



HERRAMIENTAS PARA AYUDAR A CREAR PRESUPUESTOS EN LAS GUARDERÍAS INFANTILES FAMILIARES

(Preguntas frecuentes, plantillas, ejemplos)

1. ¿Por qué tener un presupuesto?

Como proveedora, puede estar pensando "¡Tengo mis cuentas pagadas, así que tengo suficiente dinero entrando!" O "¿No se hacen presupuestos sólo para cuando uno *tiene* dinero? No tengo nada de dinero, entonces ¿con qué voy a hacer un presupuesto?"

Entonces, ¿para qué hacer un presupuesto? Hacer un presupuesto es un proceso de planificación. Los presupuestos estiman el dinero que ingresa y el dinero que sale. Le da una manera de entender a dónde va su dinero y de dónde viene, así como una manera de planificar mejoras para las que posiblemente usted tenga que ahorrar o separar fondos, ya sea para su plan de mejora de calidad, jubilación u otras mejoras importantes.

Si está en una situación en la que siente que el dinero que ingresa no es suficiente para cubrir sus gastos, los presupuestos pueden ayudarle a identificar áreas de gastos que se pueden ajustar mediante la reducción o el aumento y ayudar a justificar cualquier tipo de cambio que pueda necesitar para mantener en verde los números de su negocio.

2. ¿Cómo empiezo con un presupuesto desde cero?

Si está haciendo un presupuesto, por primera vez, es posible que se sienta un poco abrumado. Cada vez que elegimos organizar algo por primera vez, es natural preguntarse ¿por dónde empiezo? Hacer un presupuesto es organizar los ingresos y gastos estimados. Al calcular su presupuesto, puede optar por comenzar con tratar de calcular sus gastos o sus ingresos. Aquí vamos a empezar primero por el lado de los ingresos.

INGRESOS

Haga una lista de todos los diferentes lugares de los que el programa obtiene pagos u honorarios. Una lista típica podría incluir la matrícula, copagos y pagos de subvenciones si su programa acepta estos pagos, pagos CACFP del programa de alimentos y otros honorarios (regulares o irregulares) que recaude. Los honorarios regulares pueden ser una matrícula anual o los honorarios por materiales – estos honorarios se recaudan una vez por período programado de manera regular, por ejemplo una vez al año. Los honorarios irregulares serían los que se recaudan “según sean necesarios”, como los honorarios por pago atrasados, que sólo se recaudarían si un padre paga tarde. Dependiendo de qué tan detallado haga su presupuesto, puede que no desee incluir honorarios irregulares, ya que son más difíciles de incluir en el presupuesto ya que no se sabe cuándo van a ser recaudados.

Matrícula – La tarifa de la matrícula de la guardería infantil puede ser calculada por hora, semanales o mensuales.

CACFP – El ingreso de CACFP se basa en el número de matrículas con comidas o meriendas.

Honorarios – Los honorarios o cualquier otro ingreso de su negocio deben ser totalizados.

Tome la cantidad de los honorarios y multiplíquelos por el número de veces que se recaudarán y multiplique ese número por el número de familias que le pagarán esos honorarios.

Por ejemplo, tiene 5 familias inscritas y les cobrará una matrícula anual de \$25.00.

{25.00 (monto de los honorarios) x 1 (se paga una vez al año) = \$25.00}

{25.00 x 5 (número de familias que le pagarán esos honorarios) = \$125.00}

La hoja de cálculo "Creando un presupuesto, paso a paso" le ayudará a reunir todas las cifras de su presupuesto en un solo lugar.

<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/spanishfcclineitembudget.pdf>

GASTOS

El proceso para calcular los gastos es similar al que usamos para calcular los ingresos. En esta sección, usted hará una lista de las formas en las que gasta dinero para el programa. Considere el uso del formulario "Hoja de presupuesto para estimar los gastos de guarderías infantiles familiares"

(<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/budget-worksheet-to-estimate-fcc-spanish.pdf>)

como un punto de partida para reunir las cifras. Una vez que haya llenado esta hoja, las cifras pueden ser transferidas al documento "Creando un presupuesto, paso a paso", junto con las cifras de ingresos estimados que se crearon en la primera sección de estas instrucciones.

JUNTAR TODO Y PRÓXIMOS PASOS

Con el fin de juntarlo todo, sus ingresos estimados y las cifras de gastos estimados tendrán que estar en el mismo documento, el cual recibe el nombre de presupuesto. Si utiliza las plantillas de YoungStar que le proporcionamos, habrá creado un presupuesto anual para todo el año. Puede ser útil desglosar ese presupuesto mes por mes para dar un seguimiento más fácilmente. Para ello, usted tomaría cada rubro (o línea) y lo dividiría por 12 para llegar a la cantidad por mes.

El formulario "Comparando los ingresos y gastos estimados con los ingresos y gastos reales" le permite comparar sus cantidades presupuestadas / estimado por mes junto con lo que realmente gastó en esos rubros. Debido a que algunos gastos no son regulares (es posible que sólo los pague una vez al año o trimestralmente), no espere que su presupuesto coincida exactamente cada mes con lo que gasta.

Pueden pasar varios meses o incluso medio año para tener una visión más realista de la exactitud de su presupuesto.

<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/fcclineitemactualscomparisonspanish.pdf>

YoungStar requiere que las proveedoras puedan mostrar al menos un área en donde los ingresos y gastos reales del año anterior se vean reflejados en el presupuesto anual para el año en curso. Esto se puede mostrar en un documento separado o como parte del documento del presupuesto anual en forma de columnas o notas adicionales. Así que si esta es la primera vez que usted está haciendo un presupuesto, ¡asegúrese de tener esto en mente al hacer el presupuesto del próximo año!

Un ejemplo de un paquete completo de presupuesto se puede consultar en

<https://dcf.wisconsin.gov/youngstar/providers/resources>.

3. ¿Cómo hacer un nuevo presupuesto anual si mi programa contó con un presupuesto el año pasado?

Si ya tenía un presupuesto el año pasado y se ha tomado el tiempo para comparar sus cantidades presupuestadas (estimadas) y su dinero real gastado, el proceso será un poco diferente. Tómese el tiempo para comparar los importes presupuestados y los reales del año pasado en cada categoría. ¿En qué categorías se equivocó? ¿Presupuestó demasiado o - muy poco?

Para cada categoría o rubro en la que usted - se haya equivocado significativamente, ¿hay alguna razón que ayude a explicar la diferencia? En algunos casos, puede haber habido una causa específica que explique una diferencia grande. (Ejemplo: un niño dañó un mueble importante y lo tuvo que reemplazar, o sus matrículas fueron significativamente bajas o las sobre-- estimo) En cada rubro, mire lo que pensó que iba a gastar (presupuestado / estimado) y lo que realmente pasó. Decida qué número parece ser un estimado más preciso para el próximo año, teniendo en cuenta lo que sabe de su situación. Si usted va a tener un cambio significativo del que es consciente (por ejemplo, la ampliación en su capacidad de licencia), asegúrese de tomar eso en consideración.

YoungStar requiere que las proveedoras puedan mostrar al menos un área en donde los ingresos y gastos reales del año anterior se vean reflejados en el presupuesto anual para el año en curso. Esto se puede mostrar en un documento separado o como parte del documento del presupuesto anual en forma de columnas o notas adicionales.

Una idea sería tomar notas para recordar por qué está seleccionando las cifras que está eligiendo para su presupuesto. Esto se puede llamar justificación de presupuesto. Ayuda a ver cómo se llegó a las cifras. Por ejemplo, si mi rubro por matrícula anual es de \$ 37.500, es posible que sea una buena idea hacer una nota de los cálculos utilizados para llegar a eso [$\$ 625$ de matrícula x 5 niños x 12 meses] para que me ayude a recordar. Luego, si al final del año mi matrícula es en realidad \$ 41.500, una revisión de la justificación y la ecuación matemática me ayudaría a darme cuenta de que la cifra estimada no coincide con la real porque, en realidad, tuve un sexto niño que cuidé por 6 meses durante el año. Esto dio lugar a ingresos adicionales por matrícula de \$ 3.750,00 [1 niño x 6 meses de atención = 6, entonces: $6 \times \$ 625,00$ de matrícula mensual = \$3750,00]. La matrícula real de \$ 41.500 se incrementó en \$ 3.750 a partir de la original de \$ 37.500.

Recuerde, para YoungStar, justificar su Plan de Mejora de la Calidad (QIP, por sus siglas en inglés) es un requisito, si se necesita dinero para hacer las mejoras indicadas en su QIP. Usted puede hacer de este un rubro independiente marcado " QIP " como en las plantillas presupuestarias de YoungStar o puede incluir fondos bajo más artículos generales, tales como desarrollo profesional si ha marcado capacitación adicional en su QIP.

4. ¿Cómo se supone que tengo que mostrar la comparación de los ingresos reales o gastos (la cantidad que realmente he recibido o gastado en un rubro) y cantidades estimadas/presupuestadas?

YoungStar ha preparado dos versiones diferentes de una hoja de cálculo para mostrar la comparación real y las cantidades presupuestadas/estimadas. Estos formularios pueden ser descargados y son y es aceptable que las utilicen los proveedores. Una hoja de cálculo muestra la comparación real del dinero gastado para presupuestar cantidades -s por mes

<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/fcclineitemactualscomparisonspanish.pdf>

y la otra hoja muestra la comparación **por rubro**

(<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/ys-line-item-comparison-estimated-fcc-s.pdf>).

Un rubro es una categoría listada en el presupuesto. Podría ser rubro de gastos, como materiales, cuentas de agua, electricidad o gas, o comida. O podría ser un rubro de ingresos como por ejemplo pagos de SHARES, CACFP, copagos o matrículas (dinero que las familias pagan de forma privada por la guardería infantil familiar).

La mayoría de proveedores encuentran que una comparación mes por mes es más útil. Si le interesa dar seguimiento a gastos específicos, entonces el formulario por rubros puede ser más útil para usted.

Este ejemplo contiene tanto las comparaciones por rubro como las de mes a mes de YoungStar: Parte E YoungStar Real Mensual Totalizado. ??

<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/fccactualstemplate.pdf> or
<https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/e-actuals-family-sample.pdf>

También puede utilizar su propio programa de cómputo, si el programa tiene un informe que recoge estos datos. Imprima el informe de su programa de cómputo para mostrárselo a su evaluador formal (*Formal Rater*, en inglés) o consultor técnico o téngalo disponible para cuando sea necesario verlo durante una visita.

Si usted tiene otra manera de mostrar esta comparación, asegúrese de tener un formato para mostrar la comparación del dinero que realmente gastó para **cada** línea o rubro de su presupuesto. Las comparaciones deben hacerse para cada categoría, incluso si la cantidad del rubro es cero o más de lo presupuestado.

La comparación de lo que realmente gastó (a lo que se llama gastos reales) versus lo que pensó que iba a gastar (en adelante, monto presupuestado) es clave para entender la salud financiera de su negocio. Es a través de una comparación que se puede ver qué tan exacto fue su presupuesto, en dónde es necesario hacer cambios y cómo crear un presupuesto más útil para el próximo año.

5. Como proveedora de guardería infantil familiar, ¿cómo se supone que debo realizar un seguimiento de lo que es dinero del negocio y lo que es dinero de la familia? ¿Cómo puedo llevar un registro de mis gastos reales?


YoungStar requiere que usted mantenga un registro de los **ingresos** de su negocio. Lleve un registro de estos ingresos a través de un método separado de otros ingresos. Puede utilizar un talonario de recibos, un libro de registro financiero, un programa de cómputo, o algún otro método que funcione para usted. En la temporada de impuestos, tendrá que saber cuánto dinero fue ganado a través del negocio y cuánto dinero provino de otras fuentes, como otros trabajos.

Algunos **gastos** son gastos totalmente personales. Estos artículos no necesitan ser registrados para fines de YoungStar, pero es posible que le resulte útil llevar un registro de ellos para entender sus propios hábitos de gasto. Los cosméticos, la ropa personal o la membresía en un gimnasio pueden ser ejemplos de gastos personales. Otros **gastos** son completamente los gastos del negocio. Sería útil hacer un presupuesto para estos gastos y llevar un registro de ellos para efectos presupuestarios. Publicidad, educación continua, honorarios por conferencias, o las cuotas de membresía pueden ser ejemplos de gastos de negocios.

Otros **gastos** pueden incluir artículos que se utilizan tanto para su uso comercial y personal. Llevar un registro de estos elementos puede ser más complicado, pero se puede llevar un registro. Una forma de hacer esto es usar programas de cómputo para dar seguimiento a las compras creando categorías (carpeta con bolsillos de plástico, archivos de extensión, etc.) establecidas para « archivar » las diferentes cantidades según diferentes artículos. También puede codificar los recibos por categoría de gasto. Por ejemplo: **L** para limpieza, **J** para juguetes, **M** para materiales de oficina, etc. Usted tendrá que codificar sus elementos en función de las categorías en su presupuesto, por lo que será capaz de ubicar y consultar los gastos más fácilmente.

Otra forma de codificar recibos por artículo es la siguiente: **P**: objetos personales, **N** para negocios y **S** para compartido. Esta proveedora utiliza **T/E** para indicar el porcentaje de espacio-tiempo. Para una explicación sobre el porcentaje de espacio-tiempo, consulte con su asesor fiscal o la Guía para llevar el registro del tiempo (*Record Keeping Guide* en inglés) de Tom Copeland.

B = 151.96
T/S = 44.10
P = 23.56



TARGET
EXPECT MORE. PAY LESS.

IOWA CITY - 319-351-5150
04/23/2007 08:42 PM
RECEIPT EXPIRES ON 07/22/07

A receipt dated within 90 days is required for ALL returns & exchanges. Giving a gift? Include a gift receipt!

003060174	T/S	PALMOLIVE	T	8.78
003080405	T/S	PUREX	T	15.92
253070199	B	PUFFS	T	11.08
003070359	B	TARGET BRAND	T	11.16
003050248	T/S	SOFT SCRUB	T	2.33
085020263	T/S	SCU REVEAL	T	14.37
094080353	P	TGT DRINK CH	FT	22.44
056010500	B	CANDN Z180U	T	104.98
253050466	B	DIXIE	T	6.72
253030026	B	TARGET BRAND	T	10.78
				209.16
				10.46
				219.62


T = IA TAX 5.0000% on 209.16 TOTAL 219.62

*2611 DEBIT TOTAL PAYMENT 219.62

RECEIPT ID# 2-7113-1113-0082-1758-4
IMB****6851
VCD# 751-289-732

INDICATES SALE PRICE

Save ALL Receipts
Give Gift Receipts & GiftCards
Ask about Receipt Lookup



Record-Keeping Guide
TOM COPELAND, JD

6. ¿Cómo puedo demostrar que mi real del año en curso se ve reflejado en mi presupuesto para el próximo año?

Una forma de hacerlo es hacer ajustes a su nuevo presupuesto en base a lo que realmente gastó el año pasado. Por ejemplo, en 2012, se presupuestaron \$120.00 para materiales de arte en total para el año, o \$10.00 al mes. Cuando se sentó a hacer una comparación de los gastos reales versus los gastos presupuestados para ver lo que realmente gastó, ¿le sorprendió averiguar que el gasto real para materiales de arte fue de 180.00 dólares? Eso se convierte en \$15.00 al mes. Para el presupuesto del próximo año (presupuesto de 2013), se puede ajustar la cantidad presupuestada para materiales de arte a \$ 180 (\$15 al mes) si cree que éste es un número más exacto. O usted puede decidir que va a dividir la diferencia y presupuestar \$150.00 (\$ 12.50por mes).

Como usted tiene más experiencia en el seguimiento de sus ingresos y gastos, es más probable que usted tenga una mejor idea de cómo y dónde hacer los ajustes en su presupuesto anual. Pero recuerde, una vez que haga su presupuesto, (asegúrese de que cambiar continuamente los números en el presupuesto no se vuelva una práctica constante, porque de lo contrario no tendrá una comparación significativa al final del año. Asimismo, recuerde que algunos de los gastos son gastos de una sola vez en el transcurso de un año (por ejemplo, el seguro de responsabilidad a terceros) o pueden ser trimestrales - y los presupuestos cubren un año entero. Habrá algunos lugares en el presupuesto donde no siempre se llega de manera uniforme inmediatamente.

Si en el proceso de hacer una revisión de los gastos reales y los presupuestados (cantidades estimadas), se da cuenta de que usted estaba significativamente fuera del presupuesto (cantidades estimadas), de tal manera que tendrá un gran efecto sobre la exactitud de su presupuesto para el resto del año, es posible que le convenga hacer un ajuste presupuestario. Esto puede hacerse mediante la creación de un rubro presupuestario ajustado [agrega o resta el valor del ajuste como un rubro en el presupuesto para mostrar el ajuste]. También le puede convenir anotarlo para que le preste atención a esta categoría de gasto / ingreso al momento de crear el presupuesto del año siguiente de manera que pueda afinar su precisión con la información adicional que usted tiene.

Ejemplo de rubro de ajuste en un presupuesto

GASTOS			
Para junio	MONTO PRESUPUESTADO	GASTOS REALES	DIFERENCIA
Salario	700	700	0
Materiales para niños	83	89.35	-6.35
Comida	250	412.09	-162.09

Si esta proveedora supiera que su gasto en comida va a permanecer en un nivel más alto por el resto del año, es posible que desee ajustar la cantidad del presupuesto para alimentos. Los gastos de alimentos podrían ser mayores porque, por ejemplo, se inscribieron varios niños más.

El presupuesto ajustado para julio (y el resto del año) podría tener este aspecto:

GASTOS			
Para junio	MONTO PRESUPUESTADO	GASTOS REALES	DIFERENCIA
Salario	700		
Materiales para niños	83		
Comida	250		
Ajuste por comida	Additional + \$150		

Luego, cuando el/la proveedor(a) estaba comparando los montos de los gastos reales y presupuestados (estimados), tendría que sumar los montos presupuestados en LAS DOS líneas del rubro de alimentos y comparar la suma con el monto de los gastos reales.

7. ¿Esto tiene que estar en una computadora?

No. YoungStar no requiere que los proveedores utilicen una computadora o programa de cómputo para llevar un registro de sus presupuestos. YoungStar proporciona hojas de trabajo para que las proveedoras hagan presupuestos y lleven un registro de sus ingresos y gastos reales. Aunque a muchos proveedores les resulta útil el uso de computadoras, pueden usar papel y lápiz sin problema/.

8. Esta es mi información personal. ¿Por qué tengo que mostrársela a alguien?

La información que YoungStar busca con el indicador de presupuesto es **la información del negocio de guardería infantil familiar**, no su información financiera personal. El presupuesto no tiene que incluir rubros de ingresos o gastos personales, ni los ingresos del cónyuge. Las proveedoras pueden optar por incluir esta información si así lo desean o si piensan que les ayudará a tener un panorama financiero más preciso.

La razón para centrarse en los ingresos y los gastos del **negocio** de guardería infantil familiar es ayudar a los proveedores a ver si el negocio está cubriendo sus propios gastos con el dinero que genera.

9. ¿Cómo puedo hacer un presupuesto ahora que el pago está vinculado a la asistencia? No puedo predecir cuándo van a estar aquí los niños ni cuándo mi presupuesto va a estar equivocado si no adivino cuándo voy a tener niños, porque el Estado sólo pagará por los días que los niños están aquí.

Una vez que una proveedora tiene un sentido general de la cantidad de cuidado o de las horas que se han aprobado para una familia usando Wisconsin Shares, la proveedora puede calcular una tarifa diaria, semanal o mensual de reembolso e ingresar la cantidad presupuestada.

Debido a que la asistencia de la guardería puede ser una montaña rusa, Tom Copeland sugiere utilizar un margen de seguridad al hacer un presupuesto de sus ingresos por asistencia - en otras palabras, no piense que su programa va a estar 100% lleno todo el tiempo. YoungStar ofrece algunas hojas de trabajo para las proveedoras, para ayudarlas a estimar sus ingresos por asistencia <https://dcf.wisconsin.gov/files/youngstar/pdf/budget/creating-a-budget-step-by-step-spanish.pdf> con ese margen de seguridad en mente. Además, las proveedoras pueden considerar las políticas y procedimientos que ayudan a educar a los padres sobre el impacto de los días perdidos de guardería.

10. ¿Con qué frecuencia tengo que comparar mis estimaciones presupuestarias con los importes de ingresos y gastos reales de acuerdo a cada nivel de estrellas?

En el nivel 3 y 4 estrellas, YoungStar requiere que los proveedores comparen sus montos estimados (presupuestados) y los montos de ingresos y gastos reales una vez al año. Esto puede coincidir con la creación de su nuevo presupuesto anual para el próximo año.

En el nivel de 5 estrellas, YoungStar requiere que los proveedores comparen sus montos estimados (presupuestados) y los montos de ingresos y gastos reales dos veces al año - al cabo de seis meses y de nuevo al final del año. Esto es para asegurar que los programas de este nivel superior estén creando una imagen más completa de su situación financiera y que la utilicen para fines de planificación.

11. ¿Alguien está tratando de verificar si mi presupuesto es exacto? ¿Qué pasa si mi presupuesto de este año para la categoría de materiales no es correcto? ¿Me van a bajar de nivel?

Los consultores técnicos y calificadores formales no están juzgando las cantidades en las categorías. Si los programas han identificado el trabajo en los presupuestos como un área que requiere atención, los consultores técnicos podrán hacer preguntas de clarificación para ayudar a identificar cualquier problema que surja en el proceso de hacer un presupuesto, pero depende de los programas decidir qué rubros se incluyen en el presupuesto y qué cantidades son asignadas a cada rubro. Se anima a los programas a revisar la información de comparación de sus presupuestos de manera regular para aprender de ellos y crear una imagen más precisa del bienestar financiero del programa.

12. ¿Qué recursos existen públicamente para ayudarme a hacer esto?

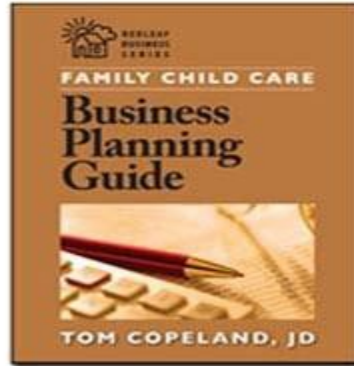
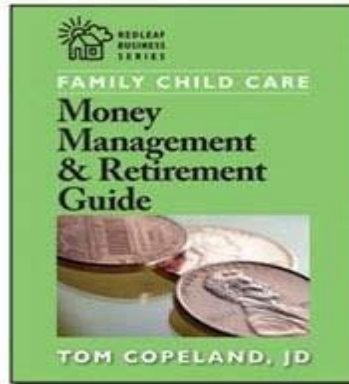
Hay talleres de prácticas de negocios disponibles en YoungStar. Estos talleres duran un día completo y ofrecen apoyo y recursos para hacer un presupuesto, así como para otras prácticas comerciales de YoungStar. Verifique las fechas y horas en que se ofrecen en su área con el CCR&R local.

La corporación de iniciativa de negocios para mujeres de Wisconsin (*The Wisconsin Women's Business Initiative Corporation* o *WWBIC* por sus siglas en inglés) es una corporación de desarrollo económico que proporciona educación de negocios de calidad, asistencia técnica y acceso a capital para empresarios. Establecida en 1987, WWBIC consulta, educa y orienta a propietarios de pequeñas empresas y microempresas en todo Wisconsin. Concentran sus esfuerzos en mujeres, minorías étnicas y las personas con ingresos más bajos. WWBIC ofrece formación gratuita y a bajo costo, proporciona ayuda para escribir un plan de negocios y una plantilla de pérdidas y ganancias en su sitio web.

<http://www.wwbic.com/>

Además, busque clases o talleres sobre prácticas comerciales que se ofrecen en las escuelas técnicas, bancos, cooperativas de crédito, CCR&R s, WECA, Asociación de Guarderías Infantiles Familiares de Wisconsin (WFCCA, por sus siglas en inglés), o en The Registry. Asimismo, un consultor técnico también puede ofrecer apoyo para prácticas de negocios o ayudar a encontrar recursos adicionales, como equipos de prácticas comerciales, para la guardería infantil familiar, que usted puede comprar.

Los libros de Tom Copeland, *Guía de planificación de negocios (Business Planning Guide)* y *Administración del dinero y guía para la jubilación (Money Management & Retirement Guide)*, son excelentes recursos. Se incluyen hojas de trabajo e instrucciones paso a paso para ayudar a las proveedoras a comprender más sobre su dinero. Están a la venta en <http://www.redleafpress.org/> o puede sacarlos prestados de la biblioteca local de CCR&R o del Centro de Información de Cuidado Infantil (1-800-362-7353) <https://dcf.wisconsin.gov/ccic>



De la página web de CCIC:

¿Cuánto cuesta sacar los materiales prestados?

Los materiales se le envían a usted sin costo alguno. Su único gasto es el costo de devolver los artículos prestados por correo a CCIC.

¿Por cuánto tiempo me puedo quedar con un artículo de la biblioteca?

Se puede quedar con los DVDs por una semana y por dos semanas con otros artículos. Si necesita un artículo por más tiempo, por favor háganoslo saber. Se puede hacer arreglos para obtener un préstamo por un periodo más largo si nadie más está a la espera de ese artículo.