de patrimonio es la diferencia entre la cantidad máxima del préstamo disponible y el costo total del proyecto. Las fuentes de patrimonio para un programa de cuidado infantil en el hogar incluyen ahorros personales, ahorros del negocio y cualquier subvención que se pudiera adquirir.

F. Relación entre deuda y patrimonio (activo neto)

El propósito de esta relación es considerar la deuda a largo plazo de un negocio en comparación con su activo neto. Si un negocio de cuidado infantil ya tiene una deuda a largo plazo considerable en comparación con su activo neto, el banco estará reticente a otorgar un préstamo adicional. Mientras más baja es la relación, existe una “protección” más alta de patrimonio en la eventualidad que el negocio no pueda cumplir con sus obligaciones crediticias. Mientras más alta es la relación, más alto es el riesgo de que el negocio no podrá cumplir con sus obligaciones por vencer. Esta relación no es significativa para un negocio de cuidado infantil que tiene poca o ninguna deuda a largo plazo.

CAPÍTULO CUATRO:

Elaboración de un plan de negocios para
el cuidado infantil en el hogar

Capítulo Cuatro:
Elaboración de un plan de negocios
para el cuidado infantil en el hogar

ÍNDICE

Introducción	48
Consejos generales para elaborar un plan de negocios	50
Los componentes de un plan de negocios	
Sección Uno: Portada.....	52
Ejemplo A: Portada para un Plan de negocios.....	53
Sección Dos: Resumen ejecutivo	54
Sección Tres: Capacidad organizativa	55
Sección Cuatro: Descripción del proyecto propuesto.....	56
Sección Cinco: Análisis de factibilidad de mercado	58
Ejemplo B: Tabla de ingresos locales	60
Sección Seis: Plan de comercialización	63
Sección Siete: Plan de operaciones	67
Sección Ocho: Análisis financiero	68
Sección Nueve: Documentos justificativos	69

Introducción

Este capítulo introduce la idea de un plan de negocios y explica cómo redactarlo para un negocio de cuidado infantil en el hogar. En particular, las explicaciones en este capítulo tratan principalmente el proceso de desarrollar un plan de negocios para asegurar el financiamiento para un proyecto de desarrollo de instalaciones de cuidado infantil en el hogar. Sin embargo, la información está diseñada para que sea útil para cualquier proveedor de cuidado infantil que desee planificar y operar más como un negocio o que desee comenzar a proyectar el crecimiento del negocio.

¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es un resumen, por escrito, de un negocio de cuidado infantil, que incluye un proyecto propuesto de desarrollo de instalaciones. Contiene estados financieros claves, información sobre el mercado y perfiles administrativos.

¿Por qué es necesario elaborar un plan de negocios?

La redacción de un plan de negocios es un paso importante para administrar eficazmente cualquier negocio. Es también un elemento clave para solicitar préstamos y subvenciones.

1. Planificación y gestión interna:

Un plan de negocios le ayudará a tomar decisiones sólidas respecto al negocio porque requiere pensar de manera estratégica.

El proceso de redactar un plan de negocios es un ejercicio útil debido a que el negocio debe ser visto en su totalidad. Un plan de negocios completo también sirve como una guía para el futuro desarrollo de su programa.

2. Acceso a recursos financieros externos:

Un plan de negocios completo es un instrumento esencial para comunicar a los financiadores la misión y metas que tiene para su negocio.

El plan de negocios proporciona a los prestamistas y financiadores información detallada de programa, y proporciona una explicación creíble en cuanto a cómo el financiamiento favorecerá los objetivos del negocio. Los prestamistas y otorgantes de subvenciones que no requieren un plan de negocios formal hacen preguntas o requieren documentación por escrito sobre los mismos tópicos que cubre un plan de negocios, de manera que siempre es una buena idea tener esta información a la mano.

¿Qué contiene un plan de negocios?

Hay muchas maneras de organizar un plan de negocios. Independientemente de la estructura o diseño que se haya elegido, deberá tener las siguientes secciones:

- Portada
- Resumen ejecutivo
- Capacidad organizativa
- Descripción del proyecto propuesto
- Análisis de mercado
- Plan de comercialización
- Plan operativo
- Análisis financiero, y
- Documentos justificativos.

Las siguientes secciones de este capítulo contienen información más detallada sobre cada uno de estos componentes.



Consejos generales para elaborar un plan de negocios

1. La presentación cuenta.

Nunca subestime el impacto que causa un documento con una presentación profesional. Los oficiales de bancos y subvenciones estudian cientos de planes de negocios y aprecian un plan fácil de leer y de buena presentación. Un plan de negocios con una presentación profesional muestra la seriedad con que el proveedor de cuidado infantil toma su negocio.

Para que su documento sea fácil de leer:

- Use encabezados
- Deje suficiente espacio en blanco en cada página, e
- Incluya un índice.

2. Sea conciso.

Un plan corto y bien redactado es mejor que uno largo y extendido. Como promedio los planes de negocios para programas de cuidado infantil en el hogar deberían ser de 10 a 15 páginas.

3. Actualice el plan de negocios de manera regular.

Como un plan de negocios depende mucho de elementos financieros que tienen que ser actualizados, debería ser un documento en constante evolución. Un plan de negocios obsoleto podría reducir la credibilidad de la solicitud de préstamo o subvención.

4. Presente una perspectiva objetiva.

Además de resaltar el lado positivo de su negocio de cuidado infantil, el plan de negocios también demuestra que usted entiende los problemas o desafíos que su negocio enfrenta. Después de identificar algún problema, asegúrese de mencionar cómo se puede resolver. Por ejemplo, si en el análisis o estudio de factibilidad de mercado identifica que existe competencia de un proveedor de cuidado infantil cercano, el plan debe explicar cómo el negocio propuesto prestará servicios a un grupo diferente del mercado o cómo colaborará con el negocio vecino para satisfacer las necesidades de cuidado infantil de la comunidad.

5. Busque asistencia profesional

A pesar de que este capítulo proporciona un buen entendimiento de cómo realizar el proceso de elaborar un plan de negocios para un programa de cuidado infantil, no existe nada más valioso en ese proceso que recibir asistencia de un experto en el tema.

En el Apéndice A de este manual hay más información acerca de dónde pueden encontrar obtener mayor asistencia (generalmente gratis) los proveedores de cuidado infantil en el hogar sobre los temas de elaborar estados financieros, planes de negocios y de obtener recursos

financieros para renovar y/o expandir un hogar de cuidado infantil familiar.

Sección Uno: Portada

La primera parte del plan de negocios que el prestamista verá es la portada. Es importante que ésta tenga una apariencia ordenada y profesional, y que contenga información pertinente fácilmente visible. La portada debe incluir lo siguiente:

- Nombre del negocio de cuidado infantil
- Dirección
- Número de teléfono
- Logotipo (si tiene)
- Nombres, cargos, direcciones y números de teléfono de las personas a cargo
- Mes y año de la elaboración o actualización del plan, y
- Nombre de la persona que preparó o redactó el plan.

El nombre del negocio, dirección y número de teléfono deben aparecer en la parte del tercio superior de la página.

La información sobre la(s) persona(s) a cargo debe aparecer en el centro de la página.

La fecha en que se finalizó el documento y el nombre de la persona que lo preparó deben aparecer en la parte inferior de la página.

**EJEMPLO A:
Portada de un Plan de Negocios**

HOGAR DE CUIDADO INFANTIL RAYOS DE SOL

123 Main Street
Springfield, CA 91111
919/555-1234-voz 919/555-1235-fax
Rayos@email.com-email

PLAN DE NEGOCIOS

Juana Pérez, Directora

Preparado por: Juana Pérez, Directora
1º de enero de 2004

Sección Dos: Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es una sinopsis breve de una o dos páginas del plan de negocios. Aunque el resumen ejecutivo aparece al principio del plan de negocios, se debe redactar al final. Esto garantiza que toda la información necesaria se ha reunido y modificado.

El resumen ejecutivo debe incluir la siguiente información:

- Nombres, cargos y números de teléfono claves de las personas encargadas;
- Descripción del negocio de cuidado infantil, incluyendo: la cantidad de niños registrados, la estructura organizativa y legal (p. ej., negocio comercial, sin fines de lucro, hogar de cuidado infantil) y duración de operación del negocio bajo licencia de cuidado infantil;
- Dirección;
- Descripción del proyecto propuesto y sus objetivos;
- Aptitudes y experiencia del director y del personal; y
- (Si está solicitando financiación), razón por la cual necesita el préstamo, cuánto dinero solicita, y la cantidad y fuente de otros fondos que serán apalancados por la solicitud de financiamiento.

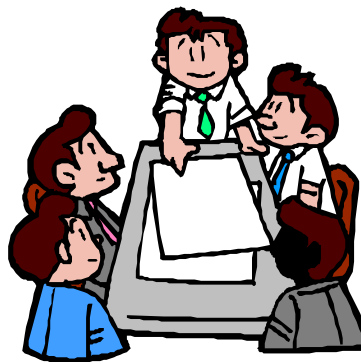
Sección Tres: Capacidad Organizativa

La sección sobre capacidad organizativa presenta una breve perspectiva general del negocio de cuidado infantil, incluyendo la historia, organización y vínculos con la comunidad. La información debe comunicar los siguientes puntos:

- El negocio tiene una trayectoria comprobada de éxito de programas;
- El negocio ha demostrado evidencia de solidez financiera y ha cumplido obligaciones financieras en el pasado;
- El negocio tiene una filosofía clara y consecuente con respecto a la educación de la temprana infancia;
- El negocio emplea a personal de alta calidad que cuenta con experiencia, competencia administrativa, convalidaciones de estudios, permisos y credenciales en educación de la temprana infancia;
- El negocio cuenta con un sólido apoyo comunitario; y
- El programa de cuidado infantil está acreditado por la Asociación Nacional del Cuidado Infantil en el Hogar.

Se deberá describir también el estatus de cualquier contrato estatal en la Sección de Capacidad Organizativa del Plan de Negocios.

Esta sección del plan de negocios se mejora remitiendo a los lectores a documentos justificativos que se incluyen al final del plan de negocios. Véase la página 66 para obtener más información sobre documentos justificativos.



Sección Cuatro: Descripción del proyecto propuesto

La descripción en esta sección debe incluir los siguientes tres elementos: objetivos del proyecto, descripción del proyecto y un plan para administrar el proceso de desarrollo de instalaciones.

A. Objetivos del proyecto

Al describir el proyecto de desarrollo de instalaciones, es importante expresar objetivos claros que los financiadores puedan entender fácilmente. A continuación se encuentran ejemplos de objetivos:

- Crear un ambiente más apropiado, conforme a la edad y el desarrollo, para acomodar a niños pequeños;
- Estabilizar los gastos del establecimiento o evitar incrementos anuales de alquiler;
- Permitir que el negocio permanezca en una cierta comunidad o continuar con el cuidado infantil para familias de escasos recursos;
- Comprar equipos de juego para el patio, los cuales son esenciales para el éxito del programa de cuidado infantil en el hogar;
- Aumentar la capacidad del negocio a fin de prestar servicio a un mercado creciente o satisfacer una demanda creciente de servicios de cuidado infantil;
- Cumplir con las normas requeridas para ser acreditado por la Asociación Nacional del Cuidado Infantil en el Hogar.

En esta sección del plan de negocios es particularmente importante señalar la forma en que el proyecto está relacionado con la **declaración de misión** del negocio. Una declaración de misión expresa las razones por las cuales un negocio existe, a quiénes presta servicio y cómo funciona. Por ejemplo, la misión del Hogar de Cuidado Infantil Rayos de Sol es “proporcionar cuidado infantil de alta calidad y asequible a los residentes del pueblo de Springfield”.

B. Descripción de la nueva o renovada instalación

Se debe cubrir los siguientes puntos en esta descripción:

- Si se va a comprar o alquilar un nuevo hogar, o se va a renovar un hogar ya existente;
- La comunidad o el área de mercado a los que el negocio prestará servicios;

- La cantidad de niños que se cuidarán en el hogar renovado o expandido;
- Las horas (nuevas) de operación;
- Los programas que se ofrecerán;
- El diseño general de la instalación expandida, incluyendo:
 - La cantidad de espacio designado para el programa de cuidado infantil
 - Una descripción detallada del área de juego al aire libre
 - Información sobre áreas separadas para actividades específicas dependiendo de las edades
- Los atributos de la ubicación que lo hacen especialmente apropiado para el cuidado infantil; y
- El tipo de lugar y la ubicación que se busca (si aún no se ha seleccionado un lugar, especifique si los servicios se ofrecerán en un departamento, casa, condominio, etc.).

C. Plan para administrar el proceso de desarrollo de instalaciones

Es esencial tener un plan detallado para administrar el proceso de desarrollo de instalaciones, o si no, se podrían olvidar partes importantes, lo que aumentaría la posibilidad de demoras del proyecto y gastos adicionales. A los financiadores les interesa asegurarse que el proceso del proyecto está bien administrado y organizado. Por lo tanto, esta sección del plan de negocios deberá demostrar cómo el proveedor administrará cada elemento del proceso de desarrollo de instalaciones, incluyendo:

- Qué especialistas se deben contratar o ya se han contratado para el proyecto en cuestión (un arquitecto, un constructor, un abogado, etc.);
- Cómo y cuándo se contratarán a estos especialistas; y
- El porcentaje del tiempo de trabajo que invertirá el director de programa u otra persona que participará en el proyecto.

Es importante describir todo tipo de ayuda que se recibe de arquitectos, consultores, constructores o de cualquier otro experto que participará en el proyecto, e indicar si tienen experiencia previa en proyectos relacionados con instalaciones de cuidado infantil.



Sección Cinco: Análisis de factibilidad de mercado

Un análisis de factibilidad de mercado tiene varios objetivos:

- Definir los límites geográficos del área de mercado del negocio propuesto;
- Calcular y analizar la demanda del negocio de cuidado infantil propuesto, incluyendo el flujo de subsidios en el área de mercado;
- Evaluar la oferta existente de cuidado infantil;
- Resaltar los segmentos del mercado que tienen una demanda sólida; y
- Proporcionar un instrumento para la toma de decisiones.

A. Entendimiento de la diferencia entre necesidad y demanda

El tema de cuidado infantil se suele tratar en términos de necesidad debido a la gran cantidad de niños que *necesitan* servicios de cuidado infantil, quienes no lo obtienen porque sus familias no tienen dinero para pagar o las listas de espera son muy largas. Esta clara necesidad de la comunidad podría ser de hecho el punto de partida para el concepto de un proyecto. Sin embargo, la existencia de una *necesidad* no significa que haya suficiente *demand*.

Hay demanda cuando existen suficientes familias que no sólo necesitan servicios de cuidado infantil, sino que además pueden tener acceso y usar los servicios propuestos. Esto significa identificar familias que tienen la capacidad y la voluntad de pagar lo suficiente para generar el ingreso necesario para cubrir el presupuesto operativo del programa. En el caso de comunidades de bajos ingresos, la demanda también se mide de acuerdo a la disponibilidad de contratos gubernamentales para proporcionar cuidado subsidiado o la capacidad de los padres de obtener vales para el cuidado infantil.

Para que un proyecto de desarrollo de instalaciones sea exitoso, el análisis de mercado para un proyecto debe comprobar que existe una demanda en el mercado para cuidado infantil a tarifas suficientes para generar ganancias que cubran los gastos. Sin embargo, al estimar esos gastos, es necesario tomar en cuenta tanto los costos de operación como el servicio de deuda en cualquier préstamo para desarrollar una instalación.

Además de proporcionar datos acerca de la actual oferta y demanda de cuidado infantil en la comunidad, si un negocio de cuidado infantil en el hogar existente proporciona una lista de espera recientemente actualizada como parte de su análisis de mercado, esto proporciona una apremiante evidencia de demanda de servicios expandidos.

B. Elementos básicos de un análisis de mercado

Un análisis de mercado requiere una estrategia precavida y recopilación de información sobre el mercado potencial para el negocio propuesto. A continuación se enumeran seis pasos que se deben tomar al realizar un análisis de mercado.

1. Defina el área geográfica de la cual espera atraer familias.

Investigue las características demográficas para determinar si hay gran demanda de cuidado infantil en su área.

- ¿Cuáles son los límites del área?
- ¿Cuántos niños pequeños y familias viven en el área?
- ¿Hay parejas o adultos solteros que están esperando bebés?
- ¿Cuál es la edad promedio en el área?
- ¿Cuál es el ingreso promedio de las familias?
- ¿Cuáles son las tasas de natalidad en el área?

Fuentes de información

Para saber dónde hay mayor demanda de cuidado infantil, puede ponerse en contacto con Child Care Resource and Referral Agency (Red de Recursos y Remisiones de Cuidado Infantil) del área y Local Child Care Planning Council (Consejo Local de Planificación de Cuidado Infantil). Específicamente, estos recursos locales proporcionan información de evaluación de necesidades y otra información pertinente sobre tópicos del mercado existente para servicios de cuidado infantil en la comunidad. (Véase el Apéndice A para obtener más información acerca de cómo encontrar estos recursos en su comunidad).

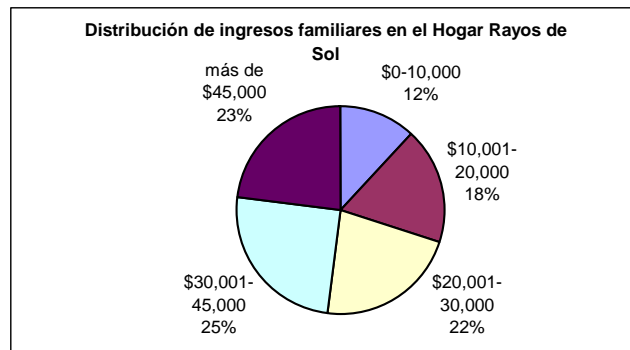
Póngase en contacto con alguno de los siguientes organismos gubernamentales: Local Planning Department (el departamento de planificación local), Development Commission (la comisión de desarrollo) o Council of Governments (el Consejo de gobiernos). Es muy probable que estos organismos tengan este tipo de información, ya que con frecuencia se usa con propósitos de planificación. Asegúrese de solicitar información lo más específica posible de su área geográfica. Por ejemplo, en lugar de solicitar información sobre toda la ciudad, busque información sobre el vecindario.

La oficina de censos US Census Bureau, también tiene un sitio en Internet: (<http://censtats.census.gov/usa/usa.shtml>) el cual contiene datos sobre cada ciudad. Este sitio contiene estadísticas oficiales del US Census Bureau además de una amplia variedad de

información demográfica. Se puede buscar información por temas o por medio de un buscador. Una búsqueda sobre el tema " Population Topics" (tópicos sobre la población) es especialmente útil para encontrar información demográfica.

Recopilar información informal también es muy útil. Hable con personas del vecindario y averigüe cómo describen la demografía de la comunidad. Además, hable especialmente con padres de niños pequeños para averiguar si ellos están interesados en usar sus servicios de cuidado infantil.

EJEMPLO B:
Tabla de ingresos locales



2. Identifique el segmento del mercado al que se dirigirá.

Esta sección indica qué tipos de familias supuestamente llevarán a sus hijos al nuevo negocio de cuidado infantil. ¿Las familias que viven en el vecindario usarán los servicios o serán las familias que trabajan cerca? ¿Se dirigirá a familias que participan en CalWORKs con vales para cuidado infantil? Una vez que ya haya identificado el segmento al que se dirigirá, investigue cuáles son sus necesidades específicas de cuidado infantil. Por ejemplo, el horario de trabajo de los padres, las diferentes culturas, los idiomas que hablan y las edades de los niños.

Fuentes de información

Póngase en contacto con la Red de Recursos y Remisiones de Cuidado Infantil Local para acceder información recopilada sobre las necesidades de los padres en la comunidad. Pregunte a los proveedores establecidos cuáles son las necesidades de las familias a las cuales prestan servicios.

3. Investigue la oferta actual de servicios de cuidado infantil.

Al revisar un plan de negocios, a los posibles financiadores les interesa particularmente un análisis de la competencia. La investigación en este campo incluye:

- La cantidad de programas de cuidado infantil (tanto centros como hogares de cuidado

- infantil) que ya se encuentran en la comunidad.
- La cantidad de espacios de cuidado infantil ya proporcionados dentro del área.
 - El índice de vacantes de otros programas en el área.
 - El costo promedio de servicios.
 - La cantidad de personas en listas de espera en otros programas de cuidado infantil en el área de mercado.
 - A qué edades prestan servicios (p. ej., bebés, niños pequeños, preescolares, niños de edad escolar o una combinación de los anteriores), o a qué edades NO prestan servicios otros programas.
 - Ubicación de negocios de cuidado infantil existentes en los alrededores.
 - El historial de los programas locales – si han tenido éxito o no.
 - Los servicios que el programa propuesto proporcionará que otros negocios de cuidado infantil no ofrecen.
 - Tipos de servicios que ofrecen los negocios de cuidado infantil existentes.

Ejemplo de preguntas para los negocios de cuidado infantil existentes:

- ¿Están abiertos solamente durante las horas laborales tradicionales?
- ¿Ofrecen cuidado después de las horas escolares, después de las horas laborales o nocturno?
- ¿Cuidan a niños con necesidades especiales?
- ¿Cuidan a niños enfermos?
- ¿Qué idiomas hablan?
- ¿Hay diversidad cultural?
- ¿Existen programas de inmersión?

Fuentes de información

Póngase en contacto con la Red de Recursos y Remisiones de Cuidado Infantil Local para obtener información útil sobre proveedores existentes, sus tarifas y vacantes. También puede ponerse en contacto y visitar a proveedores establecidos para averiguar sobre su número de vacantes y los tipos de servicios que ofrecen.

4. Analice el área alrededor del negocio.

El área alrededor del negocio tiene un impacto significativo en la manera en que las familias perciben el negocio. Por ejemplo, tener cerca una escuela primaria es probablemente una ventaja, mientras que una licorería puede desanimar a posibles familias a que usen su programa de cuidado infantil en el hogar. Asegúrese de contestar preguntas como estas al analizar el uso de los terrenos que están alrededor del negocio:

- ¿Qué hay en las propiedades adyacentes en la actualidad? ¿Qué tipos de negocios están permitidos bajo las actuales leyes de zonificación?
- ¿Se planean nuevas construcciones en el área?
- ¿En qué forma estos usos actuales y propuestos atraerán o desanimarán a posibles

familias?

Fuentes de información:

Camine por el vecindario y descubra quiénes podrían ser sus posibles vecinos residenciales y comerciales. También debe ponerse en contacto con el departamento de planificación local para averiguar sobre cualquier permiso de construcción o nuevos edificios aprobados recientemente en el área.

5. Considere en qué forma las condiciones económicas y políticas actuales y proyectadas podrían afectar el negocio.

Las necesidades de cuidado infantil varían notablemente con los cambios económicos, así que es importante tomar en cuenta las consideraciones económicas locales al planear el negocio. Además, esté al tanto de los posibles cambios en las normas relacionadas con el cuidado infantil. Los cambios políticos pueden afectar directamente su negocio.

Fuentes de información:

Póngase en contacto con la Red de Recursos y Remisiones de Cuidado Infantil Local para informarse sobre los nuevos cambios en la legislación. Además, comuníquese con los representantes legislativos del estado para obtener información sobre leyes nuevas o potenciales relacionadas con el cuidado infantil.

6. Evalúe la accesibilidad del negocio para padres que viajan diariamente al trabajo.

Para muchos padres un factor importante en la selección de servicios de cuidado infantil es si el negocio está convenientemente situado en su trayecto diario de la casa al trabajo. Identifique si los clientes potenciales viajarán diariamente al trabajo, qué clase de transporte usan y si existe transporte público o acceso a una carretera cerca. Esto es un componente clave al realizar un análisis de mercado exhaustivo.

Fuentes de información:

Determine la accesibilidad al programa desde las diferentes áreas de la ciudad. Pregunte a los proveedores cercanos cómo vienen y van las familias a sus hogares de cuidado infantil. Obtenga información sobre las rutas de transporte público cercanas para aquellos padres que deben usar transporte público.

Sección Seis: Plan de comercialización

Una vez que por medio de un análisis de mercado se haya demostrado una clara demanda para el negocio de cuidado infantil, entonces es momento de hacer un plan para atraer familias potenciales al programa. A esto se le llama **plan de comercialización**.

La preparación de un plan de comercialización requiere una inversión de dinero, tiempo y esfuerzo. Sin embargo, un buen plan de comercialización puede determinar la posibilidad de éxito o fracaso.

El plan de comercialización requiere dos pasos esenciales antes de ser implementado:

- A. Crear un mensaje que distingue al negocio, y
- B. Formular un plan eficaz para promover el mensaje

A. El mensaje distintivo

Un mensaje claro y conciso da a conocer las cualidades especiales de su negocio de cuidado infantil a los clientes potenciales. Este mensaje puede incluir los años de experiencia, las aptitudes y experiencia del personal, capacidades, ubicación y la filosofía de desarrollo infantil o la declaración de misión del programa.

Una manera de obtener ideas para el mensaje distintivo es preguntar a los clientes existentes qué adjetivos usarían para describir el negocio de cuidado infantil.

Un mensaje breve y descriptivo debe identificar claramente los servicios ofrecidos, la ubicación y el precio (si corresponde). El uso de frases atractivas sirve como "gancho" y especialmente despierta el interés del público.

Las características únicas y beneficios de su negocio deben estar incluidos en todos los materiales promocionales para ayudar a desarrollar la imagen del programa.

Ejemplo de una breve descripción que puede usarse en las actividades promocionales:

El Hogar de Cuidado Infantil Rayos de Sol brinda un ambiente de aprendizaje lleno de calidez y cariño, y un personal altamente entrenado y dedicado. Servimos comidas nutritivas, estamos en un lugar céntrico, la proporción personal/niños es pequeña y contamos con una amplia área de juego al aire libre.



B. El plan promocional

Un plan promocional debe adaptarse a lo que funcione de la manera más eficaz para un área particular y con las familias que desea atraer. Como parte de la expansión o comienzo del negocio, reserve un presupuesto para publicidad y determine cómo aprovechar este presupuesto.

A continuación aparece una lista de posibles estrategias que con frecuencia usan los negocios de cuidado infantil para atraer a nuevas familias. El plan de negocios debe detallar qué actividades promocionales el programa intenta realizar.

Recomendaciones personales

Las recomendaciones personales son el recurso más importante para atraer a nuevas familias. Esto significa que es de suma importancia que los padres actuales estén satisfechos con el servicio que están recibiendo. Haga una encuesta o determine por medio de conversaciones informales si los padres están satisfechos. Puede darles volantes o folletos y pedirles que los distribuyan entre los padres que ellos conocen. Un incentivo es ofrecer un "premio por remisiones", tal como un día de cuidado gratis o una noche gratis a los padres que llevan a un cliente nuevo a su programa.

Redes de contactos

Salga y conozca a personas y grupos en la comunidad que posiblemente trabajan con familias. Algunos ejemplos son: pediatras, hospitales, escuelas, centros de recursos familiares. Deje tarjetas de presentación, volantes y folletos acerca del centro para que puedan promover sus servicios entre clientes potenciales.

Un establecimiento atractivo

Mantener la buena apariencia de sus instalaciones de cuidado infantil es una forma de promoción sumamente importante.

Un logotipo distintivo, fácil de recordar y pertinente

Un buen logotipo efectivo ayuda a comunicar el mensaje y la imagen.

Tarjetas de presentación

Esta es una forma económica de crear una imagen profesional. Reparta tarjetas a todas las personas que trabajan con familias y téngalas disponibles en todo momento en caso de que usted conozca a posibles clientes.

Volantes

El uso de volantes es una forma económica de publicidad. Fije volantes en centros comunitarios, tiendas, lavanderías, bibliotecas, colegios universitarios locales, gimnasios y escuelas. Fije volantes con frecuencia.

Folletos

Los folletos permiten al dueño del negocio describir las características más importantes del negocio de una manera profesional y atractiva a la vista.

Letreros

El letrero del negocio de cuidado infantil debe ser fácil de leer y atractivo. Además, un letrero de plástico (sostenido con un imán) en la puerta de un automóvil o camioneta atrae mucha atención a bajo costo. (Consulte a la División de Licencias Comerciales sobre posibles restricciones de uso.)

Participación comunitaria

Mediante la participación en eventos comunitarios se puede aumentar el reconocimiento del

negocio. Por ejemplo, si hay una feria, considere poner un puesto de información.

Correo directo

El correo es una forma de llegar a mucha gente, pero puede ser caro. Las personas que lo usan esperan recibir una respuesta de sólo el 2%. Considere formas de enviar el correo a familias que necesitan cuidado infantil.

Artículos promocionales

Este es un método popular y de bajo costo de promover el nombre y la imagen de un negocio de cuidado infantil. Algunos ejemplos de artículos son: tazas, playeras, llaveros, plumas y calcomanías para el auto.

Página web

Considere crear una página web para el negocio de cuidado infantil con la ayuda de un padre u otro voluntario. Recuerde de poner la dirección de la página web en las tarjetas de presentación.

Taller en el hogar

Realice un taller sobre el tema de desarrollo de la temprana infancia para los padres de la comunidad.

“Casa abierta”

Esto permite que los posibles clientes observen el centro y conozcan al personal.

La importancia de la primera impresión

Esto es definitivamente el componente más importante para promover sus servicios. Si los padres no se llevan una buena impresión acerca del programa la primera vez que visitan o llaman por teléfono, no importará cuánta promoción se le ha hecho al programa. Muchas familias llaman primero para averiguar sobre el negocio de cuidado infantil. Contestar el teléfono de manera profesional y amigable ayuda a crear una buena impresión desde el primer momento. Ofrezca enviar materiales escritos que describan el programa. Para los momentos cuando no se puede contestar al teléfono, asegúrese de tener un contestador con una grabación profesional que proporcione información pertinente sobre el programa (p. ej., las horas de operación).

Asimismo, los padres que visitan desean ver una instalación limpia y ordenada afuera y adentro. Lo que más les molesta a los padres que visitan programas de cuidado infantil es, entre otras cosas: el televisor prendido constantemente, una sala oscura y sombría, malos olores, vestimenta inapropiada del proveedor de cuidado infantil (p. ej., estar en bata o pijamas) y un patio descuidado. Por el contrario, el presentar un ambiente bien operado y decorado para estimular la educación, donde hay evidencia de que los niños están siendo bien cuidados, (p. ej., con fotos y dibujos de los niños en la pared) les da a los padres un mensaje positivo y duradero del programa.



Asimismo, asegúrese de que el programa esté registrado en la **Agencia de Recursos y**

Remisiones de Cuidado Infantil Local para que ellos remitan a los padres que necesitan cuidado infantil cuando usted tenga vacantes.

Sección Siete: Plan de Operaciones

Esta sección del plan de negocios describe la forma en que el negocio de cuidado infantil se maneja o manejará diariamente. Incluye respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se administra el negocio? (Incluya cualquier material impreso pertinente, como son organigramas y calendario de reuniones del personal).
- ¿Cuál es la proporción de adulto a niño?
- ¿Quién prepara el programa de actividades?
- ¿Quién establece las políticas y procedimientos para el programa?
- ¿Cómo se contrata y supervisa el personal?
- ¿Cómo se realiza la facturación? ¿Qué tipos de procedimientos contables se emplean?
- ¿Cuáles son los procedimientos de seguridad para el centro? Incluya planes de evacuación en caso de emergencias y siniestros.
- ¿Qué tipo de seguro tiene el negocio?
- ¿Se usan voluntarios? ¿Cómo?
- ¿Hay participación de los padres en el negocio o en las actividades de los programas? ¿Cómo?

Sección Ocho: Análisis financiero

Esta Sección del plan de negocios describe cómo se usarán los fondos que se están solicitando. También demuestra que el proyecto propuesto es una buena inversión y que el negocio es sólido en términos financieros y que está bien administrado. La sección de análisis financiero contiene cuatro componentes:

A. Resumen de necesidades financieras

Este resumen describe brevemente la razón por la cual se necesita financiamiento, el tipo de financiamiento que se solicita, la cantidad total que se necesita y la forma en que se usarán los fondos.

B. Presupuesto de construcción

Un presupuesto de construcción bien preparado demuestra que se han considerado con mucho cuidado todos los costos del proyecto. El presupuesto de construcción debe incluir tanto los gastos de las partidas presupuestarias como las fuentes de financiamiento conocidas o anticipadas. A los financiadores les interesa ver otras fuentes de financiamiento adicionales aparte de los fondos de ellos. Por ejemplo, si el proveedor tiene ahorros personales o del programa, una pequeña subvención para equipos u otros recursos financieros de familiares, es importante incluir éstos en el presupuesto de desarrollo.

C. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras son estados financieros que se usan para predecir la rentabilidad futura de un negocio. Las proyecciones se basan en investigaciones realistas y supuestos razonables. El plan de negocios incluye **proyecciones de flujo de caja** y **proyecciones de ingresos y egresos**. Cada una de estas proyecciones financieras se describe en el Capítulo Dos de este manual, *Estados financieros básicos*.

D. Estados financieros

Es necesario incluir estados financieros que reflejen la anterior actividad financiera del negocio. Un plan de negocios incluye un **estado de resultados**, un **balance general** y un **estado de flujo de caja**. Por lo general, es suficiente presentar los estados financieros de los últimos tres años. Sin embargo, esto se debe verificar con el prestamista para determinar cuántos años anteriores se necesitan presentar. Para un negocio de cuidado infantil en el hogar nuevo, la sección financiera consta de estados proyectados basados en una extensa investigación de mercado de programas comparables.

Sección Nueve: Documentos justificativos

Los documentos justificativos son registros que respaldan la información proporcionada en el plan de negocios. Estos documentos deben estar organizados cuidadosamente al final del plan. Al principio de esta sección es útil colocar una lista de los documentos justificativos para que el lector pueda ubicar documentos específicos. Los documentos justificativos pueden incluir:

- Contratos con consultores;
- Contratos de financiación (contratos de préstamos, contratos de programa alimenticio de cuidado infantil actuales);
- Instrumentos legales (licencia de cuidado infantil, escritura o contrato de alquiler de la propiedad. Nota: Al solicitar un préstamo para renovar una instalación arrendada, el plazo del alquiler debe exceder el plazo del préstamo);
- Estudios de áreas — provenientes de estudios de factibilidad de mercado;
- Una reciente lista de espera actualizada de padres que desean usar las vacantes adicionales si el programa se expande; y
- Cartas de apoyo de:
 - Agencias de recursos y remisiones
 - Padres
 - Otros grupos de la comunidad



CAPÍTULO CINCO:

La renovación o expansión de un hogar de cuidado infantil familiar

Capítulo Cinco: La renovación o expansión de un hogar de cuidado infantil familiar

ÍNDICE

Introducción	74
Sección Uno: Fase de planificación	75
<i>Demanda del mercado</i>	75
<i>Capacidad organizativa</i>	76
<i>Factibilidad financiera</i>	77
Sección Dos: Fase de predesarrollo	80
<i>Control y aprobación del sitio</i>	80
<i>Uso de terreno y zonificación</i>	81
<i>Diseño del proyecto</i>	81
<i>Contratación de un constructor</i>	82
<i>Obtención de financiación para el proceso de desarrollo</i>	83
Sección Tres: Fase de desarrollo	86
<i>Administración del proceso de desarrollo</i>	86
<i>Preparación para la mudanza</i>	86
Sección Cuatro: Fase de inicio	89
<i>Incorporación gradual de personal y niños</i>	89
<i>Sostenibilidad del programas</i>	89

Introducción

Al considerar expandir, mejorar o comenzar un negocio de cuidado infantil en el hogar, es esencial analizar todo el proceso separando las actividades en cuatro etapas: **planificación, predesarrollo, desarrollo y lanzamiento**. Aunque los pasos se establecen consecutivamente, algunos ocurren simultáneamente mientras que otros tal vez no sean necesarios, dependiendo de la índole y escala de su proyecto.

A pesar de que los siguientes pasos representan varias actividades involucradas en el desarrollo de un hogar de cuidado infantil familiar, cada proyecto es diferente, de manera que, además de revisar estos pasos, usted también debe identificar qué otros pasos podrían ser requeridos para su propio proyecto. Además, al empezar un nuevo programa o al cambiar la capacidad de la licencia de un programa existente, el primer paso es asistir a una orientación de licencias en la comunidad.

Este capítulo del *Manual* lleva a los proveedores de cuidado infantil por los pasos en cada una de estas etapas y les da una idea del proceso global de renovar y/o expandir un hogar de cuidado infantil familiar.

Sección Uno: Fase de planificación

La etapa de planificación es tal vez la más esencial en cualquier proceso de desarrollo de instalaciones, debido a que mientras más tiempo y atención se invierten en la planificación del proyecto, menos posibilidades existen de que usted se tenga que enfrentar a errores costosos en las etapas posteriores. Asimismo, una cuidadosa atención a los pasos en la etapa de planificación le permite al dueño del negocio saber desde un principio si el negocio no está preparado para asumir el riesgo financiero de un proyecto de desarrollo de instalaciones.

A. Demanda del mercado

Los estudios indican que la necesidad de aumentar la capacidad de cuidado infantil en las comunidades en todo EE.UU. es significativa. Sin embargo, cuando se planea ofrecer servicios de cuidado infantil o expandir los actuales servicios, es de suma importancia entender la diferencia entre la **necesidad** y la **demand**a de cuidado infantil. El diferenciar entre estas dos palabras es importante porque para evaluar la factibilidad del proyecto de desarrollo, se deberá determinar la *demand*a de servicios y no la *necesidad*.

La demanda se establece averiguando si existen suficientes familias quienes no solamente necesitan servicios de cuidado infantil, sino que tienen la capacidad y disposición de pagar tarifas a precios suficientes para generar una corriente de ingresos (flujo de caja) necesaria para satisfacer el presupuesto operativo del negocio. En otras palabras, un proveedor debe saber que se llenarán y pagarán suficientes vacantes para cubrir el costo de operar el negocio. La existencia de **necesidad** no siempre significa que existe suficiente **demand**a en la comunidad. También es importante considerar que en comunidades con escasos recursos se puede medir la demanda con la existencia de contratos gubernamentales para proveer cuidado subsidiado o la capacidad de los padres para obtener vales para cuidado infantil.

Para establecer si existe una demanda de los servicios propuestos del negocio se deberá seguir los pasos a continuación:

- Calcule la cantidad de familias que requieren servicios en el área que pagarán las tarifas a cobrar. Comuníquese con Local Child Care Resource and Referral Agency (R&R - Agencia de Recursos y Remisiones de Cuidado Infantil Local) y con Local Child Care Planning Council (LPC - Consejo de Planificación de Cuidado Infantil) para indagar sobre la demanda y la necesidad más elevada de cuidado, así como información sobre la provisión actual de servicios de cuidado infantil en la comunidad.
- Decida si los servicios se dirigirán a familias de bajos ingresos, ingresos moderados o familias acomodadas. Esta decisión afecta tanto las tarifas que se cobrarán como la elegibilidad del negocio para programas de subvenciones.
- Decida a qué edades ofrecerá los servicios de cuidado. Esto afecta la evaluación de oferta

y demanda local.

- Evalúe si las tarifas que piensa cobrar a los padres generarán ganancias suficientes para cumplir con los costos de gastos operativos y cualquier deuda contraída por el proyecto de desarrollo de instalaciones.
- Si un proveedor está considerando expandir un negocio existente, es de suma importancia ver el actual número de niños al que se cuida y proporcionar una clara evidencia de una mayor demanda de servicios. Considere estos dos ejemplos y lo que éstos indican acerca de demanda:

- A. Un pequeño proveedor de cuidado infantil en el hogar ha llenado su cupo y desea expandir a una licencia más grande. Ya tiene una lista de espera con varios niños que usarán sus servicios en cuanto éstos estén disponibles.
- B. Un pequeño proveedor de cuidado infantil en el hogar que está localizado en un área de alta necesidad, está actualmente cuidando a dos niños solamente, pero desea expandir su instalación porque piensa que tener más espacio le atraerá más clientela.

Mientras que el proveedor en el ejemplo A tiene una sólida evidencia que existe una demanda para sus servicios expandidos, el proveedor en ejemplo B debería investigar más detenidamente el mercado local y ya sea mejorar sus técnicas de promoción en la comunidad o averiguar por qué los padres no están eligiendo sus servicios. Con esa información este proveedor debería hacer los cambios apropiados a fin de aumentar su clientela más sólidamente para asegurar la sostenibilidad del presupuesto del programa antes de comprometerse a los costos de un proyecto de expansión.

B. Capacidad organizativa

El analizar la capacidad de un negocio de cuidado infantil en el hogar de proporcionar el tiempo y la atención que se necesita para planear, manejar y finalmente terminar el proceso de desarrollo de instalaciones, es un componente clave para comenzar el proceso. El resultado de tal análisis es que el proveedor de cuidado infantil tiene una idea sólida de que si podrá o no dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para terminar un proyecto de renovación o expansión.

El primer paso al analizar la capacidad de realizar un proyecto de desarrollo es identificar los trabajos necesarios para terminar el proceso de desarrollo. También es esencial saber quién será responsable de realizar cada trabajo. Si el negocio actualmente emplea a personal adicional que podría ayudar o si el proveedor tiene acceso a asistencia externa, tal como un constructor en la familia, entonces este es el momento de evaluar quién puede ayudar para realizar los determinados trabajos.

Sin embargo, es importante considerar hasta qué punto el tiempo y la atención que se necesita para este trabajo adicional impactarán el actual programa. Por ejemplo, si pareciera que lo más

probable es que estos trabajos ocasionarán un gran problema para cumplir las actividades diarias de operar el programa existente, entonces tal vez no sea una buena idea realizar el proyecto de instalaciones hasta que se obtenga más apoyo.

Al evaluar la capacidad organizativa, el proveedor siempre debe identificar qué apoyo comunitario existe para los servicios de cuidado infantil en el hogar que se ofrecen o que se ofrecerán. Para hacer esto, el proveedor debe conocer la comunidad y tener una clara idea de la demanda de servicios y un entendimiento de cualquier obstáculo que pudiera surgir de la comunidad.

C. Factibilidad financiera

Además de estimar el tiempo y atención necesarios para expandir o renovar un hogar de cuidado infantil familiar, también es esencial evaluar si el negocio o la persona que está considerando comenzar un negocio están preparados financieramente. Identifique las banderas rojas y verdes que indican respectivamente si un proveedor está en posición de seguir adelante con el proyecto propuesto.

Banderas rojas: Dificultad para pagar cuentas, déficits en años recientes, grandes cantidades de cuentas por cobrar que no han sido pagadas (tales como de tarifas a padres) y una falta de reserva de dinero efectivo.

Banderas verdes: Los servicios están limitados por falta de espacio, el proveedor y/o negocio están en una posición sólida y creciendo financieramente, y hay una clara *demand*a de los servicios propuestos.

Si existen banderas Verdes y las banderas Rojas no existen o son muy escasas, entonces es momento de hacerse esta pregunta: ¿Cuánto costarán las renovaciones y cuán factible es el proyecto de desarrollo de instalaciones visto desde el punto financiero?

El plan de negocios de un proveedor de cuidado infantil (véase el Capítulo Cuatro) proporciona respuestas a muchas de estas preguntas, aunque a continuación se encuentra una lista de pasos que también ayudan a contestar esta pregunta:

- **Calcule el costo global de inicio o de capital** para el proceso de desarrollo de la instalación y divídalo en:
 1. "Costos blandos" (diseño, permisos, tarifas legales y de financiamiento)
 2. "Costos duros" (adquisición, construcción, equipos)
 3. "Costos ocultos" (tiempo y atención del personal)
 4. "Costos de contingencia" (una porción de los costos de construcción reservada para cubrir costos "duros" inesperados)

Un constructor normalmente puede ayudar con el proceso de calcular estos costos globales durante la etapa inicial de estimación de costos.

- **Elabore un presupuesto operacional** para el negocio de cuidado infantil si es un programa nuevo, o si es un programa de expansión, realice los cambios necesarios al

presupuesto operacional proyectado. Note que al determinar las ganancias esperadas (entradas de dinero provenientes de las tarifas de padres, vales, programa alimenticio de cuidado infantil, etc.) es esencial no predecir que el programa llegará a estar lleno en más de un 90%, debido a que típicamente toma un mínimo de seis meses para alcanzar la capacidad máxima para un nuevo programa. Incluso para un programa existente, es normal que los registros fluctúen durante todo el año.

- **Identifique el financiamiento necesario** para cubrir los presupuestos de inicio y de operaciones. Las proyecciones presupuestarias deben ajustarse a medida que se aclaran los detalles específicos de las ganancias recibidas.
- **Analice la capacidad del programa de solicitar financiamiento** (es decir préstamos) determinando la capacidad de endeudamiento o la cobertura de servicio de deuda. (Para obtener más información, ver el Capítulo Tres: *Cómo entender los préstamos y determinar la capacidad de endeudamiento*).
- Asegúrese que el negocio tendrá suficiente capital circulante (el efectivo disponible para llenar la brecha entre las ganancias y los gastos) al final del proceso de desarrollo de instalaciones para cubrir gastos operacionales durante tres meses como mínimo, ya que al programa le toma tiempo aumentar sus registros. Si fuera posible, es mejor tener una reserva aún más grande de efectivo si puede para estar preparado para cualquier problema de flujo de caja que pudiera surgir, en particular si el proyecto acaba de empezar.
- **Identifique y establezca relaciones con donantes** especialmente para donaciones de juguetes, equipos, muebles, disfraces, provisiones para las instalaciones, etc. Asimismo, trate de identificar posibles sociedades con organizaciones comunitarias, tales como iglesias, hospitales y centros de cuidado infantil quienes pudieran colaborar con el negocio para ofrecer ciertos servicios y compartir algunos de los gastos. Por ejemplo, si un centro de cuidado infantil solamente opera a tiempo parcial, podría ser que quiera remitir a los padres a un programa de cuidado infantil en el hogar en la comunidad.

Se deberá tener ciertos estados financieros para poder realizar los pasos enumerados anteriormente. Estos estados incluyen:

- Un presupuesto operacional detallado para todo el programa de cuidado infantil en su estado actual;
- Un presupuesto operacional detallado para el programa después de que se haya terminado la renovación o expansión, incluyendo ganancias esperadas de niños adicionales, al igual que cualquier cambio en costos a largo plazo, relacionado con el desarrollo de instalaciones;
- Un estado de flujo de caja anual que incluya detalles de los ingresos y egresos mensuales del negocio; y
- Una proyección mensual de los ingresos y egresos que proporcione información con relación a la capacidad del negocio de pagar una deuda durante un cierto plazo.

Para obtener más información acerca de cómo desarrollar y actualizar estos estados financieros,

ver del Capítulo Uno al Tres de este *Manual*.

Sección Dos: Fase de predesarrollo

A. Control y aprobación del sitio

El proceso de renovación o expansión de una instalación requiere de consideración detenida antes de empezar cualquier trabajo estructural.

En esta fase, la comunicación con el **Defensor de Cuidado Infantil** local es clave. Se puede hablar con los Defensores de Cuidado Infantil en la oficina local de Community Care Licensing. Ellos están encargados de actuar como intermediarios entre la oficina de licencias y la comunidad, incluyendo al mismo proveedor. Específicamente, ellos pueden examinar los planes del sitio y asesorar al proveedor con respecto a los requisitos de la licencia.

También en esta fase, todos los proveedores deben obtener una copia la información de Community Care Licensing Division acerca de los requisitos del Título 22 en el *Manual de Políticas y Procedimientos para los Hogares de Cuidado Infantil Familiar* (Manual of Policies and Procedures for Family Child Care Homes). Este documento se puede obtener gratuitamente en el sitio web de Community Care Licensing Division www.dss.cahwnet.gov

Dependiendo de la escala de las renovaciones propuestas, el trabajar con un arquitecto durante esta fase puede ser muy ventajoso a fin de convertir las ideas de diseño en un diseño físico realizable.

Al preparar la expansión o renovación de un hogar de cuidado infantil familiar existente, es importante comenzar evaluando el sitio y el vecindario en relación a:

- El concepto del proyecto;
- El tamaño del terreno;
- La zonificación (requisitos de permiso de uso condicional);
- Los requisitos de licencia (incendios, seguridad y salud, accesibilidad);
- La calidad de la estructura existente;
- Los patrones de tráfico;
- La accesibilidad a estacionamiento;
- Los costos de reparaciones o renovaciones;
- Los costos de diseño e ingeniería; y
- Los cambios recientes o futuros en el vecindario.

Al buscar un nuevo sitio dónde ofrecer servicios de cuidado infantil en el hogar, hay otros factores acerca del sitio que se deben considerar, además de los antes mencionados. Específicamente, el proveedor también debe considerar:

- Costos del sitio relacionados con arrendar o comprar una vivienda;
- Calidad del vecindario;
- Infraestructura (servicios públicos, caminos, servidumbres); y
- Acceso a transporte público.

Al considerar las diferentes opciones de sitios, es de suma importancia comparar las ventajas y desventajas a largo plazo entre arrendar y comprar una vivienda. Por ejemplo, el ser propietario de una vivienda le permite al proveedor adaptar el espacio a su gusto y asegurar una ubicación a largo plazo más estable para el negocio, sin embargo el ser propietario de una vivienda requiere una inversión financiera más grande a corto plazo.

Para obtener más información acerca de los recursos para ser propietario de vivienda, visite el sitio de Fannie Mae Foundation en www.fanniemae.com o llame al teléfono gratis 1-800-611-9566.

B. Uso de terreno y zonificación

Los controles de uso de terreno y zonificación suelen crear las restricciones más significativas para los programas de cuidado infantil en el hogar que están expandiendo la licencia de pequeña a grande. Es importante resolver los problemas de zonificación en cuanto al sitio al principio del proceso de construcción. Las regulaciones locales de diseño, tales como procesos engorrosos de revisión o aprobación y requisitos extensivos de audiencias públicas, disuaden, demoran o impiden el desarrollo. Además, los requisitos de estacionamiento, espacio abierto y otros pueden elevar considerablemente los costos. Para desarrollar un hogar de cuidado infantil familiar grande, llame al Departamento de Planificación Local (Local Planning Department) al principio del proceso de desarrollo de instalaciones para averiguar sobre las restricciones de uso de terreno y zonificación. Una planificación cuidadosa es la única forma de evitar costos y retrasos inesperados.

C. Diseño del proyecto

Tal como se mencionó anteriormente, el trabajar con un arquitecto durante esta fase puede ser extremadamente valioso, aunque no siempre es necesario para los proyectos de cuidado infantil en el hogar. Independientemente de que si el proyecto requiere o no la asistencia de un arquitecto, se debe tomar todos los pasos siguientes para asegurar un diseño exitoso:

- Comparar los elementos de diseño requeridos con los recomendados para el proyecto. En otras palabras, tomar en cuenta todos los requisitos de zonificación, aprobación de inspección de bomberos y licencia, al mismo tiempo de tratar de incorporar los elementos de diseño recomendados para los ambientes de los niños.
- Visitar otras instalaciones en su comunidad y hablar con otros proveedores de cuidado infantil para identificar diseños exitosos y evitar errores.
- Investigar opciones más económicas de diseño, tomando en cuenta los costos iniciales y la calidad a largo plazo, y las consecuencias de mantenimiento por usar ciertos materiales y equipos. Por ejemplo, algunas alfombras parecen ser más económicas en un principio, pero el costo de limpiarlas y cambiarlas si no son duraderas resulta a la larga más caro que elegir una alfombra de alta calidad en un principio.

D. Contratación de un constructor

Hay varias formas de encontrar un constructor para realizar el trabajo de construcción en un hogar de cuidado infantil familiar:

- Pida a otros proveedores recomendaciones de constructores con experiencia en el desarrollo de instalaciones de cuidado infantil;
- Pídale a sus vecinos y amigos en la comunidad recomendaciones de constructores que hacen un buen trabajo de mejoras de viviendas;
- Busque la asociación de constructores local de *Builders Exchange* u otra parecida en su área y pregunte si tienen miembros con experiencia en el desarrollo de instalaciones de cuidado infantil; y
- Busque en la guía telefónica (verifique siempre la licencia del constructor antes de hacer cualquier compromiso financiero con el mismo).

A los constructores por lo general se los contrata de dos formas:

1. Precio máximo garantizado, o
2. Licitación por monto total

En la forma del “precio máximo garantizado”, la organización selecciona a un constructor en la parte inicial del proceso de desarrollo basada en una relación anterior o una recomendación personal.

La “licitación por monto total” es un proceso de licitación competitiva.

Precio máximo garantizado	Licitación por monto total (o) Proceso de licitación competitiva
Se escoge al constructor en base a sus aptitudes	Se preparan los planos y la información del proyecto
El constructor facilita información durante el proceso de diseño	Se solicitan licitaciones de varios constructores (por lo menos 3) usando los planos y especificaciones
El constructor provee un precio garantizado en base a planos y especificaciones técnicas	Se selecciona al constructor deseado de acuerdo a las licitaciones

Antes de seleccionar a un constructor, verifique siempre su licencia, referencias, calificaciones y seguro. Una vez que el dueño selecciona al constructor, es momento de negociar el contrato. Todo contrato debe incluir lo siguiente:

- La envergadura del trabajo;
- El cronograma del trabajo;
- El programa de pagos;

- La política de cancelación;
- Un acuerdo de consecuencias si se excede el presupuesto o hay demoras;
- Especificación sobre la forma de pago (p. ej., pago único o precio máximo garantizado); y
- Los requisitos del financiador (si fuera necesario).

Al elaborar el contrato final, se debe obtener la asistencia de un experto legal. Pedirle a un abogado que redacte un contrato de construcción sirve para evitar problemas durante la fase de desarrollo. Para obtener más información acerca de trabajar con un constructor, visite el sitio web de Contractor's State Licensing Board of California en www.cslb.ca.gov o llame al 1-800-321-CSLB (2752). Además de los otros recursos, la publicación *What You Should Know Before You Hire A Contractor* (Lo que usted debe saber antes de contratar a un constructor) contiene valiosos consejos para hacer que el proceso funcione sin problemas.



E. Obtención de financiación para el proceso de desarrollo

A fin de obtener financiación para proseguir con la etapa de desarrollo y el proceso de construcción real, el primer paso es finalizar el **plan de negocios** con los siguientes componentes:

- Portada;
- Resumen ejecutivo;
- Objetivo del proyecto de desarrollo;
- Análisis de mercado;
- Plan de comercialización;
- Plan operativo;
- Plan de administración financiera; y
- Documentos justificativos por ejemplo, una lista de espera actualizada).

Para obtener más información acerca de la elaboración del plan de negocios, véase el Capítulo Cuatro, *Elaboración de un plan de negocios para el cuidado infantil en el hogar*. Asimismo, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (Small Business Administration –

SBA) ofrece asistencia particular y talleres sobre los planes de negocios por medio de sus Centros de Desarrollo de la Pequeña Empresa (Small Business Development Centers – SBDC) y de las oficinas del Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (Service Corps of Retired Executives – SCORE) en todo el estado. Para obtener información de contactos para la oficina de SBDC y SCORE en su comunidad, llame al 800-8-ASK-SBA o visite el sitio Web www.sba.gov

Para prepararse para el proceso de solicitar un préstamo de cualquier prestamista, es esencial que todos los estados financieros descritos en los capítulos anteriores estén en orden y que éstos demuestren que el negocio tiene la capacidad financiera de devolver el dinero prestado. La **capacidad de devolución** es el factor más importante en el análisis de cualquier solicitud de préstamo.

El siguiente paso en el proceso de obtener financiación es determinar las cifras finales de cuánto dinero necesita el negocio para terminar el proceso de renovación o expansión, y cuánta deuda puede asumir el negocio. En general, la estimación de costo es determinada de acuerdo a las licitaciones de los constructores, mientras que la capacidad de deuda es determinada de acuerdo al flujo de caja actual y/o proyectado del negocio.

Con el plan de negocios, la información del presupuesto estimado y la capacidad de deuda en orden, es hora de identificar y comunicarse con las posibles fuentes de financiación. Como el cuidado infantil en el hogar es un negocio comercial, la mayoría de los costos de construcción y renovación son pagados usando recursos internos (ahorros) y deudas (préstamos). Sin embargo, a veces están disponibles subvenciones por medio de recursos locales para pagar parte de los costos de equipos y reparaciones pequeñas.

Para identificar los recursos de préstamos accesibles, busque instituciones financieras que ya están familiarizadas con el negocio o con el prestatario. Si no hay ninguna, considere prestamistas comunitarios locales. La oficina local de SBA también le podría ayudar en el proceso de identificar posibles prestamistas.

No deje de comparar para encontrar los mejores términos generales. Para obtener más información sobre recursos crediticios orientados al cuidado infantil, vea *Matrix of Financial Resources for Child Care Facilities Development in California* (Matriz de recursos financieros para el desarrollo de instalaciones de cuidado infantil en California) disponible en línea en www.buildingchildcare.org, o por teléfono llamando al 1-888-411-3535.

Un negocio de cuidado infantil en el hogar debería solicitar financiación, obtener compromisos, concretar préstamos y tener dinero en efectivo en mano antes de comenzar la construcción. Esto significa que a pesar de que es importante tener estimaciones de contratistas para medir los costos globales del proyecto antes de solicitar financiación, el proveedor *no* debe aceptar ninguna propuesta ni firmar ningún contrato hasta tener los recursos financieros para pagar los servicios del constructor.



Sección Tres: Fase de desarrollo

Este es el período durante el cual se realiza la construcción de la instalación.

A. Administración del proceso de desarrollo

A estas alturas del proceso ya se ha contratado a un constructor y se ha obtenido toda la financiación necesaria para empezar la construcción. Es esencial reevaluar todos los trabajos que quedan con relación a la preparación de la realización del proceso de renovación o expansión.

Es especialmente importante que el dueño del negocio de cuidado infantil en el hogar identifique los trabajos y el tiempo necesario para realizar el proyecto de desarrollo de instalaciones. Durante esta etapa, debe haber alguien a cargo de supervisar el proceso de construcción y asegurar que se realice de acuerdo al diseño, presupuesto y fechas acordadas. Asimismo, se debe programar visitas al sitio con personas necesarias, tales como oficiales de licencias y bomberos.

B. Preparación para la mudanza

Se debe seguir los pasos a continuación durante la fase de desarrollo, para poder prepararse para el inicio eventual del programa una vez que se finalice la construcción:

1. **Equipe el salón.** Al comprar muebles y materiales específicos para el currículo del salón, cerciórese de que la sincronización de este paso esté vinculada con el cronograma establecido para la construcción y apertura o reapertura del negocio. Asimismo, es importante, preparar un plan específico para recibir, instalar y llevar el inventario de todas las provisiones y equipos para controlar exactamente qué se ha pedido y las fechas de recibo.
2. **Obtenga la licencia para el centro.** Aunque ya debería haber habido una comunicación exhaustiva con Community Care Licensing con relación al diseño y construcción de la instalación, el paso final para obtener la licencia es presentar una solicitud llenada y pagar las tarifas a la oficina local de Community Care Licensing. La solicitud llenada incluye tarjetas de huellas digitales, verificación en el registro de maltrato infantil y autorización de inspección de bomberos.

(Nota: la autorización de inspección de bomberos es requerida solamente para las licencias de hogares de cuidado infantil grandes, aunque las licencias de los hogares de cuidado infantil pequeños requieren` extinguidores de incendios y detectores de humo que cumplan con las normas del Jefe de Bomberos del Estado).

3. **Contrate al personal.** Tan importante como equipar el salón, es esencial que el personal esté listo antes de abrir el programa a niños y familias (en caso que sea necesario tener personal adicional). Para empezar este proceso, establezca cuántas personas se necesitarán, cuándo trabajarán, cuáles serán sus responsabilidades y cuánto se les pagará, incluyendo

beneficios y oportunidades de formación para el personal. Estos asuntos logísticos ya deberían estar descritos en el plan de negocios.

El siguiente paso es empezar a anunciar el reclutamiento por lo menos 60 días antes de la fecha prevista para la apertura o expansión. Algunas ideas para anunciar los puestos sería comunicarse con maestros de la zona, oficinas de empleos de los colegios superiores, escuelas secundarias vocacionales, el departamento de licencia del estado, la Agencia Local de Recursos y Remisiones y la agencia local de empleos. También es eficaz la publicación de anuncios de empleo en los periódicos locales y fijarlos en los almacenes, gimnasios y lavanderías.

Estos anuncios deberán incluir: el nombre del puesto, una descripción breve del puesto, aptitudes necesarias, fecha límite para presentar el resumé, el número de teléfono, dirección y nombre del programa.

Asegúrese de establecer muy claramente las expectativas al contratar a los empleados. Con el fin de ahorrar tiempo y costos de personal, también es buena idea reclutar a voluntarios quienes puedan ayudar con las tareas secretariales y administrativas.

4. **Promueva el programa en la comunidad.** El Capítulo Cuatro, *Elaboración de un plan de negocios para el cuidado infantil en el hogar*, proporciona información adicional acerca de este paso, pero por lo general lo más importante es crear un mensaje especial que describa clara y concisamente lo especial de los servicios de cuidado infantil que se ofrecen.

Este mensaje deberá basarse en la investigación sobre qué buscan los padres en un cuidado infantil y dónde están las mayores necesidades en la comunidad. Por ejemplo, si hay una falta de cuidado disponible en el área durante las horas vespertinas, a pesar de que hay una gran necesidad de cuidado entre las familias locales, ésta podría ser una buena oportunidad para prestar servicios, y el proveedor puede enfocar la promoción del negocio en este factor a fin de atraer clientela con lo que más desean los padres.

Es mejor empezar a promocionar los servicios tres meses antes de abrir el centro o antes de finalizar la expansión. Un plan de promoción depende del tipo de programa que se está promocionando y la comunidad a la cual se está promocionando. El plan incluye cualquiera de los siguientes métodos:

- Recomendaciones de personas;
- Crear un logotipo distintivo;
- Distribuir tarjetas de presentación, volantes, letreros y folletos;
- Participar en eventos comunitarios;
- Procurar cobertura gratis en los medios de comunicación;
- Ofrecer talleres en el hogar;
- Poner un anuncio en las Páginas Amarillas;
- Tener una casa abierta; y
- ¡Dar una buena impresión la primera vez!

Asimismo, asegúrese de que el programa esté registrado en la Agencia de Recursos y Remisiones

de Cuidado Infantil Local para que ellos remitan a los padres que necesitan cuidado a cualquiera de las vacantes disponibles.

Sección Cuatro: Fase de inicio

La fase de inicio es cuando el nuevo programa o los servicios expandidos ofrecen oficialmente, una vez terminado el proyecto de instalaciones.

A. Incorporación gradual de personal y niños

Si el negocio está recién empezando o si se acaba de terminar una expansión, es importante recordar que el programa necesita crecer a su máxima capacidad. En otras palabras, el programa no empezará con la inscripción máxima de niños el día que abra las puertas. Esto es especialmente cierto para los negocios de cuidado infantil en el hogar que necesitan establecer reputación y confianza en la comunidad.

Una manera de fomentar más inscripciones desde el principio, es programar la apertura a principios del otoño (agosto/septiembre) o a principios del año nuevo, ya que es cuando los padres prefieren hacer cambios de cuidado infantil.

A medida que la inscripción aumenta, es de suma importancia mantener los empeños de imagen y publicidad del programa, incluso después que el negocio esté en pleno funcionamiento. Por ejemplo, lleve tarjetas de presentación siempre que salga con los niños, haga camisetas para que vistán los niños durante los viajes de estudios y cerciórese de que los servicios se conozcan en toda la comunidad. Si el programa alcanza su capacidad máxima, establezca una lista de espera porque la inscripción de niños fluctúa fácilmente y es importante llenar las vacantes en cuanto pueda para garantizar el flujo de caja para el negocio.

B. Sostenibilidad del programa

Después de que se haya terminado el proyecto de instalaciones, es esencial mantener relaciones con los financiadores y buscar nuevas relaciones con posibles fuentes de financiamiento regularmente, incluso cuando no se necesita dinero ni equipos. Es importante mantenerse informado de las oportunidades y estar preparado para momentos cuando tales recursos se necesiten.

Para asegurar la sostenibilidad de un programa, lo mejor es establecer una reserva o un presupuesto de reservas para operaciones a fin de prepararse para gastos imprevistos e irregularidades de flujo de caja.

Además, aunque puede ser difícil, especialmente después de crear buenas relaciones con las familias, es de suma importancia ser realista acerca de las tarifas a cobrar por cuidado infantil y ajustarlas con el tiempo a medida que cambien los gastos del programa.

Sobre todo, la sostenibilidad del programa depende del equilibrio entre las obligaciones del servicio que presta y las obligaciones comerciales. Dicho sencillamente, si no se atienden los asuntos de negocios de un programa de cuidado infantil, no se pueden mantener los servicios de

alta calidad. A pesar de que la parte financiera tiene un papel muy importante en el proceso de desarrollo de instalaciones, si el lado financiero de un programa de cuidado infantil no se mantiene y desarrolla regularmente una vez que está en pleno funcionamiento, ese programa no puede sobrevivir y crecer como un negocio viable.

Apéndice A: Lugares donde se puede obtener más ayuda

Existe una variedad de recursos, desde libros hasta consultoría individual disponibles en California para brindar asistencia sobre presupuestación, elaboración de pro formas, determinación de la capacidad de deuda, elaboración de planes de negocios y desarrollo de instalaciones. Aunque algunos de los recursos descritos a continuación son específicos del Estado de California, los lectores de fuera del estado pueden emplear esta sección como guía a los tipos de ayuda que otros estados también podrían proveer.

Building Child Care (Desarrollo de Cuidado Infantil)

Building Child Care (BCC), una organización de colaboración financiada por el Departamento de Educación de California, está diseñada para mejorar el acceso de proveedores de cuidado infantil a recursos financieros para proyectos de desarrollo de instalaciones en California. Junto con la asistencia y aporte de muchas otras entidades a lo largo del estado, los cuatro socios colaboradores en este proyecto han combinado su experiencia, recursos y pericia para crear un centro de información y asistencia específica para las personas interesadas en adquirir, construir, renovar o expandir instalaciones de centros de cuidado infantil y hogares de cuidado infantil. Para saber más acerca de BCC y sus servicios, usted puede llamar al 888-411-3535 ó visitar www.buildingchildcare.org.

Small Business Administration (SBA) (Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa)

SBA cuenta con una variedad de programas de administración y asistencia técnica para ayudar a negocios nuevos y expandir negocios existentes. La principal misión de SBA es prestar servicios a negocios comerciales, pero algunos de los servicios están disponibles a organizaciones sin fines de lucro. SBA tiene sucursales en todo el país. Si desea saber dónde está la sucursal más cercana, busque en la guía telefónica bajo U.S. Government o llame al (800) 8-ASK-SBA. SBA también tiene un sitio con vasta información en Internet: www.sba.gov. A continuación se describen cuatro ejemplos de programas de SBA que existen en todo el país y que pueden brindarle asistencia en su comunidad local:

Service Corps of Retired Executives (SCORE) (Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados)

SCORE es un programa de consultoría voluntaria de administración patrocinado por SBA, que está compuesto de ejecutivos activos y jubilados que ofrecen sus servicios voluntarios prestando consultoría y asesoría a dueños de negocios pequeños en cuanto al inicio y la administración de sus negocios. Los voluntarios de SCORE pueden ofrecer una sesión individualizada sobre estados financieros. Los servicios de SCORE están a la disposición de organizaciones comerciales y sin fines de lucro. SCORE tiene sucursales en todo el país. Para encontrar una sucursal local, llame al (800) 634-0245 ó visite su sitio en Internet: www.score.org.

Small Business Development Centers (SBDC's)

(Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa)

El propósito del programa de SBDC es fomentar el desarrollo económico mediante la provisión de ayuda administrativa y técnica a empresas pequeñas. Los centros SBDC proporcionan consultoría, capacitación administrativa, conferencias, remisiones y bibliotecas para consultas a dueños de negocios actuales o potenciales. Con frecuencia también ofrecen talleres sobre cómo elaborar planes de negocios. Para obtener información sobre la sucursal de SBDC más cercana, llame a SBA al (800) 8-ASK-SBA o visite el sitio de SBDC en Internet: www.sba.gov/sbdc.

Women's Business Centers (WBC's)

(Centros de Negocios de Mujeres)

Los centros WBC brindan una variedad de servicios a empresarias de todos los niveles de desarrollo empresarial. El propósito de estos centros es enseñar a las mujeres los principios de finanzas, administración y comercialización, y cómo iniciar un negocio en el hogar. WBC mantiene un excelente sitio en Internet (www.onlinewbc.org) que cuenta con útil información sobre administración financiera, comercialización, la elaboración de un plan de negocios y una sección específica acerca de cómo iniciar o expandir un negocio de cuidado infantil. Se puede obtener más información sobre WBC llamando a Office of Women's Business Ownership al (202) 205-6673 ó visitando su sitio en Internet: www.sba.gov/womeninbusiness/wbcs.html.

Business Information Centers (BIC's)

(Centros de Información Empresarial)

Los centros BIC proporcionan un lugar donde dueños de empresas pequeñas actuales y futuras pueden recibir ayuda y consejos en un solo lugar. Los BIC cuentan con la más avanzada tecnología informática (hardware y software), una amplia biblioteca con libros y publicaciones especializados en empresas pequeñas, así como con videos recientes sobre administración para ayudar a los empresarios a planear su negocio, expandir su negocio actual o aventurarse en nuevas áreas comerciales. La mayoría de los BIC son centros autónomos en Zonas de Autorrealización (Empowerment Zone). Además del hardware, software y los materiales de consulta de autoayuda, los BIC proveen consultoría impartida por SCORE. Para obtener información sobre los centros BIC, visite su sitio en Internet: www.sba.gov/bi/bics o llame al (202) 205-6665.

Colegios superiores comunitarios y universidades

Consulte con el colegio comunitario o universidad local sobre cursos sobre presupuestación, contabilidad o estados financieros básicos. Algunos programas podrían ofrecer cursos específicos para negocios sin fines de lucro. Algunos colegios tienen centros SBDC.

Regional Resource Centers (RRC's)

(Centros de Recursos Regionales)

Los centros RRC, financiados por el Departamento de Educación de California, brindan asistencia a proveedores de cuidado infantil nuevos y establecidos a fin de aumentar la capacidad de servicios para niños y sus familias. Los centros RRC están ubicados en diez distintas regiones del estado. El RRC local le puede proporcionar formación, asistencia técnica e información sobre cómo acceder a recursos de financiación pública y particular, y otras formas de apoyo en su

comunidad. Para encontrar cuál es el RRC para su condado, usted puede llamar al (916) 323-4601 ó visite www.buildingchildcare.org y buscar en la sección de Community Resources del sitio.

Resource and Referral Agencies (R&R) (Agencias de Recursos y Remisiones)

Las agencias R&R financiadas por el Departamento de Educación, son organizaciones de base comunitaria encargadas de asistir a padres, proveedores, legisladores, empresas y comunidades en todo California brindando información, datos y apoyo para aumentar y mejorar la provisión de cuidado infantil de calidad. En California existe por lo menos una R&R en cada condado. La agencia R&R de su área puede proporcionar información específica del condado sobre la provisión actual de cuidado infantil con licencia, demografía local, la demanda de cuidado en el área y las tarifas del mercado para el cuidado infantil, además de sueldos para los empleados. Las agencias R&R también ayudan a los proveedores con la obtención de licencias, dando a conocer sus servicios en la comunidad y proporcionan capacitación a precios económicos o gratis en varias materias. Para encontrar la R&R de su comunidad, usted puede llamar al 1-800-KIDS-793 ó visitar www.rrnetwork.org.

Local Planning Councils (LPC's) (Consejos de Planificación Local)

Los consejos LPC son responsables de determinar las necesidades de cuidado infantil de la comunidad local, identificar las prioridades para la asignación de Fondos Federales de Subvenciones Globales para el Cuidado y la Formación Infantil (Federal Child Care and Development Block Grant Funds) y preparar planes de cuidado infantil para todo el condado. A fin de redactar un plan de negocios los LPC pueden ser particularmente útiles en proporcionar información sobre las principales necesidades de cuidado infantil en el condado y sobre las prioridades locales que están diseñadas para satisfacer esas necesidades. Para encontrar la LCP de su área, llame al (916) 322-6233 ó visite www.cdpcac.ca.gov/lpcmap.html.

Las asociaciones de cuidado infantil familiar pueden ser excelentes fuentes de información e intercambio acerca de materiales útiles, oportunidades de formación profesional, habilidades empresariales, conferencias y eventos próximos, desarrollo de programas de actividades, etc. Asimismo, ya que muchas asociaciones están registradas como organizaciones sin fines de lucro, éstas algunas veces pueden recibir donaciones de equipos y materiales que luego ellos distribuyen entre sus miembros. Esto es especialmente útil debido a que los negocios de cuidado infantil en el hogar no pueden ser clasificados como organizaciones sin fines de lucro, y por lo tanto no pueden obtener ciertos tipos de donaciones. Para encontrar una asociación de cuidado infantil en el hogar en su área, póngase en contacto con California Association for Family Child Care – CAFCC (Asociación de Cuidado Infantil en el Hogar de California) llamando al (925) 828-2100, o visitando el sitio en Internet: www.cafcc.org.

Apéndice B: Glosario de términos

Activo circulante: Efectivo y otros activos tales como cuentas por cobrar o subsidios que pueden convertirse a efectivo. El activo circulante también incluye los gastos prepagados como son mercadería, beneficios o servicios que un negocio compra o alquila con anticipación.

Activos: Todos los bienes de valor monetario que son propiedad de una empresa.

Activos fijos: Incluyen los recursos de propiedad de un negocio o adquiridos por éste para ser usados en operaciones y no para ser revendidos. Los activos fijos, salvo terrenos, se registran al costo menos depreciación.

Activo neto: La diferencia entre todos los activos y todos los pasivos. El activo neto equivale al patrimonio del negocio.

Acumulación de la nómina salarial: Los salarios y sueldos que se deben en la actualidad.

Acumulativo: Un sistema contable en el cual los ingresos se registran cuando éstos se ganan y los gastos cuando surge la obligación de pagarlos, sin tener en cuenta cuándo se efectúa el pago.

Amortización: El período en el cual se basa la devolución del capital e intereses de un préstamo. Algunas veces los préstamos tienen diferentes planes y plazos de amortización. Existen tres formas básicas de devolver un préstamo: (a) en pagos parciales iguales, cada uno con capital e intereses; (b) en pagos variables aunque regulares que resultan de la devolución de capital e intereses sobre el monto prestado; y (c) en pagos de capital muy irregulares, generalmente incorporando un pago final más grande (véase la definición de “amortización progresiva”).

Amortización progresiva: El pago final de un préstamo que tiene un período de amortización más extenso que su plazo. Por ejemplo, si un pago mensual se basa en un período de 10 años, pero el plazo real es 5 años, se debe hacer un pago más grande (aproximadamente la mitad del monto del préstamo) con el pago final al término de los 5 años.

Balance general: Refleja el estado financiero actual de un negocio en un momento dado. Muestra los activos y pasivos.

Capital: La cantidad de dinero original prestada y el monto que el prestatario debe devolver, sin estar incluidos los intereses.

Capital circulante neto: Los activos actuales menos los pasivos actuales.

Contabilidad de caja: Un sistema en el cual los ingresos se registran sólo cuando éstos se obtienen y los gastos sólo cuando éstos se pagan.

Costos de construcción y bienes raíces:

- a. Costos blandos – Gastos, aparte de los costos duros, incurridos al desarrollar un proyecto de bienes raíces, incluyendo tarifas legales y de financiamiento, tarifas de arquitectura y diseño, permisos, etc.
- b. Costos duros – Costos directos de construcción de un edificio o estructura, incluyendo la adquisición de propiedad, construcción, equipos, etc.
- c. Costos ocultos – Costos menos visibles asociados con el proceso de desarrollo de instalaciones, tales como tiempo y atención del personal y la junta directiva
- d. Costos de contingencia – Una porción de los costos de construcción reservada para cubrir costos “duros” inesperados

Cuentas por cobrar: La cantidad que se le debe al negocio por servicios ya realizados.

Cuentas por pagar: La cantidad que se le debe a suministradores de mercancía y servicios comprados en conexión con las operaciones comerciales.

Depreciación: Una cantidad que representa una supuesta pérdida del valor de un edificio u otras mejoras del inmueble, como resultado del desgaste físico y la obsolescencia económica, y que se deduce anualmente del ingreso neto para determinar la utilidad neta.

Deuda: Dinero, bienes o servicios que una parte está obligada a pagar a otra bajo un acuerdo expreso o implícito.

Documentos por pagar: El saldo del capital para pagar deudas a corto plazo de fondos prestados. Esto también incluye la cantidad debida del saldo total corriente sobre documentos cuyos plazos exceden 12 meses.

Egresos: El costo de activos consumidos o servicios usados en el proceso de ganar utilidades.

Egresos fijos: Los gastos que no fluctúan cuando se expanden los servicios.

Egresos variables: Los gastos que fluctúan cuando se expanden los servicios.

Estado de flujo de caja pro forma: Proyecta las necesidades monetarias de un negocio para un plazo específico. También ayuda a identificar cuándo se anticipa recibir el dinero en efectivo y cuándo se debe pagar las facturas.

Estado de resultados: Identifica las fuentes y los usos de los fondos. Es un estado muy útil ya que muestra lo que realmente se gana y cuánto cuesta para ganar tal cantidad.

Estado de resultados presupuestado contra reales del año hasta la fecha: Este estado de resultados se usa para comparar los ingresos y egresos reales con las cifras presupuestadas para el año. Puede ser muy útil hacer un estado de resultados presupuestado contra reales tanto a fin de año como en intervalos durante el año para poder controlar la evolución del negocio y la exactitud de las proyecciones.

Estado de resultados pro forma: Un pronóstico de la cantidad de los ingresos generados cada

mes y para el año fiscal, basado en predicciones razonables de los ingresos y egresos.

Estados pro forma: Son proyecciones financieras en base a las predicciones futuras. Son herramientas esenciales para la planificación de un negocio, que ayudan a planificar las estrategias fiscales y también por muchas instituciones financieras.

Garantía: Una promesa hecha por una parte, de pagar una deuda o cumplir con una obligación hecha por otra parte si la parte original no paga o no cumple según lo estipulado en un contrato. La garantía de un préstamo o los programas de seguro de un préstamo están diseñados para hacer que ciertos préstamos sean menos riesgosos para los prestamistas, tales como préstamos para proyectos de desarrollo económico, comunitarios y para negocios pequeños, tales como de cuidado infantil.

Garantía prendaria: Los bienes que un prestatario entrega en prenda a un prestamista para asegurar la devolución del préstamo. Una garantía prendaria puede incluir un gravamen en su casa, equipos de su negocio o una cuenta bancaria. Si el prestatario no paga, el prestamista tiene el derecho legal de embargar la garantía prendaria y venderla para pagar el préstamo.

Gravamen: Un derecho que un prestamista puede ejercer sobre una propiedad a cambio de hacer un préstamo. Si el prestatario no puede hacer los pagos del préstamo tal como se acordó, esto le da al prestamista el derecho a tratar de recuperar la devolución del préstamo a través de la venta de la propiedad del prestatario. Si el gravamen se ejerce sobre bienes raíces, tal como una casa, a este gravamen generalmente se le llama "hipoteca" o "escritura de fideicomiso".

Hipoteca: Instrumento de garantía por medio del cual el prestatario (deudor hipotecario) le da al prestamista (acreedor hipotecario) un gravamen sobre bienes raíces como garantía de la devolución de un préstamo.

Honorarios: Los cargos de un prestamista por otorgar el préstamo. Los honorarios pueden incluir una variedad de costos.

Ingresos: La cantidad total que se recibe o se recibirá más adelante de las tarifas pagadas por los padres, contratos estatales, subvenciones o donaciones de fundaciones. Se suele clasificar los ingresos en base a la fuente y naturaleza a fin de reflejar el cambio en la composición de los ingresos.

Ingresos de caja: Incluye efectivo proveniente de tarifas de padres, préstamos o inyecciones de efectivo, ingresos de programas alimenticios, programas gubernamentales, fuentes privadas, subvenciones de fundaciones y recaudaciones.

Interés: El costo de usar dinero prestado, generalmente expresado como porcentaje anual, que un prestamista cobra a un prestatario por el uso del capital durante un cierto período.

Liquidez: La capacidad de pagar las obligaciones o pasivos actuales.

Línea de crédito: Una cantidad determinada de dinero disponible para que el prestatario pida prestado cuando es necesario. Las cantidades prestadas se devuelven en pagos regulares

determinados por el prestamista. Una línea de crédito es distinta a un préstamo debido a que después de la devolución del dinero el prestatario puede obtenerla y usarla nuevamente, lo que la hace similar a una tarjeta de crédito.

Mejoras a propiedades arrendadas: Renovaciones a propiedades arrendadas para satisfacer las necesidades del arrendatario. Éstas pueden ser pagadas por el propietario o el arrendatario.

Monto de préstamo: El monto de un préstamo está determinado por la cantidad de dinero que necesita un prestatario para terminar el proyecto y la evaluación del prestamista de la capacidad del prestatario de devolver el dinero. Algunos prestamistas tienen montos de préstamo mínimos y máximos.

Pasivos: Los pasivos son las cantidades que un negocio debe.

Patrimonio: En el ámbito de bienes raíces, la diferencia entre el valor razonable de mercado y el endeudamiento actual. También se le llama capital o valor líquido.

Plazo: El período acordado para el cual se hace un préstamo. Un préstamo otorgado por 10 años tiene un "plazo de 10 años".

Préstamo: Transacción en la cual un prestamista permite a un prestatario el uso de una cantidad de dinero por un período especificado, a una tasa de interés especificada.

Préstamo de empalme: Préstamo a corto plazo que se hace antes del financiamiento a largo plazo.

Préstamo "perdonable": Préstamo hecho con el entendimiento de que si el prestatario cumple con ciertos requisitos, no se requerirá la devolución del préstamo.

Presupuesto: Un plan de las finanzas de un negocio para los meses o años futuros que se expresa en términos monetarios.

Proyección de flujo de caja: Proyecta las entradas de efectivo y las salidas de efectivo de un negocio.

Punto de equilibrio: El punto en donde las ganancias son iguales a los gastos.

Puntos: Una tarifa que un prestamista puede cobrar por adelantado por un préstamo, expresada como porcentaje del monto del préstamo. "Un punto" es igual a un uno por ciento del monto del préstamo. Por lo tanto, un punto en un préstamo de \$10,000 es \$100 ($\$10,000 \times .01$).

Relación corriente: Expresa la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes.

Relación de servicio de deuda (RSD): Un cálculo que usa un prestamista para determinar la capacidad de devolver un préstamo. Este cálculo se expresa generalmente como relación. La mayoría de los prestamistas tienen requisitos mínimos de relación de servicio de deuda variando de 1.05:1.00 (esto es, el ingreso neto debe ser proyectado a ser 5% en exceso al pago del

préstamo) a 1.25:1.00 (esto es, el ingreso neto debe ser proyectado a ser 25% en exceso al pago del préstamo).

$$\text{RSD} = \frac{\text{Ingreso Neto (después de todo gasto excepto servicio de deuda)}}{\text{Pago Total de Préstamo}} = 1.10:1.00$$

Relación entre préstamo y valor: La relación entre el dinero que un prestamista está dispuesto a prestar y la valuación del valor de la propiedad u otro activo.

Reserva para edificio: Un fondo de reserva para mejoras de capital. Dinero apartado para pagar la mantención de las instalaciones: cuando los montos pueden ser significativos y la necesidad eventual una certeza, pero el momento exacto es incierto. Estos son generalmente gastos mayores, tales como el reemplazo del techo, los cuales son difíciles de acomodar en un solo presupuesto anual.

Reservas de operación: Fondos apartados anualmente para ser usados a fin de compensar pérdidas de operación debido a ganancias inesperadamente bajas o gastos excepcionalmente altos.

Resultado operativo neto: La diferencia entre el ingreso bruto real y los gastos operativos, incluyendo impuestos y seguros. El término significa la utilidad neta antes de la depreciación y el servicio de deuda.

Saldo de caja: El total de caja disponible menos el total de los desembolsos.

Servicio de deuda: El pago periódico de un prestatario que comprende la devolución del capital además del pago de intereses sobre el saldo pendiente. También se conoce como pago de préstamo.

Tasa de interés: El monto que cobra un prestamista por el uso de sus fondos. Las tasas de interés varían dramáticamente de un préstamo a otro y normalmente están ligadas a índices del sector financiero tales como la Tasa de Interés Preferencial. Por ejemplo, si la Tasa de Interés Preferencial es 4.75% entonces una tasa de "Preferencial más Dos Por Ciento" significaría un préstamo con una tasa de interés del 6.75%.

Tasa de interés preferencial: La tasa, según lo anuncian periódicamente los bancos comerciales, como la tasa de interés preferencial. (Véase la definición de "tasa de interés").

Utilidad neta: El total de ingresos menos el total de egresos.

Nota: Las definiciones en este glosario fueron proporcionadas por Low Income Investment Fund y Nonprofit Finance Fund.

Bibliografía

Pinson, Linda; and Jinnat, Jerry, *Anatomy of a Business Plan: A Step-By-Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company's Future*, Enterprise Dearborn, 1993. (*Anatomía de un plan de negocios: Una guía paso por paso para iniciar el negocio correctamente, construir el negocio y garantizar el futuro de su empresa*)

Mills, Thomas. *Project Packaging and Financing*, National Economic Development and Law Center, no publicado. (*Presentación y financiamiento de un proyecto*)

Copeland, Tom, *Getting Started in the Business of Family Child Care*, Redleaf National Institute, 2002. (*Cómo empezar un negocio de cuidado infantil en el hogar*)