

# Centros de Cuidado Infantil

*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 para el Desarrollo Económico y Legal (NEDLC).....	3
Agradecimientos.....	4
<i>Capítulo uno:</i> Presupuestación y estados financieros básicos .....	5
<i>Capítulo dos:</i> Preparación de pro formas y determinación la capacidad de endeudamiento.....	27
<i>Capítulo tres:</i> Elaboración de un plan de negocios para el cuidado infantil .....	45
<i>Capítulo cuatro:</i> El Proceso de Desarrollo de Instalaciones .....	69
<i>Apéndice A:</i> Lugares donde se puede obtener más ayuda .....	95
<i>Apéndice B:</i> Glosario de términos .....	99
<i>Bibliografía</i> .....	105

Esta publicación se ha diseñado para facilitar información precisa y útil. Sin embargo, se redacta con el entendimiento de que el Centro Nacional Jurídico y de Desarrollo Económico (National Economic Development and Law Center) no se dedica a interpretar asuntos legales, contables o profesionales. Se debe consultar a un profesional en caso de necesitar ayuda legal o experta.



## 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 centros de cuidado infantil de alta calidad. 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 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 construcción, adquisición, renovación o expansión de un centro de cuidado infantil.

Debido a que los proyectos de desarrollo de instalaciones generalmente son bastante costosos, es especialmente importante poder demostrarles a las instituciones financieras, típicamente prestamistas, que el dueño del negocio tiene una idea clara de qué tamaño de proyecto de desarrollo 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 y directores de centros 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 el desarrollo de sus instalaciones.

Este manual consta de cuatro capítulos, cada uno de los cuales trata un componente de planificación financiera y el proceso de desarrollo de instalaciones. Estos materiales son dirigidos al sector sin fines de lucro, sin embargo gran parte de éstos se puede aplicar también al sector comercial. A continuación se encuentra un resumen de cada capítulo.

## **Capítulo Uno: Presupuestación y estados financieros básicos**

La planificación para tener una nueva o renovada instalación de cuidado infantil se debe basar en un sólido entendimiento de finanzas. Este capítulo introduce el concepto de presupuestación y describe cómo preparar estados financieros que aunque son básicos son también de gran importancia.

## **Capítulo Dos: Preparación de pro formas y determinación de la capacidad de endeudamiento**

Este capítulo proporciona una explicación de los estados financieros *pro forma* básicos que requieren la mayoría de las instituciones crediticias, así como información sobre los criterios financieros que se emplean para decidir la capacidad de endeudamiento de un negocio. El entender los *pro formas* y la capacidad de endeudamiento puede ayudar a un negocio a planear un proyecto, ser un cliente más informado y atrayente para obtener financiamiento, y evaluar su capacidad de endeudamiento. Para leer este capítulo, el lector debe estar familiarizado con los tópicos que cubre el Capítulo Uno.

## **Capítulo Tres: Elaboración de un plan de negocios**

Un plan de negocios es un conciso 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 actual 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 una instalación de cuidado infantil.

## **Capítulo Cuatro: El proceso de desarrollo de instalaciones**

Este capítulo proporciona un repaso del proceso de desarrollo de instalaciones de cuidado infantil, tal como la compra o construcción de una instalación nueva, o la renovación y expansión de una instalación existente. Este capítulo 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.

## **Apéndice A: Lugares donde se puede obtener más ayuda**

## **Apéndice B: Glosario de términos**

## **Bibliografía**

## Servicios disponibles en el Centro Nacional Jurídico y del Desarrollo Económico

El personal del Centro Nacional Jurídico y del 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 el Fondo Educativo del Instituto para la Política del Desarrollo Infantil (Child Development Policy Institute Education Fund) 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, por ser 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](http://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 División) de NEDLC es (510) 251-2600 y el sitio web de la organización es [www.nedlc.org](http://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.

Asimismo, 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 participaron 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 y estados financieros básicos



# Capítulo 1: Presupuestación y estados financieros básicos

## ÍNDICE

---

Introducción .....	8
Sección Uno: Sistemas contables .....	9
Sección Dos: Presupuestación.....	10
Ejemplo A: Presupuesto.....	15
Sección Tres: Estado de actividades y estado de resultados.....	16
Ejemplo B: Estado de Actividades.....	18
Ejemplo C: Estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha .....	19
Sección Cuatro: Balance general .....	20
Ejemplo D: Balance general.....	23
Sección Cinco: Estado de flujo de caja.....	24
Ejemplo E: Estado de flujo de caja. ....	26

## Introducción

El tener un claro entendimiento del aspecto financiero de un negocio de cuidado infantil, lo reforzará significativamente 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 elaborar una visión precisa de la parte financiera del 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 se sientan más competentes al hablar de la parte financiera de los servicios de cuidado infantil.

Este capítulo delinea las siguientes cuatro herramientas financieras básicas: **presupuestación, estado de actividades y resultados, balance general y estado de flujo de caja.**

Esta publicación se redactó para los centros de cuidado infantil sin fines de lucro y no requiere experiencia previa en contabilidad. Aunque las organizaciones sin fines de lucro tienen requisitos diferentes a los de las agencias comerciales, los centros comerciales también podrán sacar provecho de esta publicación.

## Sección Uno: Sistemas contables

Para conocer más el aspecto financiero de un negocio, una de las primeras cosas que deben ser identificadas es el tipo de sistema contable que ya se está usando. Existen tres tipos básicos de sistemas contables: Contabilidad de caja, acumulativo y acumulativo modificado. Estos sistemas difieren en la determinación de cuándo se registran los ingresos y los egresos en los registros financieros.

### **Contabilidad de caja:**

En un sistema de contabilidad de caja los ingresos se registran al momento en que se reciben y los egresos se registran cuando se pagan. No se hace ningún intento por registrar las facturas sin pagar que debe un negocio ni las cantidades que se le deben a un negocio. Por ejemplo, si se le cobra a un padre por el mes de septiembre, pero no se recibe el pago hasta diciembre, este pago se registra en diciembre.

### **Acumulativo:**

Un sistema acumulativo reconoce los ingresos cuando se ganan en vez de cuando se reciben y reconoce los egresos cuando se incurren en vez de cuando se pagan. Para negocios comerciales casi siempre se usa el sistema acumulativo.

### **Acumulativo modificado:**

En un sistema acumulativo modificado los registros se mantienen según el sistema de contabilidad de caja. Cuando se preparan los estados financieros, este sistema se usa para tomar en cuenta lo que se le debe al negocio y lo que éste debe.

Aunque el sistema de contabilidad de caja es más fácil de usar, la mayoría de los financiadores prefieren un sistema acumulativo ya que éste refleja con mayor exactitud la situación financiera de un negocio.



## Sección Dos: 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 centro de cuidado infantil para un período específico.

Los presupuestos son un requisito formal para la mayoría de los negocios de cuidado infantil sin fines de lucro. Éstos también dan muchos más beneficios a un negocio:

- Requiere que un negocio planee con anticipación;
- 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. Tipos de presupuestos

Un negocio puede emplear varios tipos de presupuestos. Estos presupuestos no se excluyen mutuamente. De hecho, se podría requerir el uso de los dos tipos ya que cada uno se emplea con fines diferentes.

#### **Presupuestos de las operaciones de toda la organización:**

Los presupuestos de las operaciones de toda la organización identifican todos los ingresos y egresos que se esperan para toda la organización. Los ingresos y egresos para un período dado se separan en un formato de partidas presupuestarias.

La desventaja de presupuestos de toda la organización es que éstos no identifican los ingresos y egresos de programas individuales dentro de un negocio de cuidado infantil, tal como programas preescolares, cuidado de bebés o de horas después de la escuela. Los presupuestos de toda la organización pueden inducir a errores si uno de los programas dentro de un negocio tiene costos que no están siendo administrados correctamente. En la página 15 se muestra un ejemplo de un presupuesto de toda la organización.

#### **Presupuestos de programas:**

Cuando existen varios programas diferentes en un negocio de cuidado infantil tales como programas preescolares, cuidado de bebés o de horas después de la escuela, el negocio puede preparar presupuestos apartes para cada programa. Se siguen usando partidas presupuestarias pero primero se identifican según el programa y luego se resumen para todo el negocio. Los costos generales y administrativos también se anotan aparte.

Se suele requerir presupuestos para cada programa individual si un negocio pretende obtener fondos para un programa en particular. Los presupuestos de programas individuales son también más útiles para controlar los costos ya que cada costo del programa puede ser evaluado por separado. No obstante, esto significa que deberán controlarse los ingresos y

egresos de cada programa y no los de todo el negocio. Esto requiere más tiempo para llevar la contabilidad. Cada negocio deberá decidir hasta que punto los detalles y el gasto del presupuesto de cada programa compensan los beneficios adquiridos.

### C. 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. Este proceso deberá ser una labor colectiva donde participen múltiples empleados (personal de la gestión de finanzas o los tenedores de libros, personal del programa, la junta directiva y el director ejecutivo). Tanto el personal de contabilidad como el del programa ayudarán a balancear qué es lo mejor para los niños y las familias en el programa, y la necesidad de contar con una gestión fiscal sólida.

La preparación de un presupuesto requiere tiempo y planificación detallada. El tener un calendario que trace el proceso de preparar un presupuesto, ayudará a mantener un cronograma y las tareas implicadas. A continuación se señalan actividades claves para la creación de un presupuesto.

- Establecer el período que abarcará el presupuesto.**  
Un período puede cubrir cualquier período, pero con más frecuencia abarca un año fiscal.
- Calcular a cuántos niños se les prestará servicios.**  
La cantidad de niños que puede tener el negocio se basa en la capacidad de la licencia, cantidad deseada de registros, cantidad de personal y en otros requisitos.
- Calcular los ingresos anticipados.**  
Los ingresos pueden provenir de varias fuentes, tales como tarifas pagadas por los padres, subsidios públicos y/o fondos gubernamentales, subvenciones de fundaciones, contribuciones en especie y recaudaciones. Se deberá registrar cada fuente como una partida presupuestaria aparte. Las proyecciones de ingresos serán en base a supuestos tales como el índice de vacantes, fecha de recibo de tarifas y cantidad de días que el negocio estará abierto. Es importante que estos supuestos se expresen claramente, sean moderados y basados en estados financieros anteriores. Por ejemplo, aunque se espere alcanzar el 100% de cupo, el presupuesto deberá reflejar un 90% ó 95% del nivel anticipado de asistencia.
- 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. Es importante no calcular menos gastos. Para cerciorarse que todos los gastos están considerados, incluya los siguientes cuatro pasos en el cálculo.

#### ***Paso uno: Gastos fijos***

Calcule todos los gastos fijos necesarios para operar el negocio de cuidado infantil. Por ejemplo, alquiler, hipoteca, seguros, servicios públicos y teléfono; todos éstos deben pagarse para la operación de un centro de cuidado infantil. Estos gastos se consideran fijos ya que no fluctúan y se deben pagar sin tomar en cuenta la cantidad de niños a los

que se cuida. Por ejemplo, lo más probable es que los costos de alquiler y seguros no cambien si la cantidad de niños aumenta.

***Paso dos: Gastos salariales***

La cantidad de personas contratadas en el centro dependerá de los requisitos de la licencia estatal y de la proporción adulto y niño deseada. Con frecuencia los salarios de personal pueden costar el 80% de los gastos generales. Asegúrese que el cálculo de los gastos salariales incluya las beneficios, vacaciones, aumentos salariales previstos, estipendios educativos, permiso por enfermedad y el costo de suplentes. Recuerde además de calcular el costo de impuestos de empleador (Impuesto Federal FICA, Seguro de Compensación al Trabajador y Seguro de Desempleo).

***Paso tres: Requisitos del programa o del financiador***

Identifique cualquier requisito especificado por el financiador. Por ejemplo, si se requiere una auditoría o un informe de monitoreo como obligación contractual, asegúrese de incluir esto como un gasto.

***Paso cuatro: Todo lo demás***

Calcule todos los otros gastos, tales como materiales y provisiones, equipos, formación de personal, recaudaciones y publicidad. Si las contribuciones en especie se registran como ingresos, también es importante que se incluyan éstas como gastos. Por ejemplo, si un negocio dedicado a hacer fotocopias le ha donado \$1,000.00 en gastos de impresión, esta cantidad deberá registrarse como ingreso adquirido y como gasto.

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 15.

**❑ 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 puede determinar de acuerdo al resultado neto en el presupuesto, llamado "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**.

Frecuentemente los ingresos son sobreestimados y los gastos son subestimados. Por lo tanto, muchos contadores sugieren que el negocio intente presupuestar los ingresos y los gastos en forma razonable y realista. Esto es de suma importancia cuando se abre un nuevo negocio, ya que la inscripción limitada durante la fase inicial podría causar un déficit de ingresos. Además, esta manera de calcular le ayudará a cubrir cualquier otro gasto inesperado o pérdida de ingresos.

Las instituciones crediticias ven favorablemente el superávit ya que esto sugiere que el negocio tiene la capacidad de pagar el servicio del endeudamiento (pago del préstamo) en la eventualidad de que haya una reducción de ingresos o un aumento de egresos. Si los gastos proyectados son superiores a las ganancias, se deberá realizar ajustes. Los negocios



prósperos tienen precaución de no caer en la trampa de cambiar números sin hacer cambios reales en los programas. Por ejemplo, si se reducen las estimaciones de los costos, ¿exactamente qué cambios se efectuarán en los programas?

Al realizar los ajustes es provechoso fijarse cómo fluctúan las ganancias y los gastos a medida que la cantidad de niños inscritos cambia. Por ejemplo, según las proporciones adulto y niño, podría ser que al registrar más niños los gastos aumenten levemente mientras que las ganancias aumenten sustancialmente. Este concepto se llama **economías 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 guía 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 cuidado y educación temprana como los financiadores informados están de acuerdo que una proporción baja entre personal y niños es uno de los indicadores claves de calidad. Esto es un asunto importante en los negocios de cuidado infantil, y algo que ciertamente distingue al cuidado infantil de la mayoría de los otros sectores.

□ **Compare los gastos reales con los gastos 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 versus resultados 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 versus resultados reales del año hasta la fecha, podría ser necesario modificar el presupuesto para el resto de los trimestres. El estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha se detalla en la página 19.

#### D. ¿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 o 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.
- ¿Existen programas en particular que tienen un déficit o un superávit? ¿Hay un programa que está subvencionando a otros?

En resumen, las proyecciones contables deberán utilizarse junto con el conocimiento de lo que hace que un centro preste servicios de cuidado infantil de alta calidad.



#### EJEMPLO A: Presupuesto Anual

Centro de Cuidado Infantil Alegría

Presupuesto anual para 2002-2003

Ingresos:*	
Tarifas provenientes de los padres	\$250,000
Contrato estatal de bebés/niños pequeños	145,000
Programas de subsidios	175,750
Programa alimenticio infantil	45,000
Recaudaciones	21,250
<u>Total de ingresos</u>	<u>\$637,000</u>
Egresos:	
Nómina salarial	\$345,000
Impuestos y beneficios	66,531
Útiles para el salón/oficina	33,950
Publicidad	2,000
Alimentos	50,400
Transporte	800
Reparaciones de instalaciones	1,200
Seguro	5,000
Festividades	500
Alquiler/arrendamiento	100,000
Servicios profesionales	2,000
Servicios públicos	10,000
Teléfono	2,400
Recaudaciones	2,000
<u>Total de gastos</u>	<u>\$631,781</u>
Exceso (o déficit) de <u>ganancias sobre gastos</u>	<u>+ \$5,219</u>

\*Suposiciones:

El índice de vacantes incluye un 5% en los cálculos de ganancias.

## Sección Tres: Estado de Actividades y Estado de Resultados

La Sección Dos presentó las bases para crear un presupuesto: el plan financiero de acción para un negocio de cuidado infantil. Esta sección describe el estado de actividades y estado de resultados como recursos para medir cuál es el rendimiento real de un negocio.

### A. ¿Qué es un estado de actividades?

El estado de actividades identifica las fuentes y usos de fondos para las organizaciones sin fines de lucro. Este es de gran utilidad ya que muestra lo que un negocio realmente gana y lo que cuesta para ganar tal cantidad. El estado de actividades puede prepararse tanto para un plazo de doce meses como también con intervalos durante el año. El estado de actividades es muy parecido al estado de resultados que emplean los negocios comerciales. Se requiere que todas las organizaciones sin fines de lucro preparen un estado de actividades, y la mayoría de las instituciones financieras exigen un estado de actividades como parte de la solicitud para obtener un préstamo.

### B. Componentes del estado de actividades

#### 1. Ingresos y egresos:

Los ingresos se enumeran siempre en la parte superior del estado y los gastos en la parte inferior. Tanto las ganancias como los gastos deberán estar especificados línea por línea. (Se proporciona un ejemplo de estado de actividades en la página 18).

Para aquellos gastos que impliquen depreciación o un pago de intereses, sólo se registra la porción de la depreciación o los intereses en el estado de actividades. Por ejemplo, para compras grandes de equipos, muchos negocios optan por devaluar los costos de éstos durante el tiempo estimado de vida útil, en vez de incluirlo como gasto único. Esto significa que si un equipo que cuesta \$5,000 se compra y se espera que dure cinco años, existiría un gasto de depreciación de \$1,000 por año durante cinco años. En tal caso, el estado de actividades mostraría un gasto de depreciación de \$1,000 y no el gasto de equipo de \$5,000. La porción del equipo que no se deprecia (\$4,000) se considerará un activo y se reflejará en el balance general. El balance general se describe con mayor detalle en la página 20.

#### 2. Cambio en el activo neto:

El cambio en el activo neto se calcula restando los gastos de las ganancias. Si esta es una cifra positiva, también se llama utilidad o ganancia neta. Si es negativa, es una pérdida neta. Los prestamistas desean ver que un negocio tiene un cambio positivo en los el activo neto.

#### 3. Estado de actividades auditado:

Un estado de actividades preparado para el uso interno puede verse distinto a un estado de actividades financieras auditado. Los estados auditados deben tener una columna

llamada "Restringido Temporalmente". Las ganancias que aparecen en esta columna tienen condiciones o restricciones impuestas por el donador que ya sea vencen con el tiempo o se pueden cumplir o quitar por acciones que efectúe la organización. Hemos optado por omitir la columna de "Restringido Temporalmente" para simplificar la muestra del estado en la página 18. Además, los estados auditados no contienen muchos detalles de gastos específicos, sino que agrupan los gastos en categorías tales como gastos de programa, administración o recaudación de fondos.

### **C. ¿Qué es un estado de resultados?**

"Estado de resultados" es el término que usan los negocios comerciales en vez de "Estado de Actividades". 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. La mayoría de las instituciones crediticias requieren este estado.

### **D. Estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha**

Una vez que se ha formulado un estado de actividades, éste se puede emplear para comparar las ganancias y gastos reales con las cifras presupuestadas. Véase el ejemplo en la página 19. Es de gran utilidad efectuar 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.

Al registrar las cifras presupuestadas y reales, los estimados se anotan en la primera columna, y las ganancias y gastos reales se anotan en la segunda columna. Cualquier discrepancia entre las ganancias y gastos presupuestados y reales se puede rápidamente anotar en una columna llamada "Varianza". Las diferencias desfavorables se anotan entre paréntesis. La columna final muestra el porcentaje de superávit o déficit que tiene el negocio en su presupuesto. No obstante, los porcentajes pueden inducir a errores ya que no indican la diferencia real en dólares. Por ejemplo, la muestra en la página 19 muestra una diferencia de un 3% entre los gastos de la nómina salarial presupuestados y reales. El 3% no pareciera ser significativo, sin embargo éste representa una cantidad de \$10,500.

### **E. ¿En qué se debe fijar al analizar el estado de actividades y el estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha?**

- ¿Tiene el negocio una utilidad neta?
- ¿Existen partidas presupuestarias reales que difieren de las proyecciones presupuestadas?
- ¿En qué sentido afecta esta diferencia la utilidad neta?

### EJEMPLO B: Estado de Actividades

Centro de Cuidado Infantil Alegría  
Estado de actividades para el período de doce meses al 30 de junio de 2003

Ingresos:	
Tarifas provenientes de los padres	\$240,400
Estado de bebés/niños pequeños	145,000
Programas de subsidios	175,750
Programa alimenticio infantil	45,000
Recaudaciones	15,000
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$621,150</b>
Egresos:	
Nómina salarial	\$334,500
Impuestos y beneficios	62,463
Útiles para salón/oficina	32,000
Publicidad	2,100
Alimentos	50,000
Transporte	776
Reparaciones de instalaciones	1,900
Seguro	15,000
Festividades	500
Alquiler/arrendamiento	100,000
Servicios profesionales	2,000
Servicios públicos	11,325
Teléfono	2,400
Recaudaciones	2,000
<b>Total de egresos</b>	<b>\$616,964</b>
Cambio en los activos líquidos	\$4,186
Activos líquidos - comienzo del año	\$25,502
<u>Activos líquidos - fin del año</u>	<u>29,688</u>

**EJEMPLO C: Estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha**

Centro de Cuidado Infantil Alegría  
Estado de resultados presupuestados versus resultados reales del año hasta la fecha  
por un período de doce meses al 30 de junio de 2003

	Presupuesto	Real	Varianza (Desfavorable)	Resultados reales como porcentaje del presupuesto
<b>Ingresos:</b>				
Tarifas de padres	\$250,000	\$240,400	\$(9,600)	( 4%)
Estado bebés/niños pequeños	145,000	145,000	-	0%
CalWorks	175,750	175,750	-	0%
Programa alimenticio infantil	45,000	45,000	-	0%
Recaudaciones	21,250	15,000	(6,250)	(29%)
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$637,000</b>	<b>\$621,150</b>	<b>\$(15,850)</b>	<b>( 2%)</b>
<b>Egresos:</b>				
Nómina salarial	\$345,000	\$334,500	\$10,500	3%
Impuestos y beneficios	66,531	62,463	4,068	6%
Útiles para salón/oficina	33,950	32,000	1,950	6%
Publicidad	2,000	2,100	(100)	(5)%
Alimentos	50,400	50,000	400	1%
Transporte	800	776	24	3%
Reparaciones de instalaciones	1,200	1,900	(700)	(58)%
Seguro	15,000	15,000	-	0%
Festividades	500	500	-	0%
Alquiler/Arrendamiento	100,000	100,000	-	0%
Servicios profesionales	2,000	2,000	-	0%
Servicios públicos	10,000	11,325	(1,325)	(13)%
Teléfono	2,400	2,400	-	0%
Recaudaciones	2,000	2,000	-	0%
<b>Total de gastos</b>	<b>\$631,781</b>	<b>\$616,964</b>	<b>\$14,817</b>	<b>2%</b>
Ganancia neta (Pérdida), también llamada "Cambio en los activos líquidos"	\$5,219	\$4,186	\$(1,033)	(20%)
<b>Activos líquidos</b>				
Comienzo del año	\$25,502	\$25,502		
<b>Activos líquidos-</b>				
Fin del año	\$30,721	\$29,688		

## Sección Cuatro: 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.**

#### 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 deberá reflejar 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 el negocio pague en un año. Ejemplos de pasivos circulantes:

**Cuentas por pagar:** La cantidad que se le debe a proveedores de bienes y servicios relacionados con las operaciones del negocio.

**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 cantidad acumulada que se debe para ser usada tanto para capital prestado a corto o largo plazo como para el crédito otorgado al negocio.

**Impuestos por pagar:** Las cantidades 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.

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

**Depósitos:** Reservas de capital que se apartan continuamente.

**Activo neto:**

El activo neto también se conoce como **activos líquidos** 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:

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

Esto significa que si un negocio de cuidado infantil tiene más pertenencias de lo que debe en pasivos, sus activos líquidos serán positivos. Por el contrario, si un negocio de cuidado infantil debe más dinero a los acreedores de lo que posee en activos, sus activos líquidos serán negativos.

De acuerdo a los requisitos de contabilidad para los negocios sin fines de lucro, existen tres tipos de activos líquidos: sin restricciones, con restricciones temporales y con restricciones permanentes.

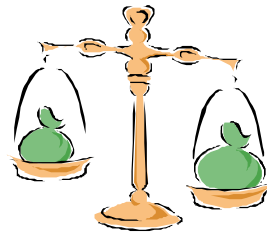
**Activos líquidos sin restricciones:** son activos líquidos sin ninguna restricción de uso.

**Activos con restricción temporal:** son activos líquidos que conllevan condiciones o restricciones impuestas por el donador y que vencen con el paso del tiempo, o que puede cumplirse por acciones tomadas por la organización conforme con ciertas estipulaciones.

**Activos con restricción permanente:** son activos líquidos que tienen restricciones impuestas por el donador y que nunca vencen. El ejemplo más común de restricción permanente es una donación hecha por una fundación, en la cual el obsequio mismo nunca se podrá gastar pero el interés devengado sí se puede gastar. En tal situación, el capital de la donación está restringido permanentemente, sin embargo, el interés puede ser restringido temporalmente o no tener restricciones.

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

- ¿Cuadra?
- ¿Son positivos o negativos los activos líquidos?
- ¿Los activos circulantes exceden los pasivos circulantes?
- ¿Son "razonables" las cuentas por cobrar?
- ¿Cuánto de los activos líquidos tiene restricciones?
- ¿Cómo es el balance general comparado con los balances de años anteriores?



**EJEMPLO D: Balance General**

Centro de Cuidado Infantil Alegría  
 Balance general al 30 de junio de 2002 y al 30 de junio de 2003  
 al 30/6/03 al 30/6/02

<b>ACTIVOS</b>		
Activos circulantes		
Efectivo, cuenta corriente	\$6,251.43	\$1,752.00
Efectivo, ahorros	2,510.53	1,500.00
Cuentas por cobrar	10,103.00	17,015.00
Subvenciones por cobrar	5,000.00	-
Gastos prepagados	6,221.00	450.00
Total de activos circulantes	30,085.96	20,717.00
Equipos (activos fijos)	32,750.00	26,015.00
Menos depreciación acumulada	( 3,275.00)	( 2,990.00)
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$59,560.96</b>	<b>\$43,742.00</b>
<b>PASIVOS</b>		
Pasivos circulantes		
Impuestos por pagar	\$7,295.52	\$6,627.16
Nómina salarial acumulada	9,877.60	8,752.00
Vacaciones acumuladas	237.50	250.00
Cuentas por pagar	8,962.34	1,110.85
Depósitos	1,500.00	1,500.00
Total de pasivos circulantes	27,872.96	18,240.01
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$27,872.96</b>	<b>\$18,240.01</b>
<b>ACTIVOS LÍQUIDOS</b>		
Activos líquidos sin restricciones	\$31,688.00	\$25,501.99
Activos líquidos con restricciones temporales	-	-
Activos líquidos con restricciones permanentes	-	-
<b>TOTAL DE ACTIVOS LÍQUIDOS</b>	<b>31,688.00</b>	<b>25,501.99</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y ACTIVOS LÍQUIDOS</b>	<b>\$59,560.96</b>	<b>\$43,742.00</b>

## Sección Cinco: 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 cuando ocurrieron los ingresos y egresos. Los estados de flujo de caja se pueden hacer semanal o mensualmente, según la necesidad de la organización de controlar el flujo de ganancias y gastos.

Un estado de flujo de caja ofrece información importante que el estado de actividades no contiene. Por ejemplo, un estado de actividades de 12 meses es posible que indique \$621,150 en ingresos y \$614,964 en egresos. Si el dueño del negocio no observa el flujo de caja, podría pensar que todo está bien. 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 de la organización.

El flujo de caja es muy importante para los prestamistas porque éstos quieren estar seguros que habrá suficiente dinero a fin de cada mes para pagar el servicio de deuda.

### 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 deberá establecer el que satisfaga las necesidades y expectativas de los financiadores. En la página 26 podrá encontrar una muestra de estado de flujo de caja para un negocio de cuidado infantil. 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 de fundaciones 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.

#### **Desembolsos de caja:**

Esta categoría incluye las compras, sueldos brutos, gastos de nómina salarial, servicios

externos, provisiones, reparaciones y mantenimiento, publicidad, contabilidad, gastos legales, alquiler, teléfono, servicios públicos, seguro, impuestos e intereses. Incluye además cualquier pago que se hará 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. 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
- Cambie la programación de eventos o campañas de recaudación de fondos
- Financie la compra de equipos (obtenga préstamos)
- Solicite una línea de crédito en un banco de su comunidad
- Liquide las inversiones
- Negocie con los acreedores para obtener un programa de pagos más favorable
- Negocie un programa de pagos con los suministradores

Si el flujo de caja ha sido un problema recurrente, un negocio podría considerar apartar fondos cada año para crear una reserva de caja. No obstante, los centros sin fines de lucro deberán consultar con un contador sobre la manera adecuada para asentar esta reserva en los estados financieros auditados.

**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?



**EJEMPLO E: ESTADO DE FLUJO DE CAJA**  
**Centro de Cuidado Infantil Alegría**  
**Estado de Flujo de Caja para el período de 12 meses finalizado el 30 de junio, 2003**

Saldo inicial de caja		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
<b>Entradas de caja</b>		\$875.00	\$2,415.00	\$4,240.00	\$6,505.00	\$8,675.00	\$10,455.00	\$11,735.00	\$13,170.00	\$14,755.00	\$17,255.00	\$19,390.00	\$21,170.00	
	Tarifas de padres	\$25,000.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$2,400.00	\$2,300.00	\$2,200.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$1,900.00	\$2,600.00	\$2,200.00	\$1,900.00	\$1,900.00
	Programa alimenticio de cuidado infantil	\$4,980.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	
<b>Total de entradas de caja</b>		\$29,980.00	\$2,315.00	\$2,315.00	\$2,815.00	\$2,715.00	\$2,615.00	\$2,315.00	\$2,315.00	\$3,015.00	\$2,615.00	\$2,315.00	\$2,315.00	
<b>Total de caja disponible</b>		\$3,190.00	\$4,730.00	\$7,055.00	\$9,220.00	\$11,290.00	\$12,770.00	\$14,050.00	\$15,485.00	\$17,770.00	\$19,870.00	\$21,705.00	\$23,485.00	
<b>Desembolsos de caja</b>														
	Útiles educativos	\$300.00		\$55.00		\$100.00		\$65.00		\$80.00				
	Artículos de limpieza/ oficina	\$180.00	\$90.00					\$90.00						
	Publicidad	\$400.00	\$200.00			\$200.00								
	Alimentos	\$5,601.00	\$450.00	\$400.00	\$400.00	\$510.00	\$500.00	\$400.00	\$600.00	\$495.00	\$400.00	\$450.00	\$500.00	\$496.00
	Transporte	\$120.00			\$120.00									
	Seguro	\$600.00					\$600.00							
	Teléfono	\$400.00	\$35.00	\$35.00	\$30.00	\$35.00	\$35.00	\$35.00	\$25.00	\$35.00	\$35.00	\$30.00	\$35.00	\$35.00
	Cuotas	\$100.00						\$100.00						
	Contador para impuestos	\$200.00							\$200.00					
<b>Total de caja necesario</b>		\$7,901.00	\$775.00	\$490.00	\$550.00	\$545.00	\$835.00	\$1,035.00	\$880.00	\$730.00	\$515.00	\$480.00	\$535.00	\$531.00
<b>Saldo de caja (déficit) a fin de mes</b>		\$2,415.00	\$4,240.00	\$6,505.00	\$8,675.00	\$10,455.00	\$11,735.00	\$13,170.00	\$14,755.00	\$17,255.00	\$19,390.00	\$21,170.00	\$22,954.00	

# CAPÍTULO DOS

Preparación de pro formas y  
determinación de capacidad de  
endeudamiento

---





# **Capítulo Dos:**

## **Preparación de pro formas y determinación de capacidad de endeudamiento**

### **ÍNDICE**

---

<b>Introducción .....</b>	<b>30</b>
<b>Sección Uno: Estados pro forma.....</b>	<b>31</b>
<b>Sección Dos: Proyección del flujo de caja .....</b>	<b>33</b>
Ejemplo A: Proyección del flujo de caja .....	35
<b>Sección Tres: Proyección de ingresos y egresos .....</b>	<b>36</b>
Ejemplo B: Proyección de ingresos y egresos .....	38
<b>Sección Cuatro: Cómo entender la capacidad de endeudamiento.....</b>	<b>39</b>
Ejemplo C: Análisis de flujo de caja .....	41

## Introducción

Este capítulo describe la preparación de *pro formas* (proyecciones financieras) y los criterios básicos financieros que se emplean para determinar la capacidad de endeudamiento de un negocio de cuidado infantil. El entendimiento de las proyecciones financieras y la capacidad de endeudamiento ayuda en la planificación de las inversiones grandes tales como un proyecto de desarrollo de instalaciones. Esto también proporcionará al negocio más conocimiento y hará que éste sea un cliente atractivo para obtener financiamiento.

El objetivo de este capítulo es ayudar a que los dueños de negocios de cuidado infantil se sientan más informados al hablar con profesionales financieros sobre sus proyecciones financieras y su capacidad 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.

**Las Secciones Uno, Dos y Tres** de este capítulo presentan el concepto de *pro formas*, describiendo el flujo de caja así como las proyecciones de ingresos y egresos.

**La Sección Cuatro** describe varios factores financieros que deberán considerarse al determinar la capacidad de endeudamiento de un negocio de cuidado infantil. Esta información se ha redactado para centros de cuidado infantil sin fines de lucro, sin embargo, gran parte de la misma es también aplicable a los negocios comerciales.

## Sección Uno: Estados pro forma

### A. ¿Qué son los estados pro forma?

Los estados *pro forma* son las proyecciones de la situación financiera futura de un negocio. Los *pro forma* detallan las proyecciones tanto de ganancias como de gastos y son requeridas por la mayoría de los prestamistas. Existen dos estados *pro forma* básicos: la **proyección de flujo de caja**, y la **proyección de ingresos y egresos**.

### B. Cinco principios generales para preparar estados pro forma

1. **Se deberá revelar todas las suposiciones que fueron empleadas para preparar los estados pro forma.**

Todas las proyecciones financieras se basan en una serie de suposiciones tales como el índice de vacantes de un negocio de cuidado infantil, el número de días que el negocio está abierto, las tarifas de reembolso por contratos gubernamentales y las fluctuaciones de inscripción de acuerdo a la temporada. Estas suposiciones tienen un impacto significativo en las proyecciones así que es importante (a) ser moderado al realizar las suposiciones (b) declarar claramente las suposiciones que se emplearon. También es importante proporcionar una descripción narrativa de cada suposición ya que los prestamistas requieren cifras que se puedan verificar.

2. **Los pro formas deberán tener relación con el rendimiento previo de un negocio, o en el caso de un negocio que acaba de empezar, con negocios semejantes.**

Según la mayoría de los prestamistas, el mejor pronóstico del rendimiento financiero posterior es el rendimiento anterior. Por consiguiente, los prestamistas querrán ver que las proyecciones sean razonables al compararlas con los estados financieros anteriores. Debido a que los prestamistas dependen del historial de los estados para predecir las ganancias futuras, son más reacios a otorgar préstamos a nuevos negocios de cuidado infantil que no tengan historial de estados financieros. Si el negocio es nuevo, las proyecciones deberán ser en base al rendimiento de otros centros de cuidado infantil parecidos y a una investigación sólida del mercado local del sector de cuidado infantil. Para obtener información sobre el estudio de mercado, véase el Capítulo Tres: *Elaboración de un plan de negocios para el cuidado infantil*.

3. **Las proyecciones deberán reflejar las consideraciones económicas y del sector.**

Los negocios de cuidado infantil están influenciados tanto por las tendencias en el sector de cuidado infantil, como por la comunidad económica global. Por ejemplo, si las inscripciones de cuidado infantil van en aumento en todo el sector, las proyecciones deberán reflejar esta tendencia. De la misma manera, si se han aprobado nuevas normas

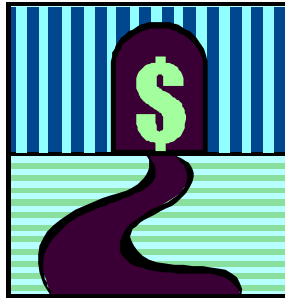
con respecto al cuidado infantil que requieren que los negocios de cuidado infantil efectúen ciertos cambios, se deberán incluir en las proyecciones los gastos necesarios para efectuar dichos cambios. Además, se deberán considerar los factores económicos generales como por ejemplo los índices de desempleo regionales altos o bajos.

**4. Los pro formas deberán considerar el tiempo de “inicio”.**

Al abrir un centro nuevo, podría llevar varios meses hasta que el negocio alcance la capacidad prevista de inscripción. Al renovar una instalación existente, es probable que el programa tenga que trasladarse a otro lugar mientras se lleva a cabo la construcción. Este tiempo de inicio o de inscripción reducida debido a la construcción deberá reflejarse en las proyecciones de ingresos y egresos.

**5. Aquellos que soliciten financiamiento deberán comprender los pro formas.**

Los prestamistas prefieren que los solicitantes de préstamos comprendan tanto la parte financiera como la parte de cuidado infantil del negocio. Existe la probabilidad que se requiera ayuda profesional para preparar los estados financieros pro forma. Además, la participación del personal ejecutivo en la formulación y entendimiento de estos estados financieros aseguran que los detalles operativos e inquietudes del programa se reflejen en forma exacta en el presupuesto.



## Sección Dos: Proyección de flujo de caja

Como se expuso en el Capítulo Uno, el flujo de caja es la diferencia entre la cantidad de las entradas reales de un negocio y la cantidad de las salidas reales en forma de gastos. El flujo de caja es el reto más grande que enfrenta un negocio ya que no es siempre fácil coordinar las veces que se recibe efectivo con las veces que se debe pagar cuentas. Las dificultades suelen suscitar en el manejo del flujo de caja cuando los ingresos quedan detrás de los gastos.

### A. ¿Qué es una proyección de flujo de caja?

Una proyección de flujo de caja es similar a un estado flujo de caja, salvo que en vez de registrar eventos reales, una proyección de flujo de caja trata de predecir el futuro. Una proyección de flujo de caja proporciona información importante de planificación que no existe en un presupuesto. Por ejemplo, un presupuesto podría indicar \$10,000 en ingresos y \$10,000 en egresos. Sin ver un flujo de caja, un proveedor de cuidado infantil podría pensar que las cuentas cuadran. Sin embargo, ¿qué pasa si los egresos se deben pagar antes que se reciban los ingresos? ¿Cómo se pagarán esos gastos? Una proyección de flujo de caja permite que un negocio pueda anticipar cuándo se recibirá el flujo de caja y cuándo se deben pagar las cuentas. En una proyección de flujo de caja, el enfoque está en la programación de las entradas y salidas de efectivo, sin importar cuándo se recibió el ingreso o cuándo se incurrió en el gasto. Las proyecciones de flujo de caja se pueden realizar en forma semanal o mensual, según la cantidad de efectivo con que dispone el negocio. Una vez realizado la proyección de flujo de caja, ésta se deberá comparar periódicamente con el flujo de caja real.

Una proyección de flujo de caja es de suma importancia para el prestamista, ya que éste desea asegurarse que habrá suficiente dinero a fin de cada mes para pagar la deuda (pago de préstamo).

### B. Componentes de una proyección de flujo de caja

No existe un formato universal para las proyecciones de flujo de caja, por lo tanto los negocios deben establecer el que satisfaga sus propias necesidades. Puede encontrar un ejemplo de proyección de flujo de caja de un negocio de cuidado infantil en la página 35. Aunque el formato puede variar para cada negocio, una proyección de flujo de caja deberá incluir los siguientes componentes:

**Entradas de caja:** Esto deberá incluir las entradas anticipadas al negocio provenientes de las tarifas de padres, préstamos o inyecciones de capital, ingresos del Programa Alimenticio de Cuidado Infantil, subsidios públicos, fuentes privadas, donaciones hechas por fundaciones y recaudaciones de fondos. El **total de entradas de caja** es la suma de dinero que entra al negocio. El **total de caja disponible** es la suma de las entradas de caja y el saldo de caja inicial.

**Pagos/desembolsos:** Esto incluye compras anticipadas, sueldos brutos, gastos de la nómina salarial, servicios externos, provisiones, reparaciones y mantenimiento, publicidad, contabilidad, gastos legales, alquiler, teléfono, servicios públicos, seguro, impuestos e interés. También deberá figurar cualquier pago que necesitará para pagar deudas o préstamos.

**Saldo de caja/déficit:** Este es el total de caja disponible menos los desembolsos. El saldo de efectivo del fin de mes se traslada entonces al **saldo de caja inicial** del mes siguiente. El saldo de efectivo deberá ser positivo. Si el saldo de caja a fin del mes es negativo, existe un problema de manejo de flujo de caja. A continuación damos algunas sugerencias para resolver una proyección de saldo de caja negativo:

- Agilice el cobro de cuentas por cobrar
- Exija que las tarifas se paguen con anticipo
- Cambie la programación de eventos o campañas de recaudación de fondos
- Financie la compra de equipamiento (obtenga préstamos)
- Solicite una línea de crédito en un banco de su comunidad
- Liquide las inversiones o transfiera las inversiones a efectivo
- Negocie con los acreedores para obtener un programa de pagos más favorable
- Negocie un programa de pagos con los proveedores de equipos y servicios

Si el flujo de caja ha sido un problema recurrente de acuerdo a los previos estados de flujo de caja, considere apartar fondos cada año para crear una reserva de caja. No obstante, los negocios sin fines de lucro deberán consultar con un contador sobre la manera adecuada de asentar esta reserva en los estados financieros auditados.

### C. Compare el flujo de caja real con la proyección de flujo de caja

Una vez terminado el estado de flujo de caja, se deberá comparar las cifras de las proyecciones de flujo de caja mensuales con las cifras reales de flujo de caja del año anterior para asegurarse que las cantidades proyectadas sean exactas.

### D. ¿Qué se debe considerar al analizar una proyección de flujo de caja?

- ¿Son razonables y realistas las suposiciones que se emplearon para formular las proyecciones? ¿Se podrán respaldar con estados financieros anteriores y estudios de mercado?
- ¿Es positivo el saldo de caja?
- ¿Cómo es la comparación entre las proyecciones y los estados reales?

**EJEMPLO A: Proyección de Flujo de Caja**  
 Proyecciones de Flujo de Caja del Centro de Cuidado Infantil Alegria  
 Julio 2002- Junio 2003

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo de caja inicial	\$3,252	\$11,971	\$5,100	\$25,377	\$5,593	\$24,880	\$14,294	\$29,761	\$11,500	\$37,185	\$16,874	\$41,586
<b>Entradas de caja</b>												
Tarifas de padres	\$432,300	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025	\$36,025
Contratos estatales	\$226,998	\$37,833		\$37,833		\$37,833		\$37,833		\$37,833		\$37,833
CalWorks	\$255,000	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250	\$21,250
Programa Alimenticio	\$45,000	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750	\$3,750
<b>Total de entradas de programas</b>	<b>\$959,298</b>	<b>\$98,858</b>	<b>\$61,025</b>	<b>\$98,858</b>	<b>\$61,025</b>	<b>\$98,858</b>	<b>\$61,025</b>	<b>\$98,858</b>	<b>\$61,025</b>	<b>\$98,858</b>	<b>\$61,025</b>	<b>\$98,858</b>
Menos pérdida por vacantes (3%)	(\$28,779)	(\$2,966)	(\$1,831)	(\$2,966)	(\$1,831)	(\$2,966)	(\$1,831)	(\$2,966)	(\$1,831)	(\$2,966)	(\$1,831)	(\$2,966)
Recaudaciones	\$25,000		\$10,000			\$6,000			\$5,000		\$4,000	
<b>Total de entradas de caja</b>	<b>\$955,519</b>	<b>\$95,892</b>	<b>\$69,194</b>	<b>\$95,892</b>	<b>\$59,194</b>	<b>\$95,892</b>	<b>\$65,194</b>	<b>\$95,892</b>	<b>\$59,194</b>	<b>\$100,892</b>	<b>\$59,194</b>	<b>\$99,892</b>
<b>Total de caja disponible</b>	<b>\$99,144</b>	<b>\$81,165</b>	<b>\$100,992</b>	<b>\$84,571</b>	<b>\$101,485</b>	<b>\$90,074</b>	<b>\$110,186</b>	<b>\$88,955</b>	<b>\$112,392</b>	<b>\$96,379</b>	<b>\$116,766</b>	<b>\$100,780</b>
<b>Desembolsos de caja</b>												
Nómina salarial neta	\$623,796	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983	\$51,983
Impuestos de la nómina salarial y beneficios	\$97,860	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155	\$8,155
Útiles para el salón y oficina	\$17,004	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417	\$1,417
Publicidad	\$4,200	\$1,400			\$1,400			\$1,400				
Servicios contractuales / comidas	\$50,004	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167	\$4,167
Transporte	\$776			\$176			\$200			\$200		\$200
Reparaciones de instalaciones	\$1,900		\$900						\$1,000			
Seguros	\$15,450	\$3,750			\$3,750		\$3,750			\$3,750		\$450
Festividades	\$500					\$500						
Alquiler/arrendamiento	\$100,000	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333	\$8,333
Servicios profesionales (Ej. Auditoría)	\$2,200		\$300				\$1,300			\$300		\$300
Servicios públicos	\$11,325	\$1,033	\$910	\$884	\$973	\$950	\$1,025	\$916	\$800	\$952	\$1,000	\$925
Teléfono	\$2,400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Compras de equipos	\$6,735	\$6,735										
<b>Total de efectivo necesario</b>	<b>\$934,150</b>	<b>\$87,173</b>	<b>\$76,065</b>	<b>\$75,615</b>	<b>\$78,978</b>	<b>\$76,605</b>	<b>\$75,780</b>	<b>\$80,425</b>	<b>\$77,455</b>	<b>\$75,207</b>	<b>\$79,505</b>	<b>\$75,180</b>
<b>Saldo de caja (déficit) a fin del mes</b>	<b>\$11,971</b>	<b>\$5,100</b>	<b>\$25,377</b>	<b>\$5,593</b>	<b>\$24,880</b>	<b>\$14,294</b>	<b>\$29,761</b>	<b>\$11,500</b>	<b>\$37,185</b>	<b>\$16,874</b>	<b>\$41,586</b>	<b>\$24,618</b>

## Sección Tres: Proyección de ingresos y egresos

### A. ¿Qué es una proyección de ingresos y egresos?

La proyección de ingresos y egresos tiene similitud al estado de actividades (estado de resultados) que se describió en el Capítulo Uno, pero en vez de registrar los ingresos y egresos reales, se trata de ingresos y egresos proyectados. Una proyección de ingresos y egresos ayuda a crear un pronóstico de la cantidad de ingresos que se espera para cada mes y el año fiscal, basado en predicciones razonables de ganancias y gastos. Según los requisitos de un posible prestamista, la proyección de ingresos y egresos podría incluir proyecciones de hasta tres a cinco años futuros.

Una proyección de ingresos y egresos difiere de una proyección de flujo de caja. Una proyección de ingresos reconoce las ventas cuando se realizan (el método contable de acumulación) y no cuando se reciben los ingresos. Por otra parte, el estado de proyección de flujo de caja anticipa entradas al momento en que éstas son procesadas, sin considerar cuándo se originaron, de la misma forma en que sólo anticipa los pagos cuando éstos se realizarán, independientemente de cuándo surgió el gasto de la deuda.

Los estados de resultados también son diferentes de los estados de flujo de caja porque para aquellos gastos que tienen depreciación o pago de intereses, sólo se registra la porción de depreciación o intereses del gasto. Por ejemplo, si un negocio planea comprar equipos nuevos, se registra la cantidad total en el estado de flujo de caja. Sin embargo, debido a que el equipo es un activo que se devalúa, se registra únicamente la depreciación proyectada del año en la proyección de ingresos y egresos.

### B. Componentes claves de la proyección de ingresos y egresos

En la página 38 hay un ejemplo de una proyección de ingresos y egresos. Las proyecciones de ingresos y egresos de cada negocio de cuidado infantil podrían ser levemente diferentes, pero cada una deberá tener los siguientes componentes:

**Ingresos:** La cantidad total anticipada de las tarifas de padres, contratos estatales, subvenciones o adjudicaciones de fundaciones. Suele clasificarse por fuente y naturaleza para que se refleje el cambio en la composición de los ingresos.

**Egresos:** Todos los gastos que el negocio anticipa tener. Los gastos deberán desglosarse en diversas categorías, tales como salarios y sueldos, costos directos de programas, alquiler, servicios públicos y pagos de préstamos.

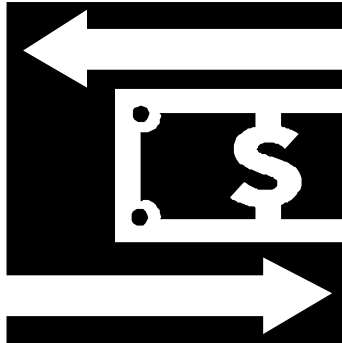
**Depreciación:** Una suma que representa una supuesta pérdida en el valor del inmueble o equipo, a consecuencia del deterioro físico y obsolescencia económica.

**Cambio en los activos líquidos:** Esto equivale al total de los ingresos menos el total de los egresos.



### C. En qué se debe fijar al analizar una proyección de ingresos y egresos

- ¿Son moderadas y se han expresado claramente las suposiciones que se emplearon para elaborar las proyecciones?
- ¿Son razonables las proyecciones al compararlas con los estados anteriores?
- ¿Es positivo el cambio en los activos líquidos anticipados?



**EJEMPLO B: Proyección de ingresos y egresos**

Centro de Cuidado Infantil Alegría  
Proyecciones de Ingresos y Egresos

**Resumen de suposiciones:**

Aumento de ingresos de programas	3%
Aumento de gastos operativos	3%
Pérdida por vacantes	3%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Tarifas de padres	\$432,300	\$445,269	\$458,627	\$472,386	\$486,557
Contratos estatales	226,998	233,808	240,822	248,047	255,488
CalWorks	255,000	262,650	270,530	278,645	287,005
Programa alimenticio	45,000	46,350	47,741	49,173	50,648
<b>Total de ingresos de programas</b>	<b>959,298</b>	<b>988,077</b>	<b>1,017,720</b>	<b>1,048,251</b>	<b>1,079,698</b>
Menos pérdida de vacantes	(28,779)	(29,642)	(30,532)	(31,448)	(32,391)
Recaudaciones	35,000	36,050	37,132	38,245	39,393
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$965,519</b>	<b>\$994,485</b>	<b>\$1,024,320</b>	<b>\$1,055,049</b>	<b>\$1,086,700</b>
<b>Gastos</b>					
Sueldos y salarios actuales	\$623,792	\$642,506	\$661,781	\$681,634	\$702,083
Impuestos de la nómina salarial y beneficios	97,864	100,800	103,824	106,939	110,147
Útiles para el salón y oficina	17,000	17,510	18,035	18,576	19,134
Publicidad	4,200	4,326	4,456	4,589	4,727
Servicios contractuales-Comidas	50,000	51,500	53,045	54,636	56,275
Transporte	776	799	823	848	873
Reparación de instalaciones	1,900	1,957	2,016	2,076	2,138
Seguros	15,450	15,914	16,391	16,883	17,398
Festividades	500	515	530	546	563
Teléfono	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Alquiler	100,000	103,000	106,090	109,273	112,551
Servicios públicos (Agua y PG&E)	11,325	11,665	12,015	12,375	12,746
Gasto de depreciación	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<b>Total de gastos</b>	<b>\$930,207</b>	<b>\$957,964</b>	<b>\$986,552</b>	<b>\$1,015,998</b>	<b>\$1,046,336</b>
<b>Cambio en activos líquidos</b>	<b>\$35,312</b>	<b>\$36,521</b>	<b>\$37,768</b>	<b>\$39,051</b>	<b>\$40,364</b>

## Sección Cuatro: Cómo entender 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 un negocio puede solicitar, 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.

Aunque aquí no se examinan, existen varios otros factores aparte de la situación financiera de un negocio que los prestamistas toman en cuenta al considerar una solicitud de préstamo. Por ejemplo, el prestamista también estará interesado en la solidez de la actual administración del centro, conocimiento del sector, reputación en la comunidad e información expuesta en un plan de negocios.

### A. 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 (pagos de préstamo)  
Dividido por  
Pagos de préstamo anuales por servicio de deuda**

Las relaciones DSC se pueden calcular mensual 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.

En la página 41 se proporciona un ejemplo de proyección de flujo de caja y la relación DSC para cinco años. Las cifras de ingresos y egresos del Año 1 se tomaron de los ejemplos de proyección de flujo de caja en las anteriores secciones de este capítulo. Las proyecciones para el Año 2 hasta el Año 5 se enumeran en columnas y están basadas en la suposición que tanto los ingresos como los egresos aumentarán en un tres por ciento. Al calcular la relación DSC, no se incluyeron los gastos de alquiler de edificios y/o terrenos, ya que se anticipa que esos costos serán cubiertos por los pagos de servicio de deuda cada mes. Los gastos proyectados se restan de los ingresos proyectados para determinar la cantidad de efectivo disponible para el servicio de deuda. La cantidad del efectivo disponible para el servicio de deuda se divide entonces por el pago de servicio de deuda para determinar la relación DSC (cobertura de servicio de deuda).

Aunque los requisitos de expectativa 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 sea la relación DSC que un negocio puede mostrar, más confianza tendrá el prestamista de que el negocio tiene una protección adecuada superior al monto requerido para pagar la deuda.

### Computación de la relación de cobertura de servicio de deuda (DSC)

**Paso #1:**

Ingresos (\$100,000) *menos* Egresos (\$75,000) = efectivo disponible para el servicio de deuda (\$25,000)

**Paso #2:**

Efectivo disponible para el servicio de deuda (\$25,000) *dividido por* pago de deuda (\$20,000) = 1.25

**Relación DSC = 1.25**

Para calcular el monto del servicio de deuda anual que un negocio podría obtener basándose en una relación de cobertura de servicio de deuda, simplemente tome el saldo de efectivo final y divídalo por una relación DSC dada. Por ejemplo, si el saldo de efectivo final (sin incluir los pagos de alquiler y/o hipoteca) es \$25,000 al año y el prestamista requiere una relación DSC de 1.25, el negocio podría ser elegible para tener un servicio de deuda de \$20,000 al año.

### Cálculo de la elegibilidad de servicio de deuda si la relación DSC es 1.25

**Paso #1:**

Ingresos (\$100,000) *menos* Egresos (\$75,000) = Efectivo disponible para el servicio de deuda (\$25,000)

**Paso #2:**

Saldo de efectivo final (\$25,000) *dividido por* Relación DSC requerida (1.25) = \$20,000 por año

### EJEMPLO C: Análisis de flujo de caja

#### Centro de Cuidado Infantil Alegría Análisis de flujo de caja

##### Resumen de suposiciones

Aumento de ingresos de programas	3%
Aumento en los egresos operativos	3%
Pérdida por vacantes	3%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Tarifas de padres	\$432,300	\$445,269	\$458,627	\$472,386	\$486,557
Contratos estatales	226,998	233,808	240,822	248,047	255,488
CalWorks	255,000	262,650	270,530	278,645	287,005
Programa alimenticio	45,000	46,350	47,741	49,173	50,648
<b>Total de Ingresos de Programas</b>	<b>959,298</b>	<b>988,077</b>	<b>1,017,720</b>	<b>1,048,251</b>	<b>1,079,698</b>
Menos pérdida por vacantes	(\$28,779)	(\$29,642)	(\$30,532)	(\$31,448)	(\$32,391)
Recaudaciones	35,000	36,050	37,132	38,245	39,393
<b>Total de Ingresos de Programas</b>	<b>\$965,519</b>	<b>\$994,485</b>	<b>\$1,024,320</b>	<b>\$1,055,048</b>	<b>\$1,086,700</b>
<b>Menos gastos operativos</b>	<b>827,207</b>	<b>852,023</b>	<b>877,584</b>	<b>903,911</b>	<b>931,029</b>
<b>Efectivo disponible para el servicio de deuda</b>	<b>\$138,312</b>	<b>\$142,461</b>	<b>\$146,735</b>	<b>\$151,137</b>	<b>\$155,671</b>
Menos el servicio de deuda	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
<b>Relación de cobertura de servicio de deuda (DSC)</b>	<b>1.15</b>	<b>1.19</b>	<b>1.22</b>	<b>1.26</b>	<b>1.30</b>

## B. 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 mejora importante para un centro de cuidado infantil, pero no será de valor para los ocupantes futuros del edificio si no pertenecen al sector de cuidado infantil.

El edificio y el terreno podrían no ser suficiente garantía para el prestamista. En tal caso, podría ser que el negocio tenga que identificar otros bienes o fuentes para usar como garantía.

## C. 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.

## D. 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.

## E. 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 capital contable 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 pueda cumplir con sus obligaciones por vencer. Esta relación no será significativa para un negocio de cuidado infantil que está considerando financiamiento si tiene poca o ninguna deuda a largo plazo.

## F. La perspectiva del prestamista

Al intentar reunir los requisitos para obtener un préstamo, es esencial entender la perspectiva del prestamista y hacerse esta pregunta: ¿En qué se fija un prestamista al analizar una solicitud de préstamo? A pesar de que toda institución crediticia tiene sus propios criterios específicos, casi todos los prestamistas se guían por las cinco **Pautas de crédito**. Las cinco pautas son:

### **Flujo de caja (Capacidad de pagar el préstamo):**

El flujo de caja existente o proyectado de un negocio refleja directamente su capacidad de pagar deuda. En otras palabras, los prestamistas usan el flujo de caja para determinar si el negocio podrá cumplir con sus pagos mensuales y pagar el préstamo. 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 (DSC). 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.

### **Carácter (Capacidad de llevar a cabo un proyecto exitosamente):**

Los prestamistas desean asegurarse que el prestatario puede planear y llevar a cabo el negocio exitosamente. Los prestamistas examinan el plan de negocios y/o el resumen del prestatario. Es posible que deseen visitar el lugar y chequear algunas referencias para medir la credibilidad del prestatario en la comunidad. Igualmente, ellos desearán reunirse u obtener información acerca del personal de administración y la junta directiva del negocio.

### **Capital (Inversión de patrimonio en el proyecto):**

Muchos prestamistas consideran que la inversión de capital del dueño es una medida de su nivel de compromiso. 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.

### **Garantía prendaria:**

Como se mencionó anteriormente, los prestamistas requieren una garantía y la usan para determinar la relación entre préstamo y valor (LTV). Una garantía interna proviene del negocio mismo, mientras que una garantía externa usa bienes ajenos al negocio.

### **Historial crediticio:**

Los prestamistas examinan el historial de crédito tanto del negocio como del propietario. Ellos consideran cualquier patrón, ya sea bueno o malo. Buscan cualquier historial de bancarrota en el pasado y evalúan las posibilidades de que el prestatario se declare en bancarrota en un futuro.





## CAPÍTULO TRES:

### Elaboración de un plan de negocios de cuidado infantil



# Capítulo Tres: Elaboración de un plan de negocios de cuidado infantil

## ÍNDICE

---

Introducción .....	48
Consejos generales para elaborar un plan de negocios .....	50
Los componentes de un plan de negocios	
<b>Sección Uno:</b> La portada .....	51
Ejemplo A: Portada de un plan de negocios .....	52
<b>Sección Dos:</b> Resumen ejecutivo .....	53
<b>Sección Tres:</b> Capacidad organizativa .....	54
<b>Sección Cuatro:</b> Descripción del proyecto propuesto .....	55
<b>Sección Cinco:</b> Análisis de factibilidad de mercado .....	57
Ejemplo B: Tabla de ingresos locales .....	59
<b>Sección Seis:</b> Plan de comercialización .....	63
<b>Sección Siete:</b> Plan de operaciones .....	66
<b>Sección Ocho:</b> Análisis financiero .....	67
<b>Sección Nueve:</b> Documentos justificativos .....	68

## Introducción

Este capítulo introduce el concepto de un plan de negocios y describe cómo redactarlo para un negocio de cuidado infantil. La intención de este capítulo es de satisfacer las necesidades de los centros de cuidado infantil comerciales y sin fines de lucro.

### A. ¿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.

### B. ¿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. La redacción de un plan de negocios es también un elemento clave para solicitar préstamos y subvenciones.

#### **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, incluyendo cualquier proyecto de desarrollo propuesto, debe ser visto en forma objetiva en su totalidad. Un plan de negocios completo puede proporcionar una guía para que el negocio siga el curso de su futuro desarrollo organizativo y financiero.

#### **Comunicación externa:**

Un plan de negocios completo es un importante instrumento 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, presentada de una manera organizada y creíble, de cómo el financiamiento deseado favorecerá sus objetivos. Los planes de negocios por lo regular son necesarios cuando se solicitan préstamos para empresas pequeñas o financiamiento de un banco comercial. Los prestamistas y otorgantes de subvenciones que no requieren un plan de negocios formal harán preguntas o requerirán documentación por escrito sobre los mismos tópicos que cubre un plan de negocios.

Esta publicación se centra en la elaboración de un plan de negocios a fin de obtener financiamiento para un proyecto de desarrollo de instalaciones de cuidado infantil. Sin embargo, la información está diseñada para ayudar a cualquier proveedor de cuidado infantil que desee operar más como una empresa o que desee planear un crecimiento del negocio.

### C. ¿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
- 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 usted toma su negocio.

Para que su documento sea fácil de leer:

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

### 2. Sea conciso.

Un plan corto y bien redactado es mejor que uno largo y extendido.

### 3. Actualice el plan de negocios de manera regular.

Como un plan de negocios depende mucho de elementos financieros que tienen que ser actualizados, debe ser un documento en constante evolución. Un plan de negocios obsoleto le resta 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 debe demostrar que usted entiende los problemas o desafíos que su negocio enfrenta. Después de haber identificado 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 encontrar profesionales de centros de cuidado infantil para obtener mayor asistencia (generalmente gratis) en los temas de elaborar estados financieros, planes de negocios y de obtener recursos financieros para proyectos de desarrollo de instalaciones.

## Sección Uno: La 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
- 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

CENTRO DE CUIDADO INFANTIL ALEGRÍA  
123 Main Street  
Cualquier Lugar, CA 91111  
919/555-1234-voz      919/555-1235-fax  
Alegría@email.com-email

# PLAN DE NEGOCIOS

Juana Pérez, Directora Ejecutiva  
Juan López, Presidente de la Junta Directiva

Preparado por: José Gómez, Miembro de la Junta Directiva  
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 ya 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 personal administrativo y ejecutivo; 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.

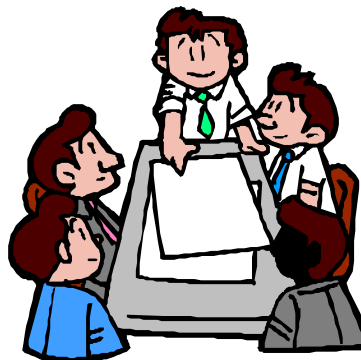
## Sección Tres: Capacidad Organizativa

La sección sobre capacidad organizativa presenta una breve perspectiva general del negocio de cuidado infantil, incluyendo la historia, estructura 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 (p. ej., las normas de National Association for the Education of Young Children, Montessori o Reggio Emilia);
- 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;
- En caso de tener una junta directiva, los miembros tienen experiencia y representan a la comunidad que sirven; y
- El programa de cuidado infantil tiene reconocimiento.

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 puede mejorarse al remitir a los lectores a documentos justificativos que se incluyen al final del plan de negocios. Véase la página 68 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;
- Adquirir una instalación con características especiales, las cuales son esenciales para el éxito de un programa de educación de la temprana infancia. (En algunas ocasiones, los edificios apropiados no están disponibles en el mercado de alquileres, y si están disponibles, requieren de muchas mejoras por parte de los inquilinos); y
- Aumentar la capacidad del negocio a fin de prestar servicio a un mercado creciente o satisfacer una necesidad creciente.

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 prestará servicio y cómo funcionará. Por ejemplo, la misión del Centro de Cuidado Infantil Alegría es “proporcionar cuidado infantil de alta calidad y asequible a los residentes del pueblo Villa Alegría”.

### 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 local, o se va a renovar un local ya existente;
- La comunidad o el área de mercado a los que el negocio prestará servicios;
- La cantidad de niños que se cuidarán en la nueva instalación;

- Las horas (nuevas) de operación;
- Los programas que se ofrecerán;
- El diseño general de la nueva instalación, incluyendo:
  - El número de pies cuadrados interior y exterior
  - Sí tendrá o no un área grande de juego al aire libre
  - Sí tendrá o no áreas separadas para actividades específicas dependiendo de las edades
- Los atributos de la ubicación que lo hacen especialmente apropiado para el cuidado infantil; y
- Si aún no se ha seleccionado un lugar, el tipo de lugar y la ubicación que se busca.

### C. Plan para administrar el proceso de desarrollo de instalaciones

Existen siete puestos principales que se deben considerar durante el proceso de desarrollo:

1. Gerente de proyecto
2. Contratista
3. Planificador financiero
4. Arquitecto
5. Contador
6. Abogado
7. Constructor general

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 mucho que el proceso del proyecto esté bien administrado y organizado. Por lo tanto, esta sección del plan de negocios deberá demostrar cómo la organización administrará cada elemento del proceso de desarrollo de instalaciones, incluyendo:

- Qué consultores ya se han contratado;
- Cómo y cuándo se contratarán a otros consultores;
- El nivel de participación de la junta directiva;
- El porcentaje del tiempo de trabajo que invertirá el director ejecutivo u otra persona encargada 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 pueden tener 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. Muchos niños que necesitan cuidado no lo obtienen porque sus familias no tienen dinero para pagar o las listas de espera son muy largas. De hecho, esto puede ser el punto de partida para el concepto de un proyecto. Sin embargo, la existencia de una *necesidad* no significa que haya suficiente *demanda*. Hay demanda cuando existen suficientes familias que no sólo necesitan servicios de cuidado infantil, sino que además tienen **la capacidad y la voluntad de pagar tarifas suficientes para generar el ingreso necesario para cubrir el presupuesto operativo del centro.**

Un sólido estudio de factibilidad de mercado para un proyecto de desarrollo de instalaciones comprobaría que existe una demanda en el mercado para cuidado infantil a lo suficiente para generar las ganancias para cubrir no sólo los gastos operativos, sino también para cubrir el servicio de deuda de cualquier préstamo para desarrollar las instalaciones. En el caso de comunidades de bajos ingresos, la demanda puede también medirse por medio de la disponibilidad de contratos del gobierno para proporcionar cuidado infantil subsidiado o la habilidad de los padres para obtener vales o cupones de cuidado infantil.

El alcance y complejidad del análisis de factibilidad de mercado dependerá del tamaño del proyecto, la disponibilidad de subsidios de cuidado infantil y hasta qué punto han sido alocados con anterioridad los subsidios de cuidado infantil. Las siguientes situaciones ilustran cómo pueden variar los tipos de análisis de mercado.

**Situación 1:** El Centro de Cuidado Infantil Alegría (sin NINGÚN contrato estatal para prestar servicios a niños de bajos ingresos) planea prestar servicio a 60 niños en un vecindario de ingresos bajos y medianos. El sistema de pago sería una cuota por servicio, la cual estaría basada en el ingreso económico de la familia. Además espera atraer a algunos niños cuyos padres cuentan con vales subsidiados. Este centro no tiene un flujo garantizado de ingreso y debe analizar con mucho cuidado la voluntad y la capacidad de los padres de esa área particular del mercado para pagar las cuotas propuestas o usar los vales en el centro.

**Situación 2:** El Centro de Cuidado Infantil ABC tiene fondos alocados con anterioridad de un contrato para centros con el Departamento de Educación de California para prestar servicios a 50 niños de familias de bajos ingresos. La instalación se está construyendo específicamente para satisfacer ese contrato. Por lo tanto, el análisis de factibilidad de mercado es menos importante porque el flujo de ingreso está garantizado siempre y cuando los padres elegibles de acuerdo a sus ingresos decidan usar el centro (aunque es igualmente esencial realizar un análisis de factibilidad financiera).

## B. Elementos básicos de un análisis de factibilidad de mercado

Un análisis de factibilidad 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 seguir al realizar un análisis de factibilidad 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 esa área geográfica.

- ¿Cuáles son los límites geográficos?
- ¿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

Póngase en contacto con alguno de los siguientes organismos gubernamentales: Local Planning Department (departamento de planificación local), Development Commission (la comisión de desarrollo) o Council of Governments (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

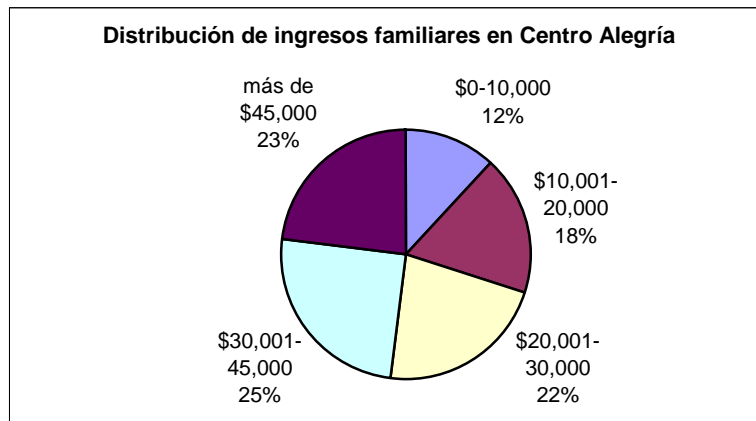
vecindario.

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.

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.

Recopilar información informal también es muy útil. Hable con personas del vecindario y averigüe cómo describirían la demografía de la comunidad. Además, hable especialmente con padres de niños pequeños para averiguar si ellos estarían 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 debe indicar 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 potenciales 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, de manera formal e informal, 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.**

A las personas que leen el plan de negocios les interesa particularmente un análisis de la competencia. La investigación en este campo debe incluir:

- 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.
- Los servicios que su negocio o expansión puede proporcionar 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 puede tener 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 el negocio. 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 serán los 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 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. Los cambios políticos también pueden afectar 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.

*Fuentes de información:*

Determine la accesibilidad al negocio desde las diferentes áreas de la ciudad. Pregunte a los proveedores cercanos cómo vienen y van las familias al centro 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 haya demostrado que existe una demanda para el negocio de cuidado infantil, entonces necesita planear cómo atraer familias potenciales. 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, especialmente en la expansión de un negocio, un buen plan de comercialización puede determinar la posibilidad de éxito o fracaso.

El plan de comercialización requiere dos pasos esenciales:

- Crear un mensaje que distingue al negocio
- 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.

Una manera de obtener ideas 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 despierta el interés del público.

Las características únicas y beneficios de su negocio resuenan en todos los materiales promocionales y por lo tanto ayudan a desarrollar la imagen.

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

*El Centro de Cuidado Infantil Alegría brinda un ambiente de aprendizaje lleno de calidez y cariño, y un personal entrenado y dedicado. Servimos comidas nutritivas, estamos en un lugar céntrico en la comunidad 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. 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 negocio planea 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 reciben. 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 que puede usar 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 importante forma de promoción.

### **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 la forma más económica de crear una imagen profesional. Reparta tarjetas a todas las personas que trabajan con familias.

### **Volantes**

El uso de volantes es una forma económica de publicidad. Fije volantes en centros comunitarios, tiendas, lavanderías, bibliotecas 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 atraerá 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 una mesa 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. Explore la creación de enlaces entre su página y otras páginas Web de la comunidad.

### **Cobertura gratis a través de medios de comunicación**

Al realizar un evento especial, no deje de enviar un comunicado de prensa. La publicidad puede acrecentar el reconocimiento del nombre y una credibilidad general. Puede ser más valiosa que un anuncio ya que no es una autopromoción y da a entender que el negocio juega un papel importante en la comunidad local.

### **Taller o charla vespertina en el centro**

Realice un taller o charla sobre temas 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. Contestar el teléfono de manera profesional y amigable ayudará a crear una buena impresión desde el primer momento. Ofrezca enviar materiales escritos que describen el programa. Cuando los padres visiten el centro, manténgalo siempre limpio y ordenado.

## Sección Siete: Plan de Operaciones

Esta Sección describe la forma en que el negocio de cuidado infantil se maneja o manejará diariamente. Deberá incluir 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?
- ¿Hay una junta directiva? (Proporcione una lista de los integrantes y el calendario de las reuniones)

## Sección Ocho: Análisis financiero

Esta Sección del plan de negocios describe cómo se usarán los fondos que se están solicitando. Deberá también demostrar 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 las fuentes de financiamiento adicionales aparte de los fondos de ellos.

### C. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras son estados financieros que se usan para predecir la rentabilidad futura de un negocio. Las proyecciones deben basarse en investigaciones realistas y supuestos razonables. El plan de negocios debe incluir 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, *Preparación de pro formas y determinación de capacidad de endeudamiento*.

Las proyecciones deben coincidir con la cantidad de fondos solicitados. Los financiadores buscarán las incongruencias.

### D. Estados financieros

Es necesario incluir estados financieros que reflejen la anterior actividad financiera del negocio. Un plan de negocios debe incluir un estado de actividad financiera y un estado de situación financiera, así como 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. Las personas que están emprendiendo un nuevo negocio de cuidado infantil, no necesitan incluir estados financieros, en vez, la sección financiera constará de estados proyectados.

## 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 sería 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 con el Departamento de Educación de California actuales)
- Instrumentos legales (Acta constitutiva, licencia de cuidado infantil, escritura o contrato de alquiler de la propiedad)
- Estudios de áreas — provenientes de estudios de factibilidad de mercado
- Una reciente lista de espera actualizada de padres que desean usar vacantes adicionales si el programa se expande.
- Cartas de apoyo de:
  - Agencias de recursos y remisiones
  - Padres
  - Otros grupos de la comunidad





# CAPÍTULO CUATRO:

## El Proceso de Desarrollo de Instalaciones



# Capítulo Cuatro: El proceso de desarrollo de instalaciones

## ÍNDICE

---

<b>Introducción</b> .....	72
<b>Sección Uno: Fase de planificación</b> .....	73
Demanda del mercado.....	73
Capacidad organizativa.....	74
Factibilidad financiera.....	75
<b>Sección Dos: Fase de predesarrollo</b> .....	78
Selección del sitio.....	78
Uso de terreno y zonificación .....	80
Control del sitio .....	81
Diseño del proyecto.....	83
Contratación de un constructor .....	84
Obtención de financiación .....	86
<b>Sección Tres: Fase de desarrollo</b> .....	90
Administración del proceso de desarrollo.....	90
Preparación para la mudanza .....	91
Coordinación de las tareas.....	92
<b>Sección Cuatro: Fase de inicio</b> .....	93
Incorporación gradual de personal y niños.....	93
Sostenibilidad del programas .....	93

## Introducción

Este capítulo del *Manual para la planificación financiera y el proceso d desarrollo de instalaciones* está dedicado específicamente para facilitar paso a paso una perspectiva general del proceso de desarrollo de instalaciones de centros de cuidado infantil. Se incluye información sobre los pasos específicos consecutivos que una organización debe considerar al planear un proyecto de desarrollo de instalaciones. No obstante, aunque los pasos se establecen consecutivamente, algunos pueden ocurrir simultáneamente mientras que otros tal vez ni se realicen, dependiendo de la índole y escala del proyecto.

Además de cada paso en el proceso de desarrollo de instalaciones, los roles de recursos humanos y las consideraciones financieras diferirán según el proyecto, dependiendo de:

- Si es un proyecto de construcción o renovación
- Si el proyecto es de pequeña o gran escala
- La ubicación y calidad del sitio, y su entorno
- El tipo de programa que la instalación planeada albergará
- Cómo se financiará el proyecto

Estos y otros aspectos afectan el grado de complejidad de un proyecto, al igual que el orden en el cual ciertos aspectos deberían enfrentarse en el proceso de desarrollo de instalaciones. Al comenzar a planear un proyecto de desarrollo de instalaciones, cualquiera sea el tipo, la organización deberá considerar el proceso entero separando las actividades en cuatro fases: **planificación, predesarrollo, desarrollo y lanzamiento.**

Dentro de cada fase existe una serie de pasos (cada uno detallado en este capítulo) que ayuda a un negocio de cuidado infantil a planear un proyecto de desarrollo exitoso.

## 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 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 adquirir, construir o expandir una instalación de cuidado infantil es de suma importancia entender la diferencia entre la **necesidad** y la **demanda** de un cuidado infantil que existe en una comunidad porque para evaluar la factibilidad de mercado del proyecto de desarrollo, se deberá determinar la *demanda* 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 centro. Por consiguiente, la existencia de **necesidad** no siempre significa que existe suficiente **demanda** en la comunidad. Sin embargo, también es importante considerar que la demanda en comunidades con escasos recursos se puede medir 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 previstos se deberá seguir los pasos a continuación:

1. Calcule la cantidad de familias que requieren servicios en su área que pagarán las tarifas a cobrar. Comuníquese con Resource and Referral Agency (R&R - Agencia de Recursos y Remisiones) y con Local Child Care Planning Council (LPC - Consejo de Planificación de Cuidado Infantil) en su comunidad para indagar sobre la demanda y la necesidad más elevada de cuidado en su zona, así como información sobre la provisión actual de servicios de cuidado infantil en la comunidad.
2. Decida si sus 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.
3. Decida a qué edades ofrecerá los servicios de cuidado. Esto afectará la evaluación de oferta y demanda local. Tenga presente que los distintos grupos de edades tienen diferentes requisitos, tanto en la cantidad de empleados como en el tamaño del lugar, lo

cual influirá en el presupuesto operativo y la selección del sitio.

4. Evalúe si las tarifas que piensa cobrar a los padres generarán ganancias suficientes para cumplir con los costos de gastos operativos y la deuda contraída por el proyecto de desarrollo de instalaciones.

La realización de un análisis de la factibilidad de mercado exhaustivo es esencial para ayudar a identificar si las ganancias podrán cubrir los gastos de un negocio de cuidado infantil. Para saber más sobre el análisis de factibilidad de mercado, remítase al Capítulo Tres precedente, *Elaboración de un plan de negocios*.

Según la escala y clase del proyecto, podría útil contratar a un experto para que prepare un estudio de factibilidad de mercado. Sin embargo, a la etapa inicial de planificación de desarrollo de cualquier instalación, el grupo de desarrollo siempre deberá efectuar un estudio *preliminar* de factibilidad de mercado que revele los límites geográficos de donde provendrán las familias, la oferta de cuidado infantil y el flujo de subsidios dentro de tales límites. Esta información ayudará a justificar la solidez del concepto del proyecto y brindará información importante a los posibles financiadores.

## B. Capacidad organizativa

Se deberá analizar la capacidad del negocio para emprender la el proyecto de desarrollo al inicio del proceso de planificación. El proceso de desarrollo de instalaciones puede estar mejor manejado por un grupo de desarrollo. Este grupo consta de individuos que se reúnen regularmente y que poseen las aptitudes técnicas necesarias para abarcar todos los aspectos del proceso. Los integrantes del equipo de desarrollo pueden provenir de múltiples fuentes, incluyendo el personal mismo del negocio, su junta directiva, padres que usan los servicios del programa de cuidado infantil, miembros de la comunidad, fuentes locales de ayuda técnica y otros. Los integrantes de la junta directiva y voluntarios pueden ser de gran valor para el proceso de construcción si éstos tienen la pericia técnica. Sin embargo, es importante asegurarse que ellos están comprometidos a ser parte del proceso de desarrollo de principio a fin.

Antes de buscar consultores pagados para ayudar con el proyecto, se debe explorar las posibilidades de usar voluntarios *pro bono* o en especie antes mencionados. No obstante, usualmente el grupo de desarrollo no puede estar comprendido solamente de voluntarios dentro la organización o la comunidad; por lo tanto el grupo de desarrollo contratar consultores. Al contratar a un consultor, es importante hacer un contrato por escrito, el cual debe ser acordado mutuamente y definir claramente las condiciones, envergadura del trabajo, honorarios por los servicios y un programa de pagos para cada consultor.

A continuación se encuentra una lista de los cargos que debe tener un grupo de desarrollo:

- Gerente de proyecto
- Asesor legal
- Gerente financiero

- Corredor/agente de bienes y raíces (experto en ventas o alquiler)
- Consultor de comercialización
- Coordinador de cuidado infantil
- Contratista/constructor
- Arquitecto/consultor de diseño
- Consultor de campaña de capital
- Experto en licencias de cuidado infantil

Una vez que estos expertos y los integrantes del personal asignados al proyecto entran a formar parte del grupo de desarrollo, será hora de comenzar a asignar tareas a los integrantes del grupo, redactar un cronograma realista de actividades y elaborar un concepto de proyecto, concordante con la misión de la organización y la filosofía del programa. Se debe considerar los siguientes puntos al realizar un concepto de proyecto:

- La población a quién se le prestará servicios (bebés, niños pequeños, preescolares, de edad escolar y/o con necesidades especiales);
- Tipo de cuidado (horas habituales, horas no habituales, cuidado de 24 horas y/o sin aviso previo); y
- Disponibilidad de trabajadores (consultores, grupo de construcción, maestros).

Una vez que el concepto del proyecto esté claro y exista un consenso dentro del grupo de desarrollo, la organización deberá decidir la factibilidad de proveer los nuevos servicios dentro de la comunidad. Esto implica principalmente una evaluación de la **demanda de mercado** por servicios. En la fase de planificación es importante establecer un respaldo más allá del ámbito de cuidado y educación de la temprana infancia, y cerciorarse de que la comunidad comprende qué es lo que ofrece su programa.

Después de identificar la demanda del proyecto propuesta, el grupo de desarrollo necesita evaluar la **factibilidad financiera** de la organización para emprender el proyecto. Una forma inicial de hacer esto es identificar banderas rojas y verdes que indican respectivamente si un negocio 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.

### C. Factibilidad financiera

El grupo de desarrollo deberá considerar la capacidad fiscal de la organización para respaldar un proyecto de desarrollo de instalaciones. Ya que este paso es distinto para programas existentes y programas nuevos, este capítulo pretende especificar cuáles componentes de la evaluación de factibilidad financiera pertenecen a qué tipo de proyecto. Por lo general, el grupo de desarrollo

necesitará seguir los pasos a continuación para evaluar la factibilidad financiera del proyecto de desarrollo de instalaciones:

1. 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) y
  3. "Costos ocultos" (tiempo y atención del personal y la junta directiva)
  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.

2. Elabore un presupuesto operacional para el negocio de cuidado infantil si es un programa nuevo. 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, subsidios estatales, 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.
3. Identifique el financiamiento necesario para cubrir los presupuestos de inicio y de operaciones. Es posible que las proyecciones presupuestarias tengan que ajustarse a medida que se aclaran los detalles específicos de las ganancias recibidas.
4. Analice la capacidad de la organización de solicitar financiamiento (es decir préstamos) determinando la capacidad de endeudamiento o la cobertura de servicio de deuda.
5. Evalúe los gastos proyectados, presupuesto operacional y flujo de financiamiento para determinar si la instalación, o la expansión de la instalación, generarán ingresos suficientes para pagar los gastos de operaciones, la deuda existente (al igual que la deuda contraída como resultado del proyecto de desarrollo), pagar una parte apropiada de los costos generales de la organización y generar reservas operacionales.
6. 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 tomará tiempo para que haya entradas ya que el programa seguirá aumentando 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.
7. Identifique y establezca relaciones con donantes para subvenciones de desarrollo y especialmente para donaciones de juguetes, equipos, muebles, disfraces, provisiones para las instalaciones, etc. Asimismo, trate de identificar posibles sociedades con otras



organizaciones comunitarias, tales como iglesias, hospitales y escuelas quienes pudieran colaborar con su negocio para ofrecer ciertos servicios y compartir algunos de los gastos.

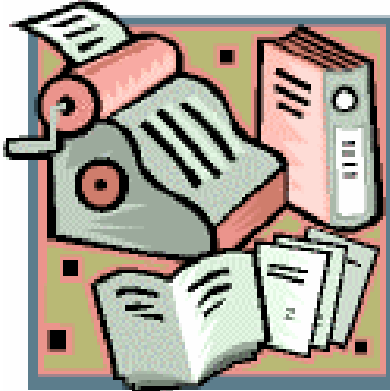
8. Si el negocio es nuevo, determine su estado legal como negocio de cuidado infantil comercial o sin fines de lucro. Esto afectará directamente su planteamiento para obtener financiación.

Se deberá preparar ciertos estados financieros para poder realizar los pasos enumerados anteriormente.

Estos estados incluyen:

- Un presupuesto operacional detallado para toda la organización;
- Un presupuesto operacional detallado para el nuevo sitio, o para el sitio existente después de la renovación o expansión;
- Un estado de flujo de caja anual que incluya detalles de los ingresos y egresos mensuales de la organización; y
- Una proyección de los ingresos y egresos mensual que proporcione información con relación a la capacidad de la organización de pagar una deuda durante un cierto plazo.

Para obtener más información y métodos paso a paso de analizar la capacidad fiscal de la organización para realizar un proyecto de desarrollo de instalaciones, véase el Capítulo Uno, *Presupuestos y Estados Financieros Básicos* y el Capítulo Dos, *Preparación de Pro Formas y Determinación de la Capacidad de Endeudamiento*.



## Sección Dos: Fase de predesarrollo

### A. Selección del sitio

Por lo general existen dos tipos de proyectos de desarrollo de instalaciones de cuidado infantil:

1. Renovación o expansión de una instalación existente
2. Construcción de una nueva instalación

Ambas situaciones requieren de consideración detenida antes de empezar cualquier trabajo estructural.

#### 1. Renovación y/o expansión de una instalación existente:

Si el concepto del proyecto requiere la renovación de una instalación de cuidado infantil existente, el primer paso es determinar si el sitio y el edificio existentes son factibles para la construcción planeada. A este punto en el proceso de desarrollo, un **consultor de construcción o desarrollo, un experto de licencias de cuidado infantil y un arquitecto** deberán integrar el grupo de desarrollo. El grupo puede decidir tener un constructor o contratista durante todo el proyecto o simplemente tener un experto que proporcione asesoría técnica durante la fase de desarrollo. Cualquiera fuera el caso, estos tres expertos deberán inspeccionar el edificio y el sitio, y determinar si el concepto del proyecto es factible considerando los siguientes puntos:

- Tamaño del terreno;
- Zonificación (requisitos de permiso de uso condicional);
- Requisitos de licencia (pies cuadrados interiores o exteriores, incendios, seguridad y salud, accesibilidad);
- Calidad de la estructura existente;
- Costos de reparaciones o renovaciones;
- Costos de diseño e ingeniería; y
- Cambios recientes o futuros en el vecindario.

Si el sitio existente se considera factible, el grupo de desarrollo puede comenzar a seleccionar y contratar a un constructor para la fase de desarrollo. El proceso para seleccionar o contratar a un constructor se describe más adelante en esta sección.

#### 2. Construcción en un nuevo sitio:

Si el concepto del proyecto requiere la elección de un nuevo sitio para el cuidado infantil, es importante que el grupo de desarrollo solicite la ayuda de un experto en **bienes raíces o alquileres**. Al elegir un experto en bienes raíces, el grupo de desarrollo deberá considerar a alguien con experiencia en organizaciones de cuidado infantil, formación en la temprana infancia, educación o apoyo familiar. El experto en bienes raíces deberá entender el mercado

de ventas y/o alquileres y la comunidad en la cual el grupo de desarrollo planea situar la nueva instalación. También deberá comprender el concepto del proyecto, las limitaciones del presupuesto preliminar de desarrollo y las características ideales de la propiedad. Al evaluar los posibles sitios, el experto en bienes raíces y el grupo de desarrollo deberán considerar lo siguiente:

- Compatibilidad con el concepto del proyecto;
- Costos del sitio (directos e indirectos);
- Calidad del vecindario;
- Requisitos de licencias (pies cuadrados interiores y exteriores, bomberos, salud y seguridad, accesibilidad);
- Zonificación y restricciones de uso de terreno;
- Infraestructura (servicios públicos, caminos, servidumbres);
- Transporte, estacionamiento, acceso al edificio y otros servicios necesarios;
- Tamaño del terreno;
- Cambios recientes y futuros en el vecindario, incluyendo planes para nuevas construcciones en el área; y
- Patrones de tránsito.

El sitio más económico podría tener un edificio al que se le deben hacer renovaciones mínimas o significativas. En otros casos, un terreno baldío o un edificio que se debe demoler podría ser lo más económico. Cualquiera sea el caso, la situación requiere que un experto en **licencias de cuidado infantil**, el **consultor de construcción o desarrollo** y el **arquitecto** inspeccionen y determinen si el sitio es adecuado, de acuerdo con los puntos mencionados anteriormente.

**Un experto en bienes y raíces o en alquileres** deberá trabajar con el grupo de desarrollo para analizar las recientes ventas o alquileres comparables. Si se comprará un lugar, el equipo de desarrollo deberá pagar por una evaluación escrita con un análisis del precio justo del mercado según una fórmula estratégica. Es importante que el grupo de desarrollo recopile documentación correcta que justifique el precio justo del mercado. Las organizaciones financieras públicas, particulares y filantrópicas requerirán esta verificación.

Si el grupo de desarrollo planea recaudar capital mientras busca un sitio, podría ser provechoso negociar con el vendedor el financiamiento de un segundo préstamo y un período de plica más largo. Si se contempla tal opción, la organización deberá ser flexible cuando se negocie el precio de venta final.

Otro planteamiento sería recomendar un precio reducido de un dueño particular. En este caso el vendedor recibe una deducción tributaria por la diferencia entre los precios reducidos de venta y el precio justo de mercado cuando vende a una organización de beneficencia exenta de impuestos. Las ventas con descuento no le proporciona al vendedor una ganancia neta lo que proporciona un precio justo en el mercado. Sin embargo, a algunos vendedores les motiva vender por el deseo de ayudar a una organización de cuidado infantil, porque tienen dificultad para vender la propiedad al precio justo de mercado en que se evaluó, porque les interesa una deducción tributaria o bien porque les interesa una venta rápida.

## B. Uso de terreno y zonificación

Los controles de uso de terreno y zonificación suelen crear las restricciones más significativas para los centros de cuidado infantil. Cuando se ha identificado un posible sitio, es importante resolver los problemas de zonificación al principio del proceso de construcción. Los códigos y normas locales también pueden restringir el desarrollo de centros de cuidado infantil. Las regulaciones de diseño tales como los límites de altura, requisitos de distancia entre el edificio y los límites de la propiedad, normas de la urbanización, límites mínimos de anchura de calles, límites máximos de cobertura de terreno, procesos engorrosos de revisión o aprobación y requisitos extensivos de audiencias públicas, podrían disuadir, demorar o impedir el desarrollo. Además, los requisitos de estacionamiento, espacio abierto y otros pueden elevar considerablemente los costos. Una planificación cuidadosa puede ayudar a evitar costos y retrasos inesperados.

El primer paso es establecer qué aprobaciones públicas se necesitan; el siguiente paso es empezar a obtener tales aprobaciones.

### Aprobaciones públicas requeridas:

- Uso de terreno (zonificación) ¿está autorizado el uso propuesto o deberá haber una enmienda de la ordenanza de zonificación, varianza o permiso de uso condicional?
- Aprobaciones de servicios públicos
- Aprobaciones de camino de acceso
- Aprobaciones de financiamiento público
- Aprobaciones de códigos de construcción, salud y seguridad
- Aprobaciones de Community Care Licensing
- Aprobaciones del código de protección contra incendios
- Las propiedades dentro de zonas propensas a terremotos, inundaciones y zonas costeras podrían necesitar aprobaciones especiales (el Vendedor tiene el deber de informar al Comprador si la propiedad está en tal zona)
- Moratorios locales (leyes que prohíben la conexión de agua y drenaje sin aprobación)

### Pasos para obtener aprobaciones públicas:

- Establezca un calendario para obtener las aprobaciones públicas necesarias
- Determine quién será el integrante del grupo de desarrollo que coordinará y será responsable de todas las aprobaciones públicas
- Analice las normas que se aplicarán durante el proceso de las aprobaciones públicas
- Analice los riesgos, gastos menores y el tiempo que tomará el proceso de aprobaciones públicas

- Determine los asuntos políticamente sensibles en el proceso de aprobación pública y promueva una base de respaldo en la comunidad
- Coordine y manténgase informado de las estrategias de la aprobación pública empleando el calendario de desarrollo
- Esté preparado para negociar

## C. Control del sitio

Si el concepto del proyecto incluye la adquisición de un nuevo sitio o cambio de las condiciones de la tenencia actual, el grupo de desarrollo deberá considerar las varias opciones para el control del sitio antes de comprometerse a una sola. Por ejemplo, si el grupo decide comprar un sitio, tal vez no es factible comprarlo inmediatamente. Podrían haber problemas no resueltos relacionados con la factibilidad del proyecto, tales como requisitos de zonificación o la obtención del financiamiento necesario para la adquisición.

Mientras se busca el sitio apropiado se deberán contemplar estas alternativas de control:

- Una opción de compra
- Un contrato de compra condicional
- Una transacción conjunta con el dueño existente o con otra organización que comparta una misión similar a la suya.

### 1. El uso de una opción de compra:

Una opción es un derecho contractual (pero no la obligación) de obtener el título de una propiedad por un plazo estipulado a un precio de compra fijo. Una vez que vence la opción y no se ejerce, con frecuencia se pierde el precio de la opción. Si se ejerce la opción, el precio de la opción puede o no aplicarse al precio de compra. El comprador puede obtener el derecho a prorrogar la opción pagando montos adicionales o acordando aumentar el precio de compra si la opción se prorroga y luego se ejerce.

**La opción deberá incluir los siguientes puntos:**

- Precio de opción
- Plazo de opción (la organización probablemente requiere por lo menos seis meses)
- Precio de compra y otras condiciones de venta
- Cómo se ejerce la opción
- Informe preliminar del título y la condición del título
- Derecho de entrada para inspeccionar
- Qué ocurre con el pago de la opción si se ejerce la opción y se firma el contrato de compra
- Cómo prorrogar la opción
- Derecho de cesión, y
- Registro de la opción para impedir ventas durante el plazo de la opción

## 2. El uso de un contrato de compra condicional:

Un contrato de compra condicional es un acuerdo de comprar una propiedad dentro de un plazo especificado a un precio de compra fijo, sujeto a ciertas contingencias especificadas (es decir condición del título, inspección física satisfactoria, aprobaciones públicas, financiación, etc.). Un contrato de compra condicional suele requerir un depósito no reembolsable de precio de compra. Sin embargo, el comprador puede negociar todo o parte del depósito para que sea reembolsable si ciertas contingencias acordadas impiden la venta.

La diferencia entre una opción y un contrato de compra condicional es que una opción es un derecho unilateral de comprar o no comprar la propiedad. Con una opción, el comprador no tiene que dar ninguna razón si no prosigue con la compra. Por otro lado, un contrato de compra condicional crea un contrato obligatorio entre ambas partes para proseguir. En este caso el comprador puede decidir no comprar sólo bajo ciertas contingencias acordadas.

El vendedor puede insistir en que se haga un contrato en vez de una opción para garantizar el compromiso y capacidad del comprador de ejecutar la compra. Un contrato es un método razonable para obtener un sitio, siempre y cuando el comprador defina cuidadosamente todas las contingencias. Algunas contingencias típicas son:

**Condición de título:** Si el comprador no acepta todas las salvedades en el informe de título preliminar, el vendedor deberá quitarlas antes de la formalización de la plica (close of escrow), o el comprador no se verá obligado a proseguir con la compra.

**Inspección física:** Si el comprador no está satisfecho con la condición física del inmueble, no tiene ninguna obligación de proseguir con la compra.

**Aprobaciones públicas:** Si el comprador no puede obtener todas las aprobaciones públicas necesarias, el comprador no está obligado a proseguir con la compra.

**Financiación:** Si el comprador no puede obtener los compromisos específicos de financiación, el comprador no está obligado a proseguir con la compra. Sin embargo, es necesario que el comprador sea lo más específico posible sobre las condiciones requeridas, ya que el vendedor podría encontrar otras formas de financiación para el comprador u ofrecer financiar la compra independientemente.

**Aprobación de la junta directiva:** Las organizaciones sin fines de lucro (y otras) generalmente incluyen una contingencia de aprobación por la junta directiva en los contratos. No obstante, esta podría ser una contingencia que difícilmente acepte el vendedor, ya que otorga al comprador una escapatoria amplia para no proseguir con la compra por razones no estipuladas en el contrato.

### **Puntos a incluir en un contrato de compra:**

- El precio de compra y cómo se pagará, incluyendo todos los depósitos;
- La fecha de cierre y el proceso para una prórroga;
- Los costos de cierre y cómo se compartirán, si se compartirán;

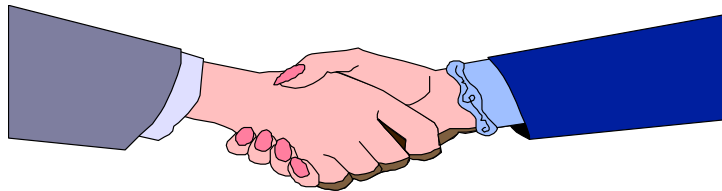
- Los honorarios del corredor y quién será responsable de pagarlos;
- Cualquier arrendamiento o contrato actual que afecta la propiedad;
- Cualquier servidumbre que afecta la propiedad;
- Los impuestos, seguros, alquileres, etc. prorrateados;
- Liquidación de daños y perjuicios (un límite en el monto que la organización pagará en caso que el contrato sea rescindido sin motivo);
- La obligación del vendedor de revelar todos los defectos;
- Los derechos del comprador si la propiedad tiene defectos que se descubren después de la formalización de la plica (recuerde obtener todas la garantías del vendedor que están vigentes al cierre de la plica); y
- El derecho de cesión del contrato a otra parte.

### 3. El uso de un contrato de transacción conjunta:

Un contrato de transacción conjunta es una excelente forma de obtener el dominio de un inmueble cuando el dueño u otra organización está interesado en participar en el proyecto de desarrollo. Los contratos de transacción conjunta deberán incluir todo el proceso de desarrollo y no limitarse al dominio del inmueble. El contrato deberá abordar los asuntos del manejo diario, la división de las ganancias y pérdidas netas, y la facultad de la organización de vender su parte del negocio o comprar la parte del negocio del socio en la transacción conjunta.

#### **Puntos a incluir en el contrato de transacción conjunta:**

- Si el contrato es con el dueño actual, que éste tiene título de la propiedad sin gravámenes;
- Si el contrato es con el dueño o un nuevo socio, que éste acepta contribuir propiedad a la transacción conjunta a un porcentaje de interés especificado, o si no, vender la propiedad a un precio especificado dentro de un plazo especificado. El contrato deberá incluir todas las contingencias que serían parte de un contrato de compra. Cada parte deberá tener el derecho de rescindir el contrato de transacción conjunta si una investigación minuciosa verifica que el inmueble o sociedad no es viable.
- 



## D. Diseño del proyecto

Antes de contratar a un constructor para la fase del desarrollo del proyecto, el grupo de desarrollo deberá obtener ayuda de un arquitecto para que éste ponga el concepto del proyecto en planos físicos que cumplan con las metas del programa de organización, restricciones presupuestarias y los requisitos de las aprobaciones públicas.

Al diseñar el proyecto, el arquitecto deberá tomar en cuenta los elementos del diseño; tanto los

*requeridos* como los *recomendados*. Puede ser muy provechoso visitar otros centros parecidos en la comunidad y hablar con otros proveedores de cuidado infantil para ver diseños prósperos y eludir errores.

Asimismo, es esencial investigar las opciones disponibles más económicas de diseño, y al hacer esto, tomar en cuenta los costos iniciales y la calidad a largo plazo, y las consecuencias de mantenimiento de usar ciertos materiales y equipos. Por ejemplo, cuando al escoger un tipo de alfombra porque es más económica en un principio, podría ser que no dure mucho y tenga que ser reemplazada mucho más pronto que una alfombra de mejor calidad, o por una que tenga piezas separadas y reemplazables.

Un contrato con el arquitecto del proyecto podría cubrir lo siguiente:

- Diseño esquemático: poner el concepto del proyecto en una esquema general de desarrollo con estimaciones aproximadas de los costos de construcción;
- Diseño del desarrollo: planos y documentos más detallados que describen el proyecto y una estimación más detallada de los costos de construcción;
- Documentos de construcción: planos y especificaciones detallados para la construcción;
- Ayuda con las licitaciones y negociaciones;
- Supervisión de la construcción; y
- Ayuda para obtener las aprobaciones públicas;

## E. Contratación de un constructor

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

1. Precio máximo garantizado
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. Cualquier proceso que se utilice antes de escoger a un constructor, se deberá verificar siempre su licencia, referencias y seguro.



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

Una vez que el grupo de desarrollo haya escogido a un constructor, se deberá obtener la ayuda de un experto en leyes para redactar un contrato de construcción. El pedirle a un abogado que redacte un contrato evitará contratiempos durante la fase de desarrollo. Además, el contrato deberá contener estipulaciones y responsabilidades que el grupo de desarrollo deberá controlar durante la fase de desarrollo. Tales estipulaciones y responsabilidades podrían incluir:

- Requisitos de los financiadores;
- Obtención de una fianza de cumplimiento de contrato;
- La ley Davis Bacon (requiere que el contratista pague un sueldo preestablecido a los empleados);
- Lista de materiales;
- Lista de subcontratistas;
- Cronograma de desembolsos; y
- Cláusula de liquidación de daños y perjuicios (indemnización por retrasos).



## F. Obtención de financiación

Algunas veces los centros de cuidado infantil sin fines de lucro pueden recurrir a programas gubernamentales, comunitarios y de fundaciones locales de subvenciones para obtener asistencia con la financiación de los costos de desarrollo de instalaciones. Sin embargo, debido a que los proyectos de desarrollo de instalaciones son generalmente mucho más costosos que lo que una subvención promedio puede cubrir, la financiación de un préstamo, si se usa sensatamente, es una de las opciones más viables que tienen los proveedores que están considerando construir, comprar, renovar o expandir una instalación de cuidado infantil.

Al investigar las diferentes opciones de financiación es de suma importancia considerar una variedad de fuentes de préstamos incluyendo aquellas diseñadas para apoyar el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de negocios pequeños y en algunos casos proyectos de cuidado infantil en particular, además de encontrar los mejores precios y condiciones generales para las necesidades del negocio. (Para obtener más información con respecto a recursos crediticios diseñados para el cuidado infantil, véase "*Matrix of Financial Resources for Child Care Facilities Development in California*").

A fin de obtener financiación para proseguir con la etapa de desarrollo y el proceso de construcción, el primer paso necesario 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
- Documentos justificativos

Para obtener más información acerca del plan de negocios, véase el Capítulo Tres de este Manual. 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). 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 en línea [www.sba.gov](http://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 para demostrar que el negocio tendrá 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 es determinar las cifras finales de tanto cuánto dinero necesitará el

negocio para terminar el proceso de renovación o expansión, como cuánta deuda puede asumir el negocio. En general, la estimación de costo será determinada de acuerdo a las licitaciones de los constructores, mientras que la capacidad de deuda será 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. Si el negocio es un centro de cuidado infantil comercial, la mayoría de los costos de construcción y renovación serán pagados usando recursos internos y deudas (préstamos). Los centros de cuidado infantil sin fines de lucro generalmente deben además depender de financiación con préstamos para cubrir los costos de desarrollo de instalaciones, aunque también podrían tener acceso a recursos de subvenciones de programas locales, estatales o gubernamentales, como también de fundaciones privadas, comunitarias o de corporaciones que prestan ayuda a sus comunidades.

Aunque existen varias fuentes a explorar para obtener financiación de desarrollo (públicas, sin fines de lucro, filantrópicas y comerciales), hay tres categorías de financiación básicas para las actividades de desarrollo de instalaciones: **predesarrollo, construcción y permanente.**

#### **FINANCIACIÓN PARA EL PREDESARROLLO:**

La financiación para el predesarrollo se puede obtener de varias fuentes—públicas, privadas y filantrópicas—y las condiciones pueden variar desde subvenciones, subvenciones recuperables y préstamos diferidos de intereses bajos o sin intereses hasta préstamos con índices de mercado y a corto plazo. La financiación para el predesarrollo permite a una organización financiar los costos incurridos durante las fases de planificación y predesarrollo. La financiación de predesarrollo cubre las siguientes áreas:

- Asesoría legal;
- Estudios de factibilidad de mercado;
- Costos de bienes raíces (arrendamiento, compra, etc.);
- Consultoría arquitectónica;
- Consultoría de construcción o renovación;
- Costos de permisos y licencias;
- Costos de servicios públicos; e
- Informes sobre el medio ambiente.

Aunque existen fuentes diversas para la financiación del predesarrollo, generalmente la mejor fuente es las subvenciones de capital que se obtienen al principio de la fase de planificación.

### **FINANCIACIÓN DE CONSTRUCCIÓN:**

La financiación de construcción comprende todos los elementos en el contrato con el constructor, así como cualquier contingencia (cambios imprevistos en la envergadura de trabajo). La financiación de construcción también se puede usar para pagar un préstamo de predesarrollo. Un préstamo de construcción normalmente es a plazo corto (Ej. un plazo de seis meses de construcción significa un préstamo de seis meses) y requiere un método de devolución cuando se finaliza la construcción. Generalmente, estos fondos de devolución provienen de financiación permanente.

### **FINANCIACIÓN PERMANENTE:**

La financiación permanente, que también se conoce como refinanciación, "take-out loan" o financiación a largo plazo, se refiere a financiación que se devuelve con fondos del préstamo de construcción y puede incluir la financiación de adquisición. Existen varios tipos de financiación permanente:

**Financiación por medio del vendedor:** El comprador adquiere financiación por medio del vendedor en vez de por medio de un banco, o por medio de los dos. Este método a veces se usa cuando el comprador no reúne los requisitos para obtener un préstamo bancario por el monto total. También se conoce como "financiación por medio del propietario" o "dinero hipotecario para la compra".

**Arrendamiento con opción a compra:** El comprador obtiene el dominio de la propiedad y posterga los pagos de compra.

**Financiación tradicional:** Los prestamistas tradicionales (bancos, ahorros y préstamos, etc.) generalmente exigen primera prioridad en el fideicomiso del título y ofrecen tarifas del mercado. Se requiere un patrimonio para obtener financiación tradicional. Un prestamista tradicional también requiere comprobación con documentos, de fuentes sólidas, de que la organización puede devolver el préstamo con las ganancias generadas de una fuente establecida.

**Financiación no tradicional:** Esto generalmente se refiere a préstamos con índices de mercado más bajo que ofrecen condiciones, requisitos de fianza y elegibilidad, y/o garantías modificados con el fin de satisfacer las necesidades financieras de personas que no reúnen las condiciones para obtener financiación tradicional. Esta clase de financiación suele originarse de agencias públicas, fundaciones, instituciones religiosas, corporaciones, fondos de préstamos comunitarios o compañías de seguros.

**Campaña de capital:** Dependiendo de la capacidad de la organización de devolver una deuda además del respaldo por parte del sector público para el desarrollo, podría ser necesario llevar a cabo una campaña de capital para recaudar subvenciones de individuos, corporaciones o fundaciones.

Aunque algunas organizaciones tienen una vasta experiencia en la recaudación de fondos, otras deben contratar a un consultor para coordinar el estudio de factibilidad de mercado con las

prioridades y objetivos de los varios financiadores, con el propósito de elaborar una propuesta perfeccionada para la recaudación de capital. La publicación de NEDLC, *The Matrix of Financial Resources for Child Care Facilities Development in California*, contiene información adicional sobre recursos financieros, en particular financiación no tradicional que pudiera estar disponible.

Antes de empezar la construcción es esencial obtener todos los compromisos financieros necesarios, cerrar los préstamos y contar con el dinero en efectivo.



## Sección Tres: Fase de desarrollo

La fase de desarrollo es el tiempo que toma implementar el trabajo para el cual el grupo de desarrollo se ha preparado durante las fases de planificación y predesarrollo.

### 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. Esta es una buena oportunidad para reevaluar las funciones de los varios integrantes del grupo de desarrollo. El integrante más importante del grupo durante el proceso de desarrollo es el **gerente de proyecto**. El gerente de proyecto puede ser el arquitecto, el gerente de instalaciones de la organización o un consultor contratado por la organización. Esta persona:

- Cuenta con experiencia en el campo de construcción, preferiblemente la construcción de instalaciones de cuidado infantil;
- Es responsable de gestionar el contrato de construcción a favor de la organización;
- Coordina a todos los integrantes del grupo de desarrollo que participan en el proceso de desarrollo;
- Organiza reuniones quincenales, y prepara y actualiza el calendario de construcción;
- Tiene autoridad para tomar decisiones;
- Es la principal línea de comunicación entre el constructor y el grupo de desarrollo; y
- Coordina las visitas a la instalación con los individuos necesarios tales como los oficiales de construcción, bomberos y licencias.

Aunque el gerente de proyecto es la persona clave durante la fase de desarrollo, algunas tareas se pueden asignar a otros integrantes del grupo de desarrollo. Sin embargo, a fin de cuentas es el gerente de construcción quien coordina las responsabilidades y se cerciora que se efectúen.

Debido a que el gerente de proyecto es esencial para un proceso y resultado satisfactorio de desarrollo, esta persona debe ser elegida detenidamente. Aunque un miembro de la junta directiva o un voluntario de la comunidad pueda tener en mente los mejores intereses de la organización al ofrecerse para asumir la función de gerente de proyecto, esta función exige mucha dedicación, experiencia y —más que nada— un compromiso de tiempo completo.

Una vez que se haya escogido al gerente de proyecto, el manejo del proceso de desarrollo por lo general consiste de reuniones programadas regularmente con actualizaciones hechas por el gerente de proyecto. También involucra asegurarse de mantener informados del progreso a los financiadores (bancos, organismos públicos, fundaciones), ya sea reuniéndose con el grupo de desarrollo o realizando actualizaciones formales.

## B. Preparación para la mudanza

Durante la fase de desarrollo es imperativo que la organización se prepare para ocupar las instalaciones. Se deberá dar los pasos a continuación durante la fase de desarrollo, si no antes, 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 del centro. 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 deberá incluir tarjetas de huellas digitales, verificación en el registro de maltrato infantil y autorización de inspección de bomberos.
3. **Contrate al personal.** Tan importante como equipar el salón, es esencial que el personal esté listo antes de abrir el centro a niños y familias. 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. 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 y lavanderías.

Estos anuncios deberán incluir: el nombre del puesto, una descripción breve del puesto, aptitudes necesarias, fecha límite para presentar el resumé, su número de teléfono, dirección y nombre. Asegúrese de establecer 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 3, *Elaboración de un plan de negocios*, proporciona información adicional acerca de este paso, pero por lo general es muy importante crear un mensaje especial que describa clara y concisamente lo especial de sus servicios de cuidado infantil. Este mensaje deberá basarse en la investigación sobre qué buscan los padres en un cuidado infantil y cuál es la mayor necesidad en la comunidad. Es mejor empezar a promover sus servicios tres meses antes de abrir el centro o antes de finalizar la expansión. Su plan de promoción dependerá de su tipo de organización y de la comunidad a la cual usted está dirigiéndose, y podría incluir lo siguiente:

- Recomendaciones de personas;
- Un logotipo distintivo;
- Distribución de tarjetas de presentación, volantes, letreros y folletos;
- Participación en eventos comunitarios;
- Cobertura gratis en los medios de comunicación;
- Talleres y charlas en el centro;
- Un anuncio en las Páginas Amarillas;
- Una casa abierta; y
- Un empeño general para dar una ¡buena impresión la primera vez!

### C. Coordinación de las tareas

La coordinación de las tareas específicas del sitio, el proceso de obtener financiación y la administración de la construcción podría resultar caótico. Sin embargo, el proceso funcionará sin contratiempos si el grupo de desarrollo se reúne con frecuencia para discutir las funciones, responsabilidades y fechas límites. El cronograma de desarrollo a continuación muestra el proceso de desarrollo.

### Cronograma para la construcción de una instalación de cuidado infantil

	Fase de planificación	Fase de predesarrollo	Fase de desarrollo
<b>Factibilidad</b>	Capacidad organizativa Demanda del mercado Factibilidad financiera	Selección del sitio Dominio del sitio	
<b>Permisos/ Licencias</b>	Controles y aprobaciones de zonificación, construcción, medio ambiente, tráfico, sitio/ Community Care Licensing		
<b>Diseño/ Construcción</b>	Planos	Diseño del proyecto Contratación de un constructor	Construcción Preparación para la mudanza
<b>Financiación</b>	Obtención de financiación para la planificación y predesarrollo	Obtención de financiación para el desarrollo	Financiación para cubrir el déficit y la fase de inicio
<b>Gastos</b>			



## Sección Cuatro: Fase de inicio

La fase de inicio es el momento de lanzar el programa o los servicios de expansión, una vez terminado el proyecto.

### 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 necesitará crecer a su máxima capacidad. En otras palabras, el negocio no empezará con el personal y la inscripción de niños máximos el día que abra las puertas.

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 ya que estas fechas corresponden con las vacaciones del calendario escolar.

A medida que la inscripción aumenta, es de suma importancia mantener los empeños de imagen y publicidad del programa, incluso después que el centro 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 sus servicios se conozcan en toda la comunidad. Si el programa alcanza su capacidad máxima, establezca una lista de espera porque la inscripción de niños puede oscilar fácilmente y es importante llenar las vacantes en cuanto pueda para garantizar el flujo de caja para el negocio.

### B. Sostenibilidad del programa

Es esencial mantener relaciones con los financiadores y crear relaciones constantes con nuevos financiadores, incluso cuando el proyecto se haya terminado. Esto es importante aun cuando el programa no necesita dinero, ya que en el futuro es más fácil obtener dinero de las relaciones antiguas o continuas que de las nuevas.

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 no se mantiene y continúa con el desarrollo de la parte financiera de un programa de cuidado infantil una vez que éste está en pleno funcionamiento, no podrá sobrevivir 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, llame al 888-411-3535 ó visitar [www.buildingchildcare.org](http://www.buildingchildcare.org).

### **Centros de apoyo sin fines de lucro**

Los centros de apoyo que se encuentran en todo el país se dedican a brindar capacitación de administración y finanzas, así como servicios de consultoría para otras organizaciones sin fines de lucro. Para encontrar un centro de apoyo cercano, comuníquese con Alliance for Nonprofit Management al (202) 955-8406 o visite su sitio en Internet [www.allianceonline.org](http://www.allianceonline.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 en [www.sba.gov](http://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 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 a cómo empezar y administrar sus negocios. Los voluntarios de SCORE ofrecen 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 [www.score.org](http://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 su sitio en Internet [www.sba.gov/sbdc](http://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](http://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 [www.sba.gov/womeninbusiness/wbcs.html](http://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 [www.sba.gov/bi/bics](http://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, llame al (916) 323-4601 o visite [www.buildingchildcare.org](http://www.buildingchildcare.org) y busque 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, y les ayudan a dar a conocer sus servicios en la comunidad. Éstas también proporcionan capacitación a precios económicos o gratis en varias materias. Para encontrar la R&R de su comunidad, llame al 1-800-KIDS-793 ó visite [www.rrnetwork.org](http://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 diseñadas para satisfacer esas necesidades. Para encontrar la LCP de su área, llame al (916) 322-6233 ó visite [www.cdpcac.gov/lpcmap.html](http://www.cdpcac.gov/lpcmap.html).



## 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 valor líquido del negocio.

**Activos líquidos de disponibilidad restringida permanentemente:** La parte de los activos líquidos que tiene restricciones sin vencimiento establecidas por el donante. El ejemplo más común de disponibilidad restringida permanente es una donación (endowment), en la cual la donación misma nunca se puede gastar aunque el interés devengado de ésta sí se puede gastar.

**Activos líquidos de disponibilidad restringida provisional:** La parte de los activos líquidos de organizaciones sin fines de lucro que tiene condiciones o restricciones impuestas por el donante y que vence con el tiempo, o que puede ser satisfecha o eliminada a través de acciones de la organización.

**Activos líquidos sin restricciones:** La parte de los activos de la organización sin fines de lucro que no tiene ninguna restricción y por lo tanto puede ser usada por la organización con toda libertad.

**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 "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. Para las organizaciones sin fines de lucro, el balance general es denominado "Estado de Situación Financiera".

**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:** El monto que se le debe al negocio por servicios ya realizados.

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

**Depreciación:** Un monto 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 actividades:** Identifica las fuentes y usos de los fondos para los negocios sin fines de lucro. Es un estado muy útil ya que muestra lo que realmente se gana y cuánto cuesta para ganar tal cantidad. Es muy similar al Estado de Resultados que emplean los negocios comerciales.

**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. Para las organizaciones sin fines de lucro, el Estado de Resultados tiene el nombre de "Estado de Actividades Financieras".

**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.

**Estado de situación financiera:** Refleja la situación financiera actual en un momento dado e incluye tanto los activos como los pasivos. Los negocios comerciales le llaman a esto Balance General.

**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 x .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: 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

Brealey, Richard A. and Myers, Stewart C, *Principles of Corporate Finance*, New York: McGraw-Hill, (1996). (*Principios de Finanzas de Corporación*)

Garner, C. William, *Accounting and budgeting in public and nonprofit organizations: a manager's guide*, 1st Ed. San Francisco, Jossey-Bass, (1991). (*Contabilidad y presupuestación en organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para el administrador*, 1ª edición)

Herzlinger, Regina. E. and Nitterhouse, Denise, *Financial Accounting and Managerial Control for Non-Profit Organizations*, Cincinnati, Ohio: South-Western, (1994). (*Contabilidad financiera y control administrativo para organizaciones sin fines de lucro*)

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

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*)