



**San Marcos**

**UNIVERSIDAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS SAN MARCOS**

**REPLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y FINANCIERO EN EL CENTRO  
MÉDICO DEL ESTE S.A.**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMINO**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

**MARITZA UREÑA SANDI**

**ENERO 2005**



**CAPÍTULO I**

**ASPECTOS GENERALES**

En la actualidad, el país se enfrenta a una serie de cambios, motivados por las prácticas neoliberales globalizantes, que pretenden dar una mayor participación al sector privado en la generación de riqueza y en la atención de algunas actividades que fueron exclusivas del Estado. Se recuerda, que existen lineamientos de organismos internacionales, que afectan las políticas de salud de países latinoamericanos, con los recortes presupuestarios o de inversión en el sector social.

La Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), que tiene una cobertura en salud del 95% de la población nacional, es el ente encargado de la prestación de los servicios asistenciales de prevención, atención médica y hospitalaria, a través, de sus clínicas, hospitales y EBAIS.

La contracción económica y el nuevo ordenamiento económico mundial han provocado una crisis institucional que afecta la calidad de prestación de los servicios que brinda la Caja, así como la oportunidad, la equidad y el acceso a tecnología de punta, lo que desencadena una actitud de exigencia, de malestar y de insatisfacción en los asegurados.

Por estas circunstancias de demanda insatisfecha, de pérdida de calidez en la atención a los clientes y recursos terapéuticos inadecuados, le induce a un sector de clase media a buscar en la medicina privada, alternativas de solución a su problemática de salud.

La prestación de servicios médicos privados en el país, se inicia en 1928, por medio de una asociación cristiana conocida como “Asociación Clínica Bíblica”, que generó atención a costos bajos, subsidiados por organizaciones cristianas. Este modelo fue reproducido por monjas católicas que fundan en 1960 el Hospital Clínica Católica.

En los últimos tiempos, se han desarrollado otras clínicas privadas, que se han concentrado en la capital y sus alrededores; algunas de ellas son: Clínica Santa Rita, Clínica Jerusalén, Hospital Cima, Clínica Santa Catalina, Centro Médico del Este y muchos otros centros de menor capacidad instalada, dedicados a cirugía estética, cosmética o reconstructiva, fisioterapia, entre otros.

Múltiples centros médicos se han constituido en la última década para ofrecer servicios de atención médica especializada, así como de rehabilitación física y psicológica mediante diferentes alternativas diagnósticas y terapéuticas.

Estos centros cuentan con diversas especialidades como por ejemplo: medicina interna, ginecología, psicología, oftalmología, dermatología, vascular periférico y otras especialidades. Además se ofrecen servicios complementarios como son odontología, laboratorios clínicos, servicios radiodiagnósticos, farmacia y atención de emergencias.

Las ventajas de estos servicios son la respuesta inmediata para la atención de las necesidades médicas, la cercanía de los centros a los usuarios y la eficiencia y calidez en la atención. Además de contar con equipos de diagnóstico actualizados, y recursos farmacológicos y fisioterapéuticos que no están dentro de la tabla básica de la seguridad social. Su desventaja se presenta por los altos costos de sus servicios, debido a los costos operativos.

Con la finalidad de ubicar al lector sobre lo que comprende este trabajo, a continuación se indica la estructura de la investigación:

**Capítulo I. Aspectos Generales:** comprende los antecedentes, la justificación, el problema, el objetivo general y los específicos; así como los alcances y limitaciones que abarcan al proyecto, metodología de la investigación y la conceptualización teórica.

**Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual del tema:** incluye una serie de estudios científicos, a saber: de mercado, legal, económico y financiero, que permiten tener un conocimiento de las variables internas y externas que afectan al Centro.

**Capítulo III. Análisis de la situación diagnosticada:** comprende el análisis de la información recolectada en los estudios científicos realizados tanto dentro del Centro, como externamente.

**Capítulo IV. Propuesta para mejorar la situación actual:** se esboza una estrategia administrativa y financiera, que incluye el planteamiento de objetivos, metas y planes a desarrollar, los cuales responden a la solución del problema de esta investigación.

**Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones:** se incorporan las conclusiones y recomendaciones, que se derivan del análisis e interpretación de los resultados que se describen en los capítulos anteriores.

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1. Antecedentes**

Debido a que en el sector sur este de la capital, no existía un centro médico especializado, que diera cobertura a una población de clase media, necesitada de contar con servicios de atención inmediata privada, se estableció el Centro Médico del Este, con un área de influencia que comprende, entre otros sectores: San Francisco de Dos Ríos, Zapote, Curridabat, Desamparados centro, Plazoleta, etc. Esta zona geográfica tiene una población estimada de 270.000 habitantes, muchos de los cuales constituyen un sector de clase media.

Basados en estos datos, los dos socios inversionistas tomaron la decisión de invertir recursos financieros en “El Centro Médico del Este S.A.”, y ubicarlo en San Francisco de Dos Ríos e iniciar operaciones en junio de 1999. Ello, por ser un área de alta estabilidad social, plusvalía, seguridad y varias vías de acceso.

El edificio tiene un área de 1.014 m<sup>2</sup>, distribuido en tres niveles, y un área de <sup>6</sup>parqueo de 332 m<sup>2</sup> en la parte posterior.

Se dan servicios de emergencias, consultas con médicos especialistas, laboratorio clínico, farmacia, odontología, servicio de imágenes, y procedimientos endoscópicos.

### **1.1.2. Estrategia de operación**

Durante el primer año de operación, la estrategia consistió en no depender de un ingreso fijo por alquileres, sino que se estableció un porcentaje del 30% por consulta médica especializada; sin embargo, esta modalidad de pago no prosperó, al no ser un incentivo para los profesionales que alquilaban los consultorios y atendían un número representativo de pacientes. Esta modalidad también afectó al Centro, cuando los arrendatarios no contaban con una consulta amplia de pacientes, y por tanto, el monto que generaban no equiparaba el pago mínimo de un alquiler.

A cambio de este costo, el centro les brindaba parqueo privado, vigilancia las 24 horas, limpieza, agua y electricidad, además de ofrecerles los servicios de recepción telefónica de llamadas y asistencia secretarial durante las horas de atención a pacientes.

### **1.1.3. Identificación**

Los ingresos por alquileres insuficientes para cubrir los costos de operación, la falta de recursos para poner a funcionar el área de operaciones quirúrgicas ( de la cual se esperaba que generara ingresos adicionales), afectaron los flujos de ingresos esperados. Por estas razones, desde el inicio de las operaciones se han mantenido flujos negativos, con altos costos fijos (tales como seguridad, gastos financieros y servicios varios), que no han permitido alcanzar el punto de equilibrio operativo.

En razón de lo anterior, este proyecto tiene como finalidad realizar un estudio para replantear la planeación estratégica y establecer una propuesta financiera, que permita generar las utilidades esperadas y, eventualmente, recuperar las pérdidas acumuladas, así como la permanencia del negocio en el mediano y largo plazo.

Debido a esta problemática, es necesario desarrollar un replanteamiento estratégico en el “Centro Médico del Este S.A.”, y además colaborar en la solución de la situación financiera en que se encuentra esta empresa.

En virtud de lo anterior, se plantea el siguiente problema para esta investigación:

**¿Cómo desarrollar un replanteamiento estratégico y financiero en el Centro Médico del Este S.A. que le permita solventar en el corto plazo sus problemas financieros, y a la vez contar con una estrategia que le propicie estabilidad al negocio?**

#### **1.1.4. Justificación e importancia**

El objetivo de toda empresa comercial, desde el punto de vista financiero, es maximizar la riqueza de los socios y las utilidades de la empresa.

Lograr su supervivencia a largo plazo y obtener utilidades son condiciones que se presentan cuando existe una adecuada planificación estratégica y se obtiene la satisfacción del cliente.

Es sabido que el sector empresarial, en sus actividades productivas, genera dinamismo a la economía y estabilidad socioeconómica a los miembros de la sociedad, con la creación de empleo, tan necesario en las economías emergentes; por ello, es prioritario evitar pérdidas e inclusive los cierres de negocios, por desconocimiento de adecuadas prácticas administrativas.

Por la importancia del sector empresarial en el desarrollo de la economía, es que se debe tratar de fortalecer la inversión privada, y, en este caso, proponer soluciones a los problemas financieros que presenta el Centro, para que éste logre la estabilidad económica esperada. Además, por la saturación de los servicios médicos que brinda el Estado a través de la Caja Costarricense de Seguro Social, se ha generado la necesidad de que existan estos servicios médicos privados.

El Estado al no poder suplir esa necesidad, propicia que la opción privada se presente como una alternativa para ofrecer esos servicios especializados y oportunos a los demandantes de la población insatisfecha, convirtiéndose en un socio estratégico, en la prestación de servicios complementarios y contribuyendo con el país en la generación de empleo.

Es importante anotar que, a pesar de que los servicios de salud públicos tienen una amplia cobertura en gran parte de la población, la atención médica privada se caracteriza por ser más eficiente, con un trato más ágil y personalizado para los pacientes. Estas características tienen gran importancia para cierto segmento consumidor que está dispuesto a pagar su costo adicional por un servicio de calidad y mayor eficiencia, servicio que prestan los arrendatarios.

Debido a que se cuenta con un segmento de mercado dispuesto a pagar por los servicios que presta el Centro Médico, y que existe la infraestructura adecuada con recursos técnicos modernos, se cree conveniente analizar las razones que impiden el crecimiento sano y adecuado de este proyecto.

La única fuente de ingresos del Centro lo conforman los alquileres. Sin embargo, éstos son absorbidos en el 70% por las obligaciones financieras, representadas por tres préstamos, incluido uno en dólares.

El 30% restante no alcanza para cubrir los gastos generales y de administración, por lo que los socios deben cubrir de sus propios fondos esas diferencias y a la fecha han acumulado una suma considerable en la cuenta contable: “Cuentas por pagar a socios”.

El Centro se enfrenta con dos fuertes debilidades: primero, el endeudamiento en dólares sin contar con ingresos en esa moneda; segundo, el no disponer de recursos sanos para invertir en el negocio y poder aprovechar las áreas ociosas que no fueron desarrolladas, como originalmente se había planteado.

En consecuencia, a la difícil situación financiera en la que se encuentra esta empresa, es conveniente replantear las estrategias financieras y administrativas, para que generen las utilidades esperadas.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Las corrientes administrativas más recientes conciben la planeación estratégica como aspecto fundamental para que la empresa defina su propósito (con una visión a largo plazo) y seleccione las mejores alternativas de operación en el mercado.

La finalidad de esta planeación es marcar el norte de la empresa y establecer las acciones necesarias para alcanzarlos.

En razón de que el Centro no cuenta con una adecuada planeación estratégica y financiera, se formula el siguiente objetivo:

**“Desarrollar un replanteamiento estratégico y financiero en el Centro Médico del Este S.A., que le permita solventar a corto plazo, sus problemas financieros y, a la vez, contar con una estrategia que le propicie estabilidad al negocio.”**

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Se pretende a través de un diagnóstico redefinir los supuestos que generaron la decisión de invertir en este negocio, por lo que se plantean estos objetivos específicos:

- Conocer la problemática que actualmente se presenta en el Centro Médico del Este.
- Realizar estudios científicos, de mercado, legal, económico y financiero, que permitan diagnosticar la situación actual del Centro Médico.
- Analizar los resultados obtenidos mediante los estudios científicos realizados.
- Diseñar una propuesta que contemple una planificación estratégica y financiera, con el fin de maximizar los recursos de la empresa.

### **1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES**

Se explican aquí los aspectos que se van a incluir en el estudio y se prevén las restricciones que podrían afectar los resultados esperados.

#### **1.3.1. Alcances**

Este proyecto pretende desarrollar un replanteamiento estratégico y financiero en el Centro Médico del Este S.A. La razón es redefinir la visión estratégica y financiera actual, debido a que los resultados hasta ahora obtenidos no llenan las expectativas de sus socios.

En la realización de este trabajo, la investigación comprende un estudio integral de la empresa que permita diagnosticar su estado estratégico y financiero, así como estudios tanto de mercado como de carácter legal, económico, y financiero.

Se espera que el resultado del trabajo se convierta en una guía, que facilite la implementación de la nueva estrategia.

### **1.3.2. Limitaciones**

Se identifica como limitación relevante el acceso a documentos considerados de carácter confidencial por parte de la Gerencia.

## **1.4. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA**

En este apartado se sustenta el estudio por medio del desarrollo de varios conceptos fundamentales que justifican teóricamente los contenidos y permiten contar con una base de conocimientos objetivos.

Se abarcan los principales conceptos relacionados con la medicina, la administración y las finanzas, que se consideran relevantes para la mejor comprensión del lector entre los que destacan:

### **1.4.1. Conceptos médicos**

**Medicina en el ámbito social.** Toda actividad médica asistencial o preventiva que modifique hábitos, estilos de vida y prácticas inadecuadas que puedan afectar la salud de los individuos o la sociedad. Para efectos de este estudio este tipo de servicio es brindado por la Caja Costarricense de Seguro Social.

**Medicina privada.** Atención personalizada de un profesional en Medicina, en su consultorio privado, a cambio de un costo económico. Se caracteriza por ser más eficiente y de mayor calidez en su atención. Este tipo de servicio inicialmente se proyectó como la actividad económica que desarrollaría el Centro Médico.

**Servicios médicos privados.** Son servicios complementarios al acto médico (consulta, diagnóstico y tratamiento). Por ejemplo: rayos x, laboratorio, endoscopias, fisioterapia.

A continuación se presenta una descripción de los principales servicios que brindan los arrendatarios del Centro Médico.

**Laboratorio de patología.** Es un laboratorio especializado en el reporte de muestras de tejidos humanos.

**Procedimientos endoscópicos.** Instrumentos con lentes que permiten observar el organismo internamente.

**Fisioterapia.** El arte y la ciencia del tratamiento mediante el ejercicio terapéutico, masajes, rayos infrarrojos.

#### **1.4.2. Conceptos estratégicos y financieros**

Al tratarse este proyecto de replanteamiento estratégico es importante tener en cuenta los siguientes conceptos:

**Administración estratégica.** Proceso mediante el cual una empresa establece sus objetivos y metas a largo plazo. Se encarga de desarrollar los planes, acciones y controles que le permitan a la organización cumplir sus objetivos.

**Estrategia.** La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr esos propósitos. En este proyecto se plantea como objetivo general la elaboración de nuevas estrategias desde el punto de vista administrativo y financiero que le permitan a la empresa mejorar su situación actual.

**Estrategia de diferenciación.** Consiste en buscar y seleccionar atributos que los demandantes de determinado sector perciban como importantes y le permitan a la empresa dedicarse en exclusiva, a satisfacer cierta necesidad de aquellos para que su exclusividad sea recompensada con un precio superior. La estrategia que se propone en este documento resalta cada una de las ventajas competitivas que tiene tanto la administración del Centro como su infraestructura, por lo que este tipo de estrategia se considera la óptima para este negocio.

**Planificación estratégica.** Considera un análisis de la industria en que se compete: los cambios tecnológicos, los productos sustitutos y la política del gobierno. Análisis de los competidores existentes y potenciales. Ventajas y desventajas competitivas y conocer cuál es la situación en todas las áreas de importancia para los clientes.

En el capítulo IV de este documento se desarrolla el proceso de planificación estratégica, para plantear de forma adecuada la estrategia financiera que debe poner en práctica el Centro.

**Modelo de “leasing” financiero.** Es aquel arrendamiento a largo plazo, que se pacta entre un arrendador y el arrendatario, por un plazo no inferior al 50% de la vida útil del activo arrendado. Tiene dos características: opción de compra y que en el contrato de arrendamiento debe plantearse el plazo de tal opción. En el capítulo III de este documento se destacan las bondades de este modelo y se comparan con su costo financiero, determinando de esta forma la viabilidad o no de ser aplicado en el Centro.

### **1.4.3. Estudios practicados en la evaluación**

La investigación requiere la consecución de varios estudios:

- **Estudio de mercado.** Se identifica con la definición de las condiciones que se presentan en el mercado o industria dentro de la cual se desarrolla la actividad económica de la empresa. Contempla aspectos relacionados con el precio, demanda, el bien o servicio ofrecido y su comercialización ( precio, producto, plaza y promoción).

En esta investigación se determina si los arrendatarios actuales están satisfechos con las condiciones que se les brinda actualmente: seguridad, estacionamiento, personal de apoyo, infraestructura, monto del alquiler, ubicación y promoción.

Adicionalmente, determinar si existe una demanda potencial por estos locales, bajo el esquema actual, así como cuál sería la posición de los arrendatarios ante el “leasing” financiero.

Entre los conceptos más importantes destacan:

- **Mercado potencial.** Es el conjunto de compradores potenciales de un producto o servicio.
- **Competencia directa.** Entendiendo por ello, las empresas que elaboran y venden productos o servicios similares a los de la firma en estudio.
- **Estudio legal.** Es el conocimiento de la legislación aplicable en la actividad económica y comercial. En este estudio se determina la viabilidad jurídica de modificar el esquema de “leasing” operativo a “leasing” financiero.
- **Estudio económico.** Analiza las variables macroeconómicas y su impacto en el proyecto. De seguido se señalan los conceptos sobre las políticas: monetaria, cambiaria y salarial, así como el de inflación.
  - **Política monetaria.** Su razón es mantener la estabilidad de los precios de la economía, utilizando instrumentos como operaciones de mercado abierto, encaje mínimo legal, redescuento y tasas de interés.
  - **Política cambiaria.** El Banco Central de Costa Rica tiene como principales objetivos mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas. Se utiliza esta política con el propósito de estimular el crecimiento económico nacional, promover la

estabilidad de precios, incentivar la entrada de capital extranjero y fortalecer el comercio de bienes y servicios. Es importante conocer la tendencia en los tipos de cambio así como proyectarla; ello, debido al efecto que tenga el tipo de cambio del colón con respecto al dólar, en el planteamiento de las soluciones que surjan de este estudio.

- **Política salarial.** Está definida por los aumentos que se decretan semestralmente, para el sector privado, por parte del Gobierno.
  
- **Inflación.** Es un indicador de la economía que mide el crecimiento en el precio del conjunto de bienes y servicios del país.

Estos conceptos económicos tienen tanto efectos positivos como negativos en las finanzas de la empresa e incrementan, en el caso de la política cambiaria, salarial y la inflación, sus costos de operación así como sus gastos financieros. En el caso de la política monetaria, conocerla permite señalarle a la empresa las acciones por tomar.

- **Estudio financiero.** Utilización de técnicas financieras entre las que se pueden citar: análisis de indicadores financieros, análisis horizontal y vertical, análisis de estados financieros. Se pretende determinar la viabilidad financiera de continuar con el actual sistema de arrendamiento o incorporar un nuevo sistema de “leasing” financiero.

#### **1.4.4 Herramientas financieras utilizadas**

**Estado de resultados.** Presenta un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un período. Muestra los ingresos, los gastos así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones del negocio.

**Balance de situación.** Presenta un estado que resume la posición financiera de la empresa. Contiene una lista del activo, del pasivo y del capital de los accionistas a una

fecha determinada. Incluye todas las cuentas con los respectivos saldos que han quedado en el mayor general, después de los procesos de ajuste y de cierre.

**Flujos de fondos de efectivo.** Considera todas las inversiones, los ingresos, obligaciones, costos y gastos de operación. Determina la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo, y sus necesidades de inversión y financiamiento.

**Razones Financieras.** Miden la posición de la empresa en un momento dado, desde varias perspectivas a saber: actividad, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

**Análisis Horizontal.** Compara dos o más períodos de operación de las empresas y se determinan los cambios en las partidas del Balance general y del Estado de resultados.

**Análisis Vertical.** Es un análisis que determina la participación relativa de cada una de los componentes de los estados financieros con respecto a la cifra total.

## **1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este aparte se indica el tipo de investigación y la metodología empleada para recoger la información necesaria y tratar el problema que dio origen a la investigación.

### **1.5.1. Etapas de la investigación**

Para el desarrollo de la propuesta administrativa y financiera se detallan las distintas etapas que se utilizaron en este proyecto.

#### **ETAPA I**

Recolección del material teórico a través de la investigación de documentos, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias. Se verificaron estados financieros, encuestas, entrevistas, informes del Banco Central de Costa Rica y leyes.

**ETAPA II**

Diagnóstico y estudio de la problemática existente en el Centro Médico del Este. Se realizaron visitas a este lugar y mediante la observación y entrevistas a personal del Centro, se recabó información importante para aplicar en el estudio.

**ETAPA III**

Desarrollo de los estudios de mercado, legal, económico y financiero que se constituyeron en la base para realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

**ETAPA IV**

Elaboración de la propuesta para mejorar la situación estratégica y financiera en la empresa objeto de estudio. Esta propuesta, incluye planes por incorporar a corto y mediano plazo.

**ETAPA V**

Elaboración del informe general de resultados obtenidos, luego del desarrollo y análisis de los diferentes estudios aplicados.

**1.5.2. Tipo de Investigación**

Esta investigación se ubica en la categoría de aplicada, debido a que su finalidad, es la solución de problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico. Al respecto léase:

“La investigación aplicada, también conocida como investigación práctica, se realiza como su nombre lo indica, con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas, y en general para mejorar un producto o proceso por medio del estudio y prueba de conceptos teóricos en situaciones reales” (Venegas, 1986, p.21)

De acuerdo con el criterio de dimensión temporal la investigación es descriptiva. “Porque estudia los fenómenos tal y como aparecen en el presente, en el momento de realizar la investigación” (Barrantes, 2002, p.66).

### **1.5.3. Fuentes de Información**

El investigador recurre a diversas fuentes para extraer de ahí la información o datos necesarios para probar su hipótesis o cumplir con sus objetivos, tales como:

#### **1.5.3.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias se refieren a la información que se obtiene directamente de entrevistas, encuestas y visitas al lugar en donde se desarrolló la investigación.

En esta investigación la información se recopiló, a través de encuestas en forma escrita, denominada “cuestionario” y en forma oral, llamada “entrevista”; también se utilizó la técnica de observación y se revisaron contratos, leyes y estados financieros.

#### **1.5.3.2. Fuentes secundarias**

Corresponde a la información que se obtiene de libros, revistas especializadas, investigaciones anteriores, documentos escritos, noticieros, internet y medios de información.

Esta investigación recabó información mediante ambas fuentes, utilizando la técnica de entrevistas a los socios dueños del proyecto, a los arrendatarios de los locales del Centro Médico. Aplicando la técnica de cuestionario se conoció la percepción de los usuarios y potenciales demandantes de los servicios que ofrece el Centro Médico.

La investigación se complementó con la información de libros especializados en administración, finanzas, leyes, códigos, y página web, del Banco Central de Costa Rica., entre otras.

#### **1.5.4. Población y muestra**

##### **1.5.4.1 Población**

La población es el conjunto de todos los elementos que están en estudio, de los que se intenta sacar conclusiones. “A este conjunto de unidades de estudio es a lo que se denomina técnicamente en estadística población del estudio”. (Barrantes, 1999, p.7)

Para efecto de este estudio se consideró la población determinada por 17 profesionales que actualmente arriendan locales en el Centro Médico.

##### **1.5.4.2 Muestra**

La muestra es un grupo de elementos de la población que deben ser representativos.

“El tamaño de la muestra que debe ser utilizada en un estudio depende de la homogeneidad que muestren los elementos de la población y del grado de confianza que se quiere tener en la inferencia” (Gómez, 2001, p.9)

La muestra que se utilizó en este proyecto, es de 15 locales, excluyendo únicamente dos, que corresponden a los locales que son utilizados por los socios de la empresa.

Se utilizó esta muestra debido a las siguientes razones:

- La población total es finita y es conocida por el investigador.
- El tamaño de la población es de apenas 17 locales.
- La población se ubica en el mismo lugar lo que facilita su integración total en la investigación.
- Se eliminaron de la muestra, dos locales, utilizados por los socios, al considerar que la información que podrían suministrar, sesgaría los datos recopilados.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

## **2.1. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1.1. Definición del servicio**

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a diferentes clientes. En el caso del Centro Médico el servicio se brinda a clientes interesados en el alquiler de locales que serán utilizados para desarrollar alguna actividad afín a las ciencias médicas. Es por esto que los clientes de la empresa, no solo buscan satisfacer sus necesidades y deseos sino también las de los posibles clientes, por lo que buscan características adicionales que diferencien el tipo de local por utilizar, tales como ubicación, accesibilidad, comodidad, zonas de parqueo, seguridad y otros.

**La identificación del servicio** es el alquiler de locales comerciales a profesionales en la rama de las ciencias médicas.

Tales locales comerciales están dedicados a consultorios médicos, farmacia, laboratorio clínico, odontología, gastroenterología, y emergencias.

### **2.1.2. Descripción del mercado potencial**

Para realizar la descripción de este mercado se utiliza una segmentación híbrida, ya que habrá variables tanto demográficas como geográficas.

#### **2.1.2.1. Segmentación geográfica**

Región: personas que deseen alquilar uno o varios locales en la parte este de la provincia de San José, específicamente en San Francisco de Dos Ríos.

#### **2.1.2.2. Segmentación demográfica**

La componen profesionales en Medicina que cuenten con los ingresos necesarios para cubrir la cuota de arrendamiento.

### **2.1.3. Descripción de la competencia**

En este aparte se procede a identificar la competencia tanto directa como indirecta que tiene el Centro Médico del Este, en su área de influencia. Con este fin, es importante recordar al lector que este Centro se encuentra ubicado en San Francisco de Dos Ríos, 800 metros al Sur de la Iglesia Católica.

Su área de influencia comprende lugares como San Francisco de Dos Ríos, Zapote, Curridabat, Desamparados Centro, Plazoleta, San Miguel de Desamparados.

Para realizar este análisis se consideró tanto la competencia directa como indirecta del centro. La competencia directa son aquellos centros médicos privados que desarrollan actividades similares a las del Centro Médico y que cuentan con una infraestructura acorde con las actividades que realizan.

Se consideraron como competencia indirecta aquellos locales que brindan servicios médicos, que cuentan con una infraestructura adecuada y que pertenezcan a la Caja Costarricense del Seguro Social, como son clínicas, hospitales, además de las cooperativas que prestan servicios de salud (EBAIS).

No se consideran competencia los locales que prestan servicios médicos aislados, como son farmacias, laboratorios, consultorios, entre otros, ya que este tipo de negocios se convierte en competencia para los arrendatarios de los locales y no del Centro Médico del Este S.A.

#### **2.1.3.1. Competencia directa**

En el área de influencia se localizan tres locales, que compiten en cuanto al tipo de servicios que brindan a sus clientes y a la infraestructura con que cuentan, ellos son:

- **Clínica Santa Catalina**

Se ubica detrás de la plaza de deportes en Desamparados. Cuenta con un edificio de dos pisos, que brinda servicios de emergencia, consultorios médicos, laboratorio, rayos x, farmacia y ultrasonido.

- **Centro Médico Familiar**

Se ubica 125 metros al este del Nopal en Desamparados Centro. Cuenta con un edificio de un piso, brinda servicios de consultorios, laboratorio clínico, rayos X, gastroscopías, laboratorio dental. Su horario de atención es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 9:00 p.m. y sábados y domingos de 8:00 a.m. a 8 p.m.

- **Clínica Médica Familiar San Agustín**

Se ubica 100 metros al Este del Nopal en Desamparados centro. Cuenta con un edificio de un piso, brinda servicios de consultorios médicos, ultrasonido, laboratorio clínico, gastroscopías, odontología.

### **2.1.3.2. Competencia indirecta**

- Clínica Marcial Fallas: se ubica en Desamparados Centro; cuenta con instalaciones de dos plantas y brindan los servicios de emergencias, consulta externa, y especialidades médicas.
- EBAIS: Equipos básicos de atención integral en salud; los servicios brindados son para asegurados de la C.C.S.S. con problemas de salud relacionadas con medicina general.

#### 2.1.4. Aplicación de la encuesta

Con el fin de determinar la opinión de los arrendatarios sobre los servicios que les brinda el Centro Médico, así como su interés en aceptar un modelo de arrendamiento financiero, diferente al actual, se aplicó la encuesta a 15 arrendatarios, en setiembre del 2004.

Esta encuesta consta de 13 preguntas, de las cuales las primeras siete, tienen el objetivo de conocer la valoración que hacen los arrendatarios de los servicios que les brinda el Centro. Las restantes preguntas pretenden determinar la viabilidad de que los actuales arrendatarios acepten un arrendamiento con opción de compra, o la compra en condominio con financiamiento bancario. (Anexo No. 1)

De seguido se detalla el resultado de esas encuestas:

#### Actividad de los arrendatarios:

En el Centro Médico del Este existen 15 locales comerciales arrendados en los que se desarrollan actividades acordes con las ciencias médicas, según se detalla:

<b>Tabla # 1</b>		
<b>“Actividad del encuestado”</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentual</b>
Consultorio Médico	10	66%
Farmacia	1	6%
Laboratorio	1	7%
Servicio de odontología	1	7%
Servicio de gastroscopia	1	7%
Emergencias	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este**

La tabla No.1 muestra que del total de locales 10 son consultorios, y los restantes cinco se ocupan en farmacia, laboratorio clínico, odontología, gastroscopía y emergencias. El gráfico siguiente presenta la información en forma porcentual:



Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

**Servicios brindados por el Centro Médico**

a. Servicio de parqueo

En este Centro se brinda un servicio de parqueo, que cuenta con 20 espacios para arrendatarios y clientes que los visiten.

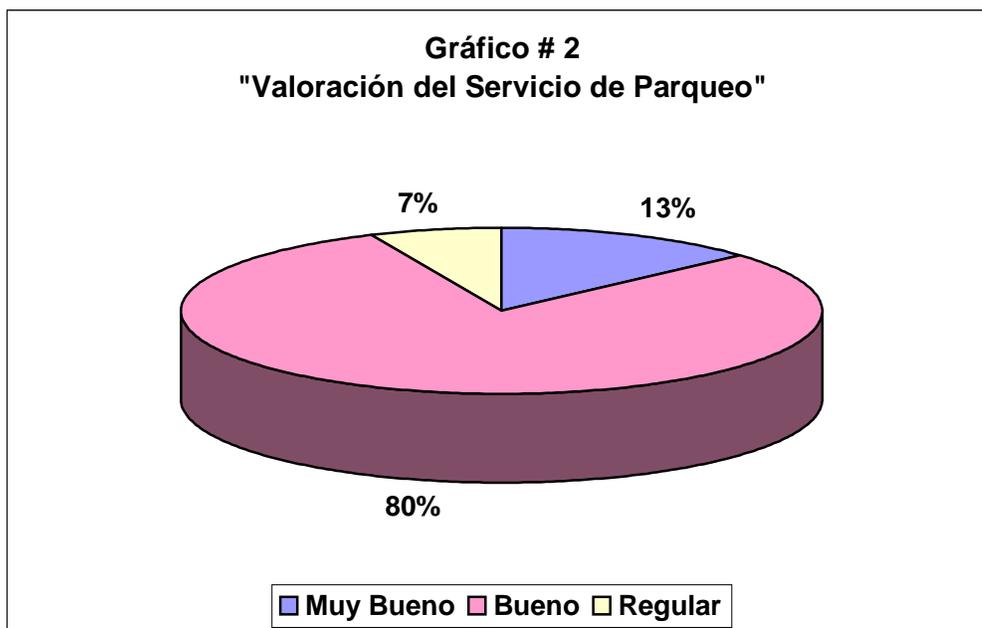
Con el fin de valorar la calidad de este servicio se preguntó a los arrendatarios ¿Cómo califica el servicio de parqueo?, según se detalla de seguido:

Tabla # 2	
"Valoración del servicio de parqueo"	
Actividad	Frecuencia
Excelente	0
Muy bueno	2
Bueno	12
Regular	1
Malo	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

Como se puede observar en el gráfico No. 2 , el 80% de los encuestados opinan que el servicio de parqueo es bueno, el 13% que es muy bueno y el 7% que es regular.

Es importante señalar que ninguno de los encuestados calificó el servicio como excelente, ubicándose la tendencia de bueno o superior.



Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

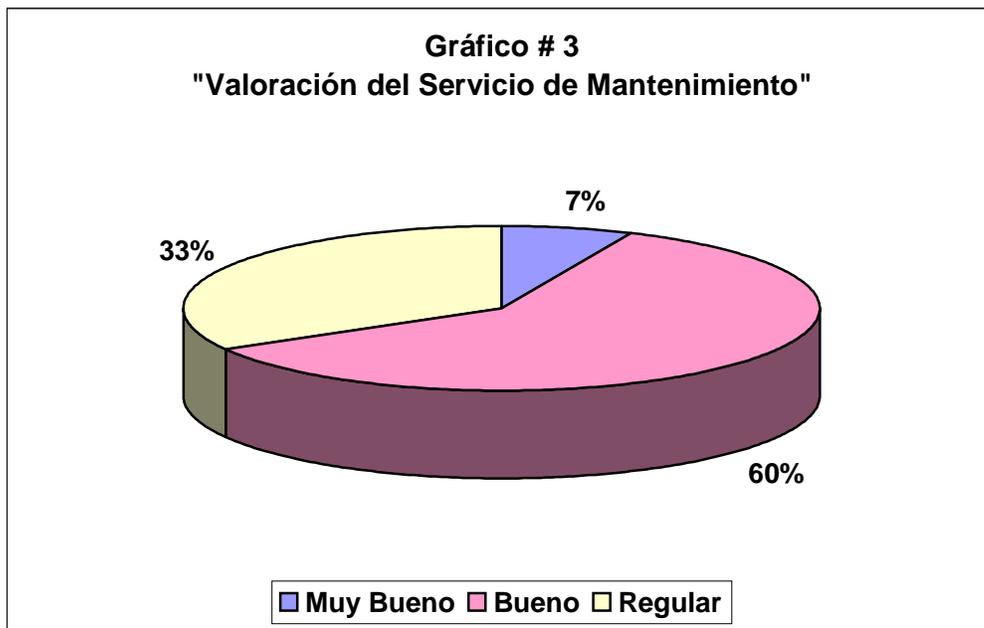
#### b. Servicio de mantenimiento

Se refiere a la solución que se le brinda a los arrendatarios cuando se presentan inconvenientes técnicos relacionados con la infraestructura de los locales, lo que se detalla en la siguiente tabla:

<b>Tabla # 3</b> <b>"Valoración del servicio de mantenimiento"</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
Excelente	0
Muy bueno	1
Bueno	9
Regular	5
Malo	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

En la tabla anterior se observa que 10 de los encuestados opinan que el servicio es bueno o muy bueno. Ello se traduce en el 60% que muestra el gráfico No. 3.



**Fuente:** Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

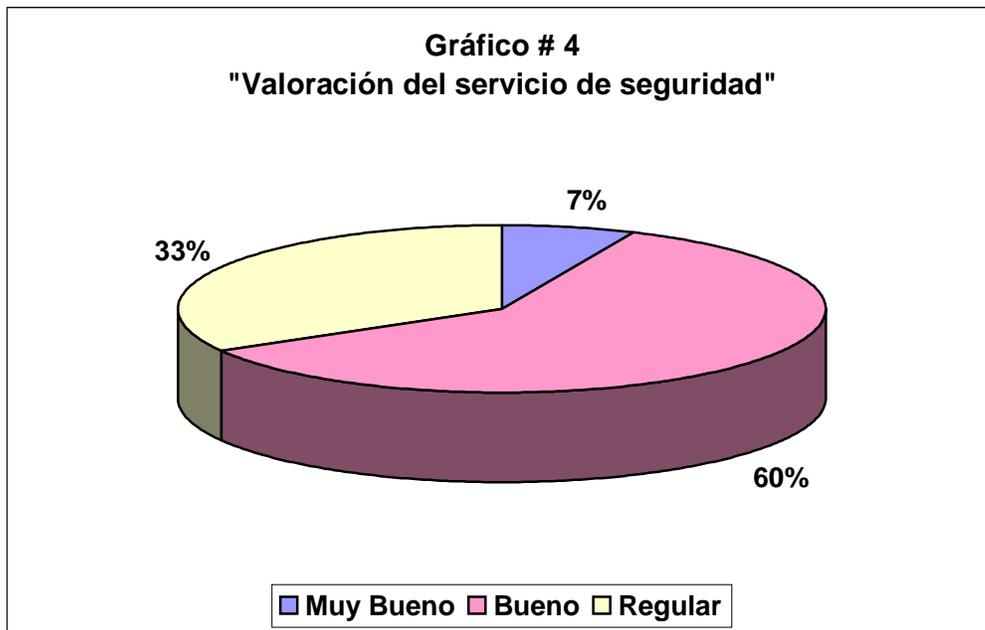
c. Servicio de seguridad

Este servicio consiste en un guarda de seguridad por turno que se encarga de vigilar las instalaciones. La valoración fue la siguiente:

<i>Tabla # 4</i> <i>"Valoración del servicio de seguridad"</i>	
Actividad	Frecuencia
Excelente	0
Muy bueno	1
Bueno	9
Regular	5
Malo	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

En la tabla anterior se observa que 14 de los encuestados opinan que el servicio es de bueno a regular. Ello corresponde al 60% que muestra el gráfico No4. Como en el caso del parqueo ninguno de los inquilinos valora este servicio como excelente, se mantiene la tendencia de bueno o muy bueno.



Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

d. Personal de apoyo

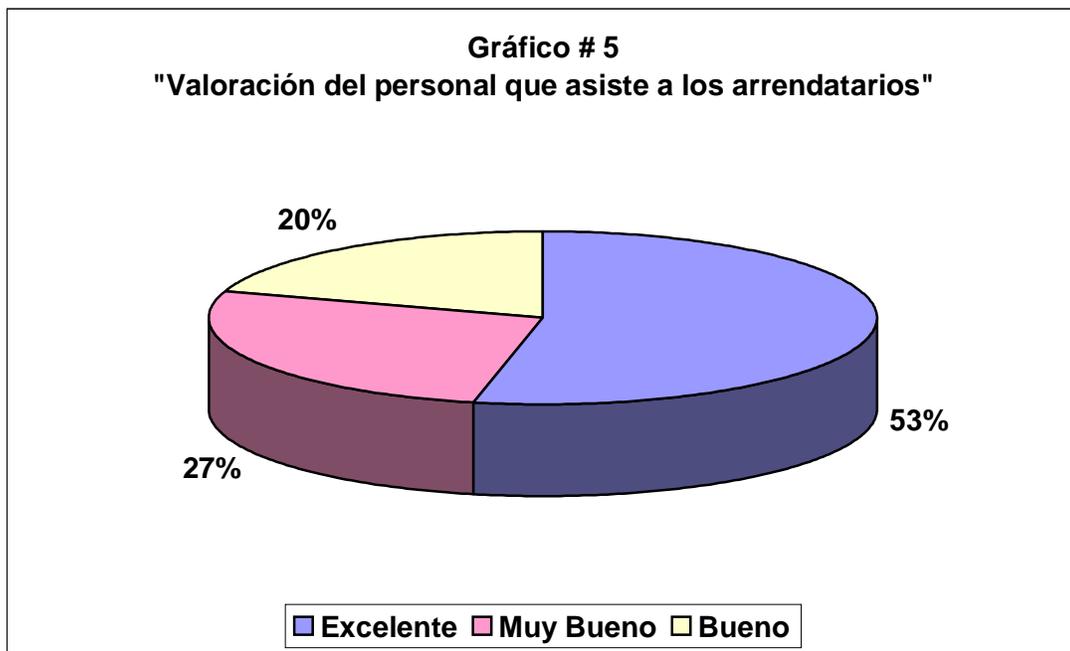
Este servicio es un valor agregado que se presta a través de las recepcionistas:

<i>Tabla # 5</i> <i>“Valoración del personal que asiste a los arrendatarios”</i>	
Actividad	Frecuencia
Excelente	8
Muy bueno	4
Bueno	3

Regular	0
Malo	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

En el gráfico No.5 se observa que el 53% de los encuestados califican este servicio como excelente, 27% le dan un puntaje de muy bueno y apenas un 20%, bueno.



Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

De lo anterior se concluye que la valoración general de este servicio es positiva por parte de los arrendatarios, ya que la tendencia se sitúa de muy bueno a superior.

### **Necesidad de otros servicios**

Para efecto de este estudio, es de interés conocer si los arrendatarios consideran que los servicios brindados son suficientes o, si por el contrario, el Centro debería brindarles otros. Con el fin de conocer

lo anterior se les preguntó ¿Considera que hace falta otro tipo de servicios?; sus respuestas se muestran en la tabla siguiente: <sup>30</sup>

<b>Tabla # 6- A</b>	
<b>“Necesidad de otros servicios”</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	9
No	6
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

En números relativos, el 60% de los encuestados considera que se deben dar otros servicios, además de los que ya existen. El 40% señala que los servicios brindados son suficientes para desarrollar su actividad.

La situación se visualiza en el gráfico siguiente:



Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

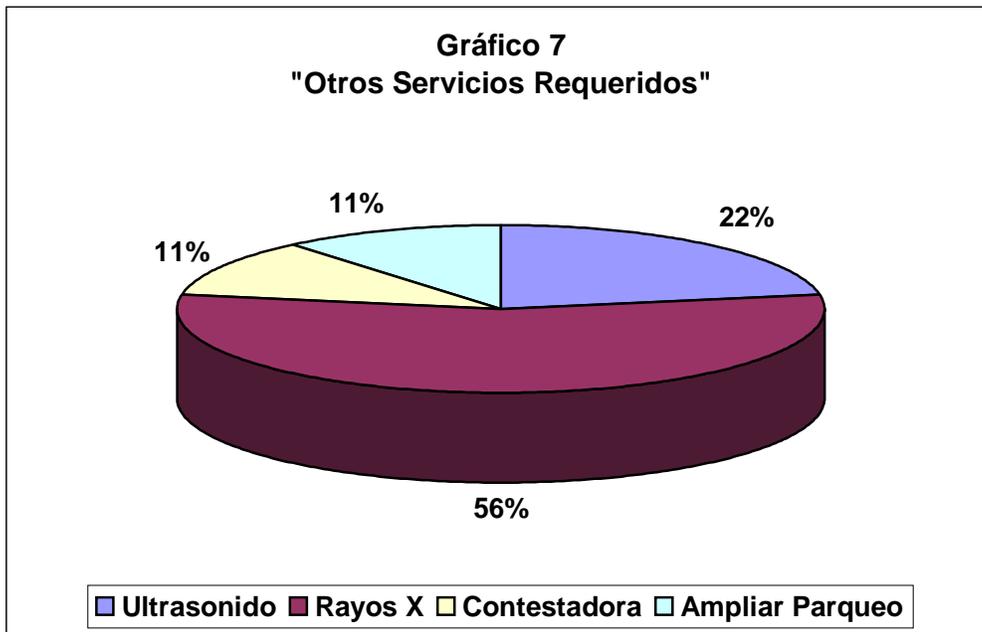
### Otros servicios requeridos

Esta pregunta es complemento de la anterior y se aplicó únicamente a aquellos encuestados que respondieron que el centro debería brindar otros servicios.

<i>Tabla # 6- B</i>	
<i>“Otros servicios requeridos”</i>	
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
Ultrasonido	2
Rayos X	5
Contestadora telefónica	1
Ampliación de parqueo	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

Traducida la información anterior a porcentajes, el gráfico siguiente indica que el 56% de los encuestados consideran que el centro debería brindarles un servicio de rayos X, un 22% un servicio de ultrasonido, un 11% implementar un servicio de contestadora automática y el restante ampliar el parqueo.



**Fuente:** Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

### Ubicación del Centro

Este Centro Médico, como ya se ha mencionado, se ubica en San Francisco de Dos Ríos;, se consideró importante para efectos de este estudio, saber el grado de aceptación de la ubicación para el inquilino:

<i>Tabla # 7</i> <i>"Satisfacción del inquilino con la ubicación del centro"</i>	
Actividad	Frecuencia
Sí	15
No	0
<b>Total</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

Se aprecia que el 100% de los arrendatarios está satisfechos con la ubicación del Centro; ésta situación es importante debido a que casi la totalidad de ellos consideran que la zona donde se ubica el centro les representa un buen nicho de mercado.

## **Arrendamiento financiero**

### **a. Conocimiento**

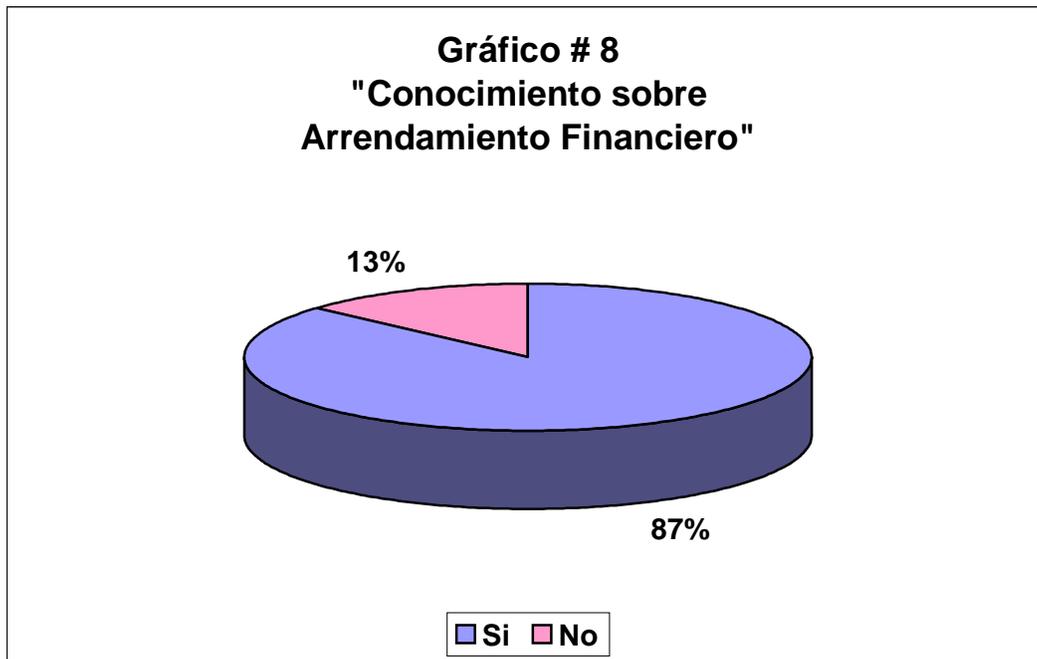
De las posibles soluciones a la situación financiera del Centro, este estudio ha considerado sustituir el modelo de arrendamiento operativo actual, por uno financiero. Es por esta razón que se considera importante determinar el grado de conocimiento que tienen los inquilinos sobre esta figura:

<i>Tabla # 8</i>	
<i>“Conocimiento sobre arrendamiento financiero”</i>	
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	13
No	2

<b>Total</b>	<b>15</b>
--------------	-----------

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

La información anterior se presenta en forma porcentual en el gráfico No. 8:



Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

Este gráfico muestra que un 87% de los arrendatarios tienen conocimiento sobre el concepto consultado.

#### b. Interés en un arrendamiento financiero

Debido a que una de las posibles soluciones es establecer un arrendamiento financiero, se consideró importante saber qué cantidad de arrendatarios estaría dispuestos a aceptar esta propuesta.

<b>Tabla # 9</b> <b>"Interés de arrendamiento financiero"</b>	
Actividad	Frecuencia
Sí	8
No	7

<b>Total</b>	<b>15</b>
--------------	-----------

**Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este**

La información anterior se visualiza porcentualmente en el gráfico No. 9: la opinión está dividida, el 53% opina que sí le interesaría mientras que un 47% opina lo contrario.



**Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este**

### **Interés de compra en condominio**

Otra de las posibles soluciones a la problemática financiera del Centro, es efectuar la venta de los locales bajo la figura jurídica de condominio. Por ello se consideró conveniente conocer la cantidad de inquilinos a los que les interesaría adquirir el local arrendado bajo esta figura:

<b>Tabla # 10</b> <b>"Interés de compra en condominio"</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>
Sí	8
No	7

<b>Total</b>	<b>15</b>
--------------	-----------

**Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este**

De acuerdo a lo que nos indica el gráfico la opinión está dividida, ya que un 53% opina que sí le interesaría adquirir el local bajo la figura de condominio, mientras que un 47% opina lo contrario.



**Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este**

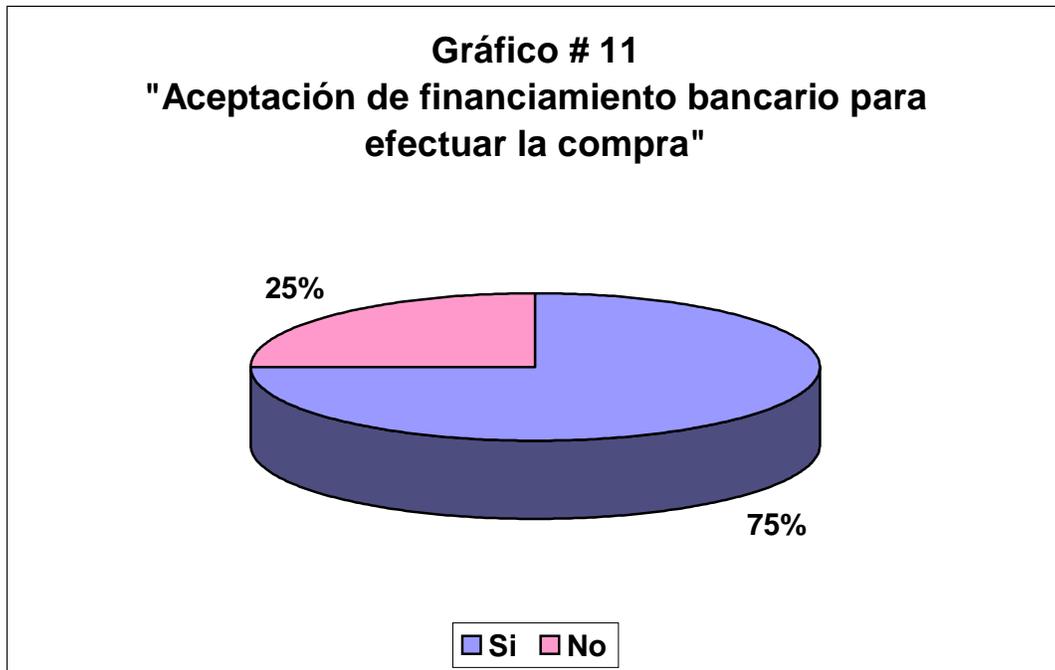
#### **Aceptación de un financiamiento bancario**

Esta pregunta se dirigió únicamente a los encuestados que mostraron interés en adquirir su local bajo el esquema de condominio, pues era importante saber cuántos de éstos aceptarían un financiamiento bancario:

<i>Tabla # 11</i> <i>“Aceptación de financiamiento bancario para efectuar la compra”</i>	
Actividad	Frecuencia
Sí	6
No	2
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este**

El gráfico No.11 indica que del total de personas que están interesadas en adquirir su local bajo esta figura, solamente el 25% no aceptaría un financiamiento bancario. Ello hace presumir que preferirían



hacerlo de contado.

Fuente: Encuesta aplicada a inquilinos del Centro Médico del Este

### **2.1.5. Demanda**

De los 17 locales comerciales ubicados en el Centro sólo 15 son objeto de arrendamiento ya que dos de ellos son ocupados por los propietarios. De acuerdo a estudios históricos sobre la demanda de esos 15 locales, se ha determinado que el promedio anual de desocupación asciende a un 13% representado por dos locales.

Dada esta situación se proyecta la demanda para los locales de la siguiente forma:

<i>TABLA N° 12</i>	
<i>“Proyección de la demanda”</i>	
<i>AÑO</i>	<i>DEMANDA DE LOCALES</i>
2004	13
2005	13
2006	13
2007	13
2008	13

## **2.2. ESTUDIO LEGAL**

### **2.2.1. Constitución**

El Centro Médico del Este desarrolla su actividad económica bajo la organización de sociedad anónima. Se encuentra inscrito legalmente, en los tomos 1005 y 1147, folios 291 y 199, asientos 375 y 248, respectivamente, en el Registro Nacional de la Propiedad.

Las sociedades anónimas son entidades “impersonales”, creadas en virtud de la ley, para que puedan poseer activos y contraer obligaciones, sin exponer a los dueños a obligaciones ilimitadas.

La propiedad de la empresa se distribuye por acciones, y la representatividad de cada socio, está condicionada al número de acciones que posea con relación al total emitidas. Dos de sus principales ventajas son: la responsabilidad de los socios está limitada a su inversión y sus acciones son transferibles.

### **2.2.2. Contratos de arrendamiento**

Los contratos de comercio no están sujetos para su validez, a formalidades especiales. Cualquiera que sean la forma y el idioma en que se celebren, las partes quedarán obligadas de la manera y en los términos que quisieron obligarse.

En el caso de los “contratos de arrendamiento”, el documento, debe contener al menos la siguiente información: nombre, calidades y personería del arrendador y arrendatario, ubicación exacta del inmueble, descripción detallada de él, mención del destino específico a que se dedicará el inmueble, precio del arrendamiento, lugar donde se realizará, forma de pago, plazo y fecha del contrato.

Es importante mencionar que en las relaciones de alquiler que mantiene el Centro Médico con sus inquilinos, median contratos de alquileres verbales.

### 2.3.3. Arrendamiento

El concepto de arrendamiento según la “Ley general de arrendamientos urbanos y suburbanos”, señala: que este existe cuando dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el uso y goce temporal de una cosa y la otra a pagar un precio cierto y determinado. Quien cede el uso se denomina **arrendador** y el que paga el precio **arrendatario**. Al precio se le llama alquiler o renta.

De acuerdo con esta ley, existen dos tipos de arrendamiento aceptados en el país, a saber: el arrendamiento operativo y el financiero.

El primer caso constituye el derecho de usufructuar un activo, por un período de tiempo corto o intermedio, pero que nunca excederá el 75% de la vida útil del activo.

En el segundo caso, el arrendatario se compromete con un contrato bilateral irrevocable, a realizar una serie de pagos al arrendador, durante un período de tiempo que generalmente coincide con la vida económica del activo.

#### 2.3.3.1. Ventajas del arrendamiento

El arrendamiento es un negocio en el cual tanto el arrendador como el arrendatario experimentan ciertas ventajas:

##### **Arrendatario**

- Se constituye en un escudo fiscal, porque las cuotas se registran como un gasto.
- Protege del riesgo de obsolescencia.
- Evita grandes desembolsos.
- Protege de las fluctuaciones en las tasas de interés, al tener una cuota fija.

## **Arrendador**

- Conserva el valor residual del activo.
- La cuota que se establece devenga un interés más alto, que el de un crédito bancario.

### **2.3.3.2. Tipos de arrendamiento**

**Arrendamiento operativo:** se rige por un contrato, en el cual el arrendador permite al arrendatario el uso y explotación de los bienes, sin tener los derechos y obligaciones del propietario, a cambio del pago o renta, que se cubrirá en cuotas durante su plazo.

Este arrendamiento genera ventajas financieras, fiscales y operativas, que se detallan a continuación:

#### **Ventajas financieras**

- Fuente de financiamiento alternativa.
- No se distrae el capital de trabajo de una empresa, para la adquisición de activos fijos.

#### **Ventaja fiscal:**

- El 100% de las cuotas se deduce como gasto operativo, generando un escudo fiscal.

#### **Ventajas operativas:**

- Se mantiene actualización permanente en el uso de los activos.
- Elimina el riesgo de obsolescencia sin tener que incurrir en costos de inversión.

**Arrendamiento financiero:** la parte arrendadora se obliga a adquirir determinados bienes muebles e inmuebles y concede su uso durante un plazo forzoso a una persona denominada arrendatario. Este se obliga a pagar una serie de cuotas parciales que cubran el costo total de la adquisición del bien, las cargas financieras y la rentabilidad exigida por el arrendador. Esto implica que en la propia firma del contrato se transfieren al arrendatario todos los riesgos inherentes a la propiedad del activo.

Las principales ventajas de este arrendamiento son financieras, y se desglosan de seguido:

- Línea adicional de financiamiento a largo plazo.
- Posibilidad de adquirir activos fijos sin fuertes desembolsos iniciales.
- Permite una planeación financiera a largo plazo.

#### **2.3.4. Legislación en condominios**

El interés de revisar esta legislación obedece al estudio que se realiza para determinar la conveniencia de convertir el actual modelo de arrendamiento operativo en un arrendamiento financiero. El objetivo es aumentar los ingresos que le permitan al Centro cubrir todas las erogaciones que realiza y, de ser posible, obtener un superávit de efectivo para recuperar el déficit acumulado al período fiscal 2003.

En este aparte se describen los principales artículos de la “Ley reguladora de la propiedad en condominio”, con el objetivo de analizar en el capítulo siguiente, la adaptabilidad de estas condiciones al Centro Médico.

**El artículo 1, inciso d.** establece que para que el régimen de propiedad en condominios pueda realizarse, deben existir en la propiedad “elementos independientes y comunes indivisibles y que cumplan todos los requisitos técnicos exigidos por esta ley”.

**Los artículos 2-4 y 5,** mencionan, que el propietario o los copropietarios deben “declarar su voluntad en escritura pública”, la que debe contener información referente a: la naturaleza, medidas, linderos de la finca matriz, descripción general del edificio, destino, bienes comunes, valor total del condominio, valor de cada piso, local, oficina, proporción correspondiente a cada uno en el valor total del condominio, reglamento de condominio y administración. Esta escritura debe ser inscrita en el Registro Público.

**El artículo 13** señala que los propietarios están obligados a sufragar los gastos de administración, conservación y operación de los servicios y bienes comunes.

**El artículo 16** indica que “cada propietario podrá efectuar obras y reparaciones en el interior de su finca filial, pero le está prohibida toda innovación o modificación que afecte la estructura y las paredes esenciales del condominio”.

**El artículo 20** señala que “la finca filial queda afecta, como garantía, en forma preferente, por el incumplimiento de las obligaciones pecuniarias que el propietario llegue a tener con el condominio.”

**El artículo 24** indica que “se deberá realizar Asamblea de Condóminos”, al menos una vez al año y tendrá competencia sobre asuntos de interés común.

**En el artículo 33,** se especifica que “el reglamento de condominio y administración, deberá tener como mínimo las siguientes disposiciones: “manera de contratar o sustituir al administrador, aportación para gastos comunes, régimen de sanciones, frecuencia con que se reunirá la Asamblea, modificaciones al edificio.”

**El artículo 34** expresa que “quien adquiera derechos en un condominio quedará sujeto al reglamento existente”.

Para que la empresa opte por esta modalidad, deberá contratar a un especialista para que confeccione un “plano de catastro”, que debe contener los permisos de aprobación de la Municipalidad de San José, Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. Posteriormente debe confeccionarse una Escritura Pública, de la propiedad que debe contener entre otras cosas lo siguiente: detalle de áreas comunes, descripción de cada filial, e incluir el reglamento del condominio. Luego la escritura junto con el plano deben ser presentados para la inscripción de la propiedad horizontal en el Registro Público de la Propiedad.

### **2.3. ESTUDIO ECONÓMICO**

El presente estudio brinda al Centro Médico del Este S.A., un panorama claro sobre el comportamiento histórico y las perspectivas de la economía costarricense, con el fin de que la empresa cuente con suficientes elementos para la toma de decisiones en esta área. Adicionalmente, aportará información al estudio financiero, al sustentar los supuestos económicos, con los que se proyectan los flujos de efectivo de la empresa, los estados financieros y la respectiva evaluación financiera de ellos.

El diagnóstico económico constituye un elemento esencial para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos propios o financieros, ya que permite analizar las condiciones pasadas, y los escenarios futuros de la economía de un país, para así poder determinar, cuál es el impacto que tiene la economía en un proyecto de inversión, o en una empresa en desarrollo.

La política económica cuenta con un conjunto de instrumentos y variables que tienen como objeto servir de medio para la consecución de los fines establecidos. Por lo tanto, es necesario analizar algunas variables económicas entre las que se destacan: los niveles de inflación, tasas de interés y el crédito al sector privado.

### **2.3.1. Política monetaria**

Para realizar un estudio económico acorde con las necesidades de este proyecto, se debe analizar el efecto que la política monetaria ejerza sobre la actividad económica del país, de tal forma que se pueda determinar el grado de apoyo o facilidad que encontrará el Centro Médico del Este S.A., en el mercado, a partir de las políticas económicas que dicte el Gobierno.

#### **2.3.1.1. Tasa básica pasiva**

Esta tasa es uno de los principales determinantes de las tasas de interés activas que cobran los bancos.

Es importante mencionar que esta tasa ha tenido un decrecimiento significativo en los últimos 10 años, pasando de valores cercanos al 29% en 1995, hasta valores que se ubican en un 13.50%, en el primer semestre del 2004. Es a partir del mes de julio que esta tasa experimenta un leve crecimiento hasta ubicarse en un 13.75%.

#### **2.3.1.2. Tasas de interés**

Uno de los principales elementos que debe tomar en cuenta toda empresa, al momento de decidir sobre su futuro en el mercado, son las tasas de interés. Las tasas activas deben considerarse a la hora de considerar cuál es la mejor fuente de financiamiento. Para efectos de este proyecto que pretende un “*replanteamiento estratégico y financiero*”, es conveniente analizar y proyectar el comportamiento de las tasas activas; ello para en caso que dentro de las propuestas emanadas por este estudio, se encuentre el utilizar instrumentos de deuda ofrecidos por el Sistema Bancario Nacional.

A continuación se presenta el promedio de las tasas activas en colones, para el primer semestre de los años 2001 al 2004.

**TABLA No. 13**  
**“COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS ACTIVAS EN COLONES ”**  
**(período 2001-2004)**

Mes	2001	2002	2003	2004
Junio	24.95%	27.26%	28.08%	22.62%

**Fuente: Indicadores económicos B.C.C.R. Tasas activas en colones, “Otras Actividades”.**

En la tabla anterior se observan las tasas activas en colones del Sistema Bancario Nacional, para el sector comercial, que clasifica en “Otras actividades”, el Banco Central. Muestran un crecimiento del 12.55% en el período 2001-2003. Para este año presenta una disminución del 19.45%, con respecto al año anterior, lo que obedece a la política del Banco Central, por incentivar el crédito al sector privado.

Sin embargo, de acuerdo con la revisión del programa monetario para el primer semestre del año en curso, se espera que estas tasas tiendan a elevarse en lo que resta del presente año.

A continuación se presenta el promedio de las tasas activas en dólares, para el primer semestre, de los años 2001 al 2004.

**TABLA No. 14**  
**“COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS ACTIVAS EN DOLARES ”**  
**(período 2001-2004)**

Mes	2001	2002	2003	2004
Junio	11.79%	10.52%	10.08%	9.69%

**Fuente: Indicadores económicos B.C.C.R. Tasas activas en dólares, “Otras Actividades”**

Del análisis de tabla se observa que el promedio de las tasas al mes de junio, han mostrado una disminución del 17.81%, en el período 2001 al 2004. Sin embargo, la reducción entre el año 2003 y el 2004 ha sido de apenas un 3.87%. Esta tendencia a la

baja en las tasas de interés en dólares, ha obedecido principalmente, a una estrategia de los Bancos del Sistema Bancario Nacional, por incentivar el crédito en esta moneda.

No obstante existe una directriz del Banco Central de C.R., que sugiere a las empresas físicas o jurídicas, a no endeudarse en dólares, si su flujo de ingresos no es en esa moneda.

### **2.3.1.3. Tasa real**

La tasa real es un instrumento que permite al analista económico determinar la equivalencia en dólares de una tasa en colones. Esta tasa se determina mediante la siguiente fórmula:

***TND-Ie***

$(1+Ie)$

En donde:

TND: tasa neta doméstica en colones

Ie: inflación esperada

Aplicando la fórmula se tiene que:  $\frac{0.2262-0.0969}{(1+0.0969)}$ : 11.79%

De lo anterior, se desprende que la equivalencia de la tasa activa en colones del 22.62%, es igual a un 11.79%, en dólares. Al comparar la tasa equivalente en dólares, con la tasa real de un 9.69% en dólares, se observa que esta tasa está casi 2 puntos porcentuales por debajo de la equivalente, por lo que el criterio de tasa real, sugiere que sería más conveniente obtener un préstamo en dólares que en colones.

### **2.3.1.4. Crédito interno neto del Sistema Bancario Nacional**

Para determinar la conveniencia de que la empresa en estudio solicite un crédito en la banca estatal, o en la privada, es conveniente, observar el comportamiento de los préstamos otorgados al sector privado.

<b>TABLA N° 15</b>			
<b>Sistema Bancario Nacional: Crédito interno neto total</b>			
<b>Saldo en millones de colones</b>			
<b>Crédito al sector privado</b>	<b>Dic. 01</b>	<b>Dic. 02</b>	<b>Dic. 03</b>
	1.269.947	1.541.280	1.841.308
<b>Por Moneda:</b>			
Nacional	623.869	711.874	809.525
Extranjera	646.078	829.406	1.031.783
<b>Por acreedor</b>			
Bancos estatales	733.272	892.347	1.008.279
Bancos privados	524.494	636.752	820.848
Del BCCR	12.181	12.181	12.181

**Fuente: Banco Central de Costa Rica**

El crédito al sector privado, en general, ha mostrado un crecimiento cercano al 45%, en el período 2001-2003. Este comportamiento refleja la política del Gobierno, en los últimos años, de incentivar el crédito al sector privado. En el último año el crecimiento fue de un 19.46%.

En lo que se refiere al comportamiento por moneda, se observa que el crédito en colones, ha mostrado un crecimiento cercano al 30%, en el período 2001-2003. Sin embargo, en moneda extranjera, el crecimiento ha sido casi de un 60%, en el mismo período.

Lo anterior refleja que el crédito al sector privado se ha incrementado en ambas monedas. No obstante, el sistema financiero nacional ha optado por incentivarlo, en moneda extranjera, en mayor medida, tal es así que el 56% del crédito fue otorgado en dólares, en el año 2003.

En lo que se refiere al acreedor, se observa, que los créditos que se otorgaron al sector privado, en el año 2003, se distribuyen así: 55% realizados por la banca estatal, 44.60%, por los bancos privados y menos del 1%, por el sector financiero no bancario.

El crédito por parte de los bancos estatales creció en un 37.5% y en los bancos privados fue de un 56%, en el período 2001-2003.

### **2.3.2. Política cambiaria**

El tipo de cambio del colón, con respecto al dólar, se calcula en el país bajo el sistema de las llamadas “minidevaluaciones”, de acuerdo con la política cambiaria, emitida por el Banco Central, por lo que el tipo de cambio muestra un comportamiento de crecimiento.

La política cambiaria, en los últimos años, ha estado orientada a impedir el deterioro en la posición del sector externo y preservar la rentabilidad de los sectores exportadores. La pauta de incremento, en el tipo de cambio, se mantuvo en 0.15 céntimos diarios en el 2003. Para este año, la pauta de devaluación, ha mostrado un crecimiento de 0.16 céntimos diarios; sin embargo, de acuerdo con la nueva directriz, del Banco Central, esta se incrementará en 0.17 céntimos diarios, a partir del 27-07-2004.

A continuación se presenta el comportamiento del tipo de cambio final de los últimos tres años:

<b>Año</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
T.C. final	¢340.88	¢377.59	¢417.79

### **2.3.3. Comportamiento de la inflación**

El Banco Central de C. R., ha establecido como meta, en los últimos años, mantener una inflación de un solo dígito. Es así como el programa monetario del 2004

estableció una variación al nivel general de precios, igual al 9%, y que disminuirá a 8.5% para el 2005. Sin embargo, debido a un constante crecimiento en el precio de algunos productos cuya ponderación dentro de la canasta básica es significativa, provocó que el nivel acumulado de inflación a junio alcanzará el 6.28%.

Si se mantiene este comportamiento cerraría a final de año en un 12.56%, sin embargo, el Banco Central estableció como meta que no supere el 11%.

A continuación se presenta el comportamiento de la inflación en los años, 2001-2004.

<b>TABLA N° 16 COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN PERIODO 2001-2004</b>		
<b>AÑO</b>	<b>META</b>	<b>REAL</b>
<b>2001</b>	11%	11%
<b>2002</b>	10%	9.7%
<b>2003</b>	10%	9.9%
<b>2004</b>	9%	12.56% (*)

(\*) DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO A JUNIO DEL 2004.

#### **2.3.4. Política salarial**

Es importante para el Centro Médico conocer la política salarial impulsada por el Gobierno durante los últimos años, ya que en el negocio se incurrirá en erogaciones por concepto de salarios.

La variación en los salarios mínimos es fijada cada seis meses por el Ministerio de Trabajo; esas variaciones van en relación con el aumento de la inflación.

En la siguiente tabla se presentan las variaciones que se han presentado a partir del 2000.

**TABLA N° 17**  
**AUMENTOS SALARIALES**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>I SEMESTRE</b>	5.20%	5.14%	3.29%	5.08%	4.68%
<b>II SEMESTRE</b>	5.17%	7.71%	4.38%	4.72%	6.27%

## 2.4. ESTUDIO FINANCIERO

### 2.4.1. Balance de situación financiera

Las dos tablas siguientes muestran el “balance de situación financiero” bajo la técnica de análisis horizontal, en la que se comparan tres períodos, y se obtienen los cambios de aumentos o disminuciones en todas las partidas. Los cambios son expresados en términos nominales (tabla No.18) y relativos. (tabla No.19) La tercer tabla bajo la técnica de análisis vertical, compara en forma relativa el estado, y establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total.

<b>TABLA 18</b> <b>CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.</b> <b>BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL-NOMINAL</b> <b>PERÍODO 2001-FEBRERO 2004</b>							
<b>BALANCE DE SITUACION</b>	<b>2001</b>	<b>Δ Nominal</b>	<b>2002</b>	<b>Δ Nominal</b>	<b>2003</b>	<b>Δ Nominal</b>	<b>2004</b>
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activo Circulante</b>							
Caja y Bancos	¢2.313.861,49	-¢1.570.086,97	¢743.774,52	-¢8.094.762,56	-¢7.350.988,04	-¢1.661.182,03	-¢9.012.170,07
Inversiones Transitorias	¢150.000,00	¢0,00	¢150.000,00	¢0,00	¢150.000,00	¢0,00	¢150.000,00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>¢2.463.861,49</b>	<b>-¢1.570.086,97</b>	<b>¢893.774,52</b>	<b>-¢8.094.762,56</b>	<b>-¢7.200.988,04</b>	<b>-¢1.661.182,03</b>	<b>-¢8.862.170,07</b>
<b>Activo Fijo</b>							
Propiedad, Planta y Equipo	¢129.267.864,20	¢0,00	¢129.267.864,20	¢54.995,00	¢129.322.859,20	¢0,00	¢129.322.859,20
Depreciación Acumulada	-¢3.721.545,34	-¢2.899.932,00	-¢6.621.477,34	-¢2.899.932,00	-¢9.521.409,34	-¢1.210.600,00	-¢10.732.009,34
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>¢125.546.318,86</b>	<b>-¢2.899.932,00</b>	<b>¢122.646.386,86</b>	<b>-¢2.844.937,00</b>	<b>¢119.801.449,86</b>	<b>-¢1.210.600,00</b>	<b>¢118.590.849,86</b>
<b>Otros Activos</b>							
Depositos en Garantía	¢2.674.270,00	-¢2.500.000,00	¢174.270,00	¢25.000,00	¢199.270,00	¢0,00	¢199.270,00
<b>Total Otros Activos</b>	<b>¢2.674.270,00</b>	<b>-¢2.500.000,00</b>	<b>¢174.270,00</b>	<b>¢25.000,00</b>	<b>¢199.270,00</b>	<b>¢0,00</b>	<b>¢199.270,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>¢130.684.450,35</b>	<b>-¢6.970.018,97</b>	<b>¢123.714.431,38</b>	<b>-¢10.914.699,56</b>	<b>¢112.799.731,82</b>	<b>-¢2.871.782,03</b>	<b>¢109.927.949,79</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>							
Cuentas por Pagar Comerciales	¢3.854.080,00	-¢2.328.814,33	¢1.525.265,67	¢0,00	¢1.525.265,67	¢0,00	¢1.525.265,67
Gastos Acumulados por Pagar	¢109.505,88	-¢102.997,80	¢6.508,08	¢6.159,92	¢12.668,00	¢25.174,00	¢37.842,00
Impuesto sobre la Renta por Pagar	¢23.519,00	¢131.980,33	¢155.499,33	-¢155.499,33	¢0,00	¢0,00	¢0,00
Cuentas por Pagar a Socios	¢4.107.429,75	¢5.495.652,48	¢9.603.082,23	¢1.290.772,20	¢10.893.854,43	¢351.751,85	¢11.245.606,28
<b>Total Pasivo a Corto Plazo</b>	<b>¢8.094.534,63</b>	<b>¢3.195.820,68</b>	<b>¢11.290.355,31</b>	<b>¢1.141.432,79</b>	<b>¢12.431.788,10</b>	<b>¢376.925,85</b>	<b>¢12.808.713,95</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>							
Documentos a Pagar	¢113.184.487,10	-¢11.913.837,20	¢101.270.649,90	-¢12.538.264,00	¢88.732.385,90	-¢5.571.950,05	¢83.160.435,85
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>¢113.184.487,10</b>	<b>-¢11.913.837,20</b>	<b>¢101.270.649,90</b>	<b>-¢12.538.264,00</b>	<b>¢88.732.385,90</b>	<b>-¢5.571.950,05</b>	<b>¢83.160.435,85</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>¢121.279.021,73</b>	<b>-¢8.718.016,52</b>	<b>¢112.561.005,21</b>	<b>-¢11.396.831,21</b>	<b>¢101.164.174,00</b>	<b>-¢5.195.024,20</b>	<b>¢95.969.149,80</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	¢600.000,00	¢0,00	¢600.000,00	¢0,00	¢600.000,00	¢0,00	¢600.000,00
Reserva Legal	¢0,00	¢34.756,00	¢34.756,00	¢0,00	¢34.756,00	¢24.106,00	¢58.862,00
Aportes de Socios	¢26.718.000,00	¢0,00	¢26.718.000,00	¢0,00	¢26.718.000,00	¢0,00	¢26.718.000,00
Utilidades No Distribuidas	-¢18.006.645,75	¢1.112.187,29	-¢16.894.458,46	¢695.128,63	-¢16.199.329,83	¢458.025,65	-¢15.741.304,18
Utilidad del Período	¢04.074,37	-¢04.054,26	¢05.429,63	¢33.006,09	-¢193.424,65	¢1.844.449,53	-¢2.223.243,47

Fuente: Estados financieros CME

<b>TABLA N°19</b> <b>CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A</b> <b>BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL-RELATIVO</b> <b>PERÍODO 2001-FEBRERO 2004</b>							
BALANCE DE SITUACION	2001	%	2002	%	2003	%	2004
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activo Circulante</b>							
Caja y Bancos	¢2.313.861,49	-67,86%	¢743.774,52	-1088,34%	¢7.350.988,04	22,60%	¢9.012.170,07
Inversiones Transitorias	¢150.000,00	0,00%	¢150.000,00	0,00%	¢150.000,00	0,00%	¢150.000,00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>¢2.463.861,49</b>	<b>-63,72%</b>	<b>¢893.774,52</b>	<b>-905,68%</b>	<b>¢7.200.988,04</b>	<b>23,07%</b>	<b>¢8.862.170,07</b>
<b>Activo Fijo</b>							
Propiedad, Plantay Equipo	¢129.267.864,20	0,00%	¢129.267.864,20	0,04%	¢129.322.859,20	0,00%	¢129.322.859,20
Depreciación Acumulada	¢3.721.545,34	77,92%	¢6.621.477,34	43,80%	¢9.521.409,34	12,71%	¢10.732.009,34
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>¢125.546.318,86</b>	<b>-2,31%</b>	<b>¢122.646.386,86</b>	<b>-2,32%</b>	<b>¢119.801.449,86</b>	<b>-1,01%</b>	<b>¢118.590.849,86</b>
<b>Otros Activos</b>							
Depositos en Garantía	¢2.674.270,00	-93,48%	¢174.270,00	14,35%	¢199.270,00	0,00%	¢199.270,00
<b>Total Otros Activos</b>	<b>¢2.674.270,00</b>	<b>-93,48%</b>	<b>¢174.270,00</b>	<b>14,35%</b>	<b>¢199.270,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>¢199.270,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>¢130.684.450,35</b>	<b>-5,33%</b>	<b>¢123.714.431,38</b>	<b>-8,82%</b>	<b>¢112.799.731,82</b>	<b>-2,55%</b>	<b>¢109.927.949,79</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>							
Cuentas por Pagar Comerciales	¢3.854.080,00	-60,42%	¢1.525.265,67	0,00%	¢1.525.265,67	0,00%	¢1.525.265,67
Gastos Acumulados por Pagar	¢109.505,88	-94,06%	¢6.508,08	94,65%	¢12.668,00	198,72%	¢37.842,00
Impuesto sobre la Renta por Pagar	¢23.519,00	561,16%	¢155.499,33	-100,00%	¢0,00	-	¢0,00
Cuentas por Pagar a Socios	¢4.107.429,75	133,80%	¢9.603.082,23	13,44%	¢10.893.854,43	3,23%	¢11.245.606,28
<b>Total Pasivo a Corto Plazo</b>	<b>¢8.094.534,63</b>	<b>39,48%</b>	<b>¢11.290.355,31</b>	<b>10,11%</b>	<b>¢12.431.788,10</b>	<b>3,03%</b>	<b>¢12.808.713,95</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>							
Documentos a Pagar	¢113.184.487,10	-10,53%	¢101.270.649,90	-12,38%	¢88.732.385,90	-6,28%	¢83.160.435,85
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>¢113.184.487,10</b>	<b>-10,53%</b>	<b>¢101.270.649,90</b>	<b>-12,38%</b>	<b>¢88.732.385,90</b>	<b>-6,28%</b>	<b>¢83.160.435,85</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>¢121.279.021,73</b>	<b>-7,19%</b>	<b>¢112.561.005,21</b>	<b>-10,13%</b>	<b>¢101.164.174,00</b>	<b>-5,14%</b>	<b>¢95.969.149,80</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	¢600.000,00	0,00%	¢600.000,00	0,00%	¢600.000,00	0,00%	¢600.000,00
Reserva Legal	¢0,00	-	¢34.756,00	0,00%	¢34.756,00	69,36%	¢58.862,00
Aportes de Socios	¢26.718.000,00	0,00%	¢26.718.000,00	0,00%	¢26.718.000,00	0,00%	¢26.718.000,00
Utilidades No Distribuidas	¢18.006.645,75	-6,18%	¢16.894.453,46	-4,11%	¢16.199.329,83	-2,83%	¢15.741.304,18
Utilidad del Periodo	¢94.074,37	638,91%	¢655.128,63	-30,64%	¢482.131,65	381,87%	¢2.323.242,17
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>¢9.405.428,62</b>	<b>18,58%</b>	<b>¢11.153.426,17</b>	<b>4,32%</b>	<b>¢11.635.557,82</b>	<b>19,97%</b>	<b>¢13.958.799,99</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>¢130.684.450,35</b>	<b>-5,33%</b>	<b>¢123.714.431,38</b>	<b>-8,82%</b>	<b>¢112.799.731,82</b>	<b>-2,55%</b>	<b>¢109.927.949,79</b>

Fuente: Estados financieros CME

<b>TABLA 20</b> <b>CENTRO MÉDICO DEL ESTESA</b> <b>BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL</b> <b>PERÍODO 2001-FEBRERO 2004</b>								
BALANCE DE SITUACIÓN	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%
<b>ACTIVO</b>								
<b>Activo Circulante</b>								
Cajay Bancos	¢2.313.861,48	99,91%	¢743.774,52	83,22%	¢7.350.988,04	102,08%	¢9.012.170,07	101,69%
Inversiones Transitorias	¢150.000,00	6,09%	¢150.000,00	16,78%	¢150.000,00	-2,08%	¢150.000,00	-1,69%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>¢2.463.861,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢893.774,52</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢7.200.988,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢8.862.170,07</b>	<b>100,00%</b>
<b>Activo Fijo</b>								
Propiedad, Planta y Equipo	¢129.267.864,20	102,98%	¢129.267.864,20	105,40%	¢129.322.859,20	107,98%	¢129.322.859,20	109,05%
Depreciación Acumulada	¢3.721.545,34	-2,98%	¢6.621.477,34	-5,40%	¢9.521.409,34	-7,98%	¢10.732.009,34	-9,05%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>¢125.546.318,86</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢122.646.386,86</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢119.801.449,86</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢118.590.849,86</b>	<b>100,00%</b>
<b>Otros Activos</b>								
Depositos en Garantía	¢2.674.270,00	100,00%	¢174.270,00	100,00%	¢199.270,00	100,00%	¢199.270,00	100,00%
<b>Total Otros Activos</b>	<b>¢2.674.270,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢174.270,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢199.270,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢199.270,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>¢130.684.460,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢123.714.431,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢112.799.731,82</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢109.927.949,79</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>								
Cuentas por Pagar Comerciales	¢3.854.080,00	47,61%	¢1.525.265,67	13,51%	¢1.525.265,67	12,27%	¢1.525.265,67	11,91%
Gastos Acumulados por Pagar	¢109.505,88	1,38%	¢6.508,08	0,08%	¢12.668,00	0,10%	¢37.842,00	0,30%
Impuesto sobre la Renta por Pagar	¢23.519,00	0,29%	¢155.499,38	1,38%	¢0,00	0,00%	¢0,00	0,00%
Cuentas por Pagar a Socios	¢4.107.429,75	50,74%	¢9.603.082,23	85,08%	¢10.893.854,43	87,63%	¢11.245.606,28	87,80%
<b>Total Pasivo a Corto Plazo</b>	<b>¢8.094.534,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢11.290.355,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢12.431.788,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢12.808.713,95</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>								
Documentos a Pagar	¢113.184.487,10	100,00%	¢101.270.649,90	100,00%	¢88.732.385,90	100,00%	¢83.160.435,85	100,00%
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>¢113.184.487,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢101.270.649,90</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢88.732.385,90</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢83.160.435,85</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>¢121.279.021,73</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢112.561.005,21</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢101.164.174,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢95.969.149,80</b>	<b>100,00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	¢600.000,00	6,38%	¢600.000,00	5,38%	¢600.000,00	5,16%	¢600.000,00	4,30%
Reserva Legal	¢0,00	-	¢34.756,00	0,31%	¢34.756,00	0,30%	¢58.862,00	0,42%
Aporte de Socios	¢26.718.000,00	284,07%	¢26.718.000,00	239,55%	¢26.718.000,00	229,62%	¢26.718.000,00	191,41%
Utilidades No Distribuidas	¢18.006.645,75	-191,46%	¢16.894.468,46	-151,47%	¢16.199.329,83	-139,22%	¢15.741.304,18	-112,77%
Utilidad del Periodo	¢94.074,37	1,00%	¢695.128,63	6,23%	¢482.131,65	4,14%	¢2.323.242,17	16,64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>¢9.405.428,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢11.153.426,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢11.635.557,82</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢13.938.799,99</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>¢130.684.460,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢123.714.431,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢112.799.731,82</b>	<b>100,00%</b>	<b>¢109.927.949,79</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Estados financieros CME**

En estas tablas, se observa que la empresa cuenta únicamente con dos activos circulantes a saber: Caja y bancos e Inversiones transitorias; ésta última, se ha mantenido constante, desde el año 2001.

La cuenta “Caja y bancos”, presenta un comportamiento decreciente, en el período 2001- 2004, pasando de ¢2.313.861 a -¢9.012.170. Este saldo negativo se arrastra desde el cierre contable 2002/2003, y se debe a la forma de registrar los aportes que efectúan los socios para sufragar la diferencia entre ingresos y egresos que se presentan mensualmente en el Centro.

La cuenta de “activo circulante” no incluye el rubro de inventarios, al no requerir la actividad de la empresa de estos activos. El principal componente de esta cuenta es “caja y bancos”, que históricamente ha representado más del 83% del total, (según se observa en el tabla No. 20) , al tener como ingreso único, el arrendamiento de locales.

El “activo fijo” lo componen “propiedad, planta y equipo”, así como “depreciación”. Actualmente el valor del activo fijo neto es cercano a los ¢119.000.000; no se han realizado compras representativas de activos a partir del año 2001, debido a la delicada situación financiera de la empresa.

En la tabla No 19, en la cuenta “pasivo a corto plazo”, se observa que tres de sus componentes muestran una relativa estabilidad. A excepción de la cuenta “por pagar a socios”, que ha mostrado un crecimiento acelerado, principalmente en el período fiscal 2001-2002, con una variación del 133%, pasando de ¢8.094.534 a ¢11.290.355.

En ella se registra la erogación mensual que realizan los socios para cubrir el déficit operacional de la empresa, que se ha triplicado para el período 2001-2004, y representa el 88%, del pasivo a corto plazo, a febrero del 2004. (según se observa en el tabla No. 20) Este punto será objeto de un análisis detallado en el capítulo siguiente.

En lo que se refiere al pasivo a “largo plazo”, como se nota en las tablas, únicamente se registra una cuenta, a saber, “documentos por pagar”, que presenta una disminución del 26%, del año 2001 a la fecha, producto de la amortización a los préstamos.

Este pasivo a largo plazo está conformado por las siguientes obligaciones:

ACREEDOR	MONTO ORIGINAL
Banco Popular y Desarrollo Com.	¢ 26.000.000
Fundación para el Desarrollo	¢ 12.000.000
Prestamista privada	\$ 200.000

El “Patrimonio”, lo conforman el capital social por ¢600.000, que se ha mantenido inalterado desde su fundación. Además, una reserva legal que se constituye por el 5% de las utilidades de las empresas y que al momento no han llegado al tope del 20%. También, se registran “Aportes de socios”, cercanos a los ¢27.000.000, que se han mantenido fijos desde sus inicios, y se realizaron para afrontar gastos en la construcción del edificio.

Las “utilidades no distribuidas” o “acumuladas”, muestran un comportamiento negativo, a setiembre del 2003, por un monto que supera los ¢16 millones. A pesar de que el negocio empieza a generar utilidades, relativamente bajas, desde el período fiscal 2001, esta partida se mantiene negativa debido a que arrastran pérdidas, por un monto cercano a los ¢18 millones, de los períodos fiscales 1999-2000 (anteriores al período analizado).

En lo que respecta a la utilidad del período, como se observa en la tabla No. 18, se muestran saldos positivos, pero esto obedece, a que al no considerar el estado de resultados, las erogaciones por concepto de amortización como gasto, el valor monetario de la utilidad se encuentra sobreestimado, con respecto al valor final del flujo neto de efectivo de la empresa, que sí deduce ese valor.

Sin embargo, las utilidades de la empresa podrían ser menores, si en sus registros contables se incluyera el diferencial cambiario, que tiene su origen en el préstamo en dólares antes comentado.

#### 2.4.2. Estado de resultados

Las tablas Nos. 21 y 22 contienen el “análisis horizontal” del estado de resultados, que registra las operaciones de ingresos y gastos para los períodos 2001-2003.

<b>TABLA N 21</b>					
<b>CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL-NOMINAL</b>					
<b>PERÍODO 2001-2003</b>					
<b>RUBRO</b>	<b>2001</b>	<b>Variación</b>	<b>2002</b>	<b>Variación</b>	<b>2003</b>
Ingresos por Servicios	¢27.126.205,26	-¢2.043.819,48	¢25.082.385,78	¢1.761.847,91	¢26.844.233,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>¢27.126.205,26</b>	<b>-¢2.043.819,48</b>	<b>¢25.082.385,78</b>	<b>¢1.761.847,91</b>	<b>¢26.844.233,69</b>
Gastos de Operación	¢9.567.519,23	-¢4.834.755,14	¢4.732.764,09	-¢295.409,50	¢4.437.354,59
Gastos Generales y Administrativos	¢9.879.147,76	¢2.673.567,70	¢12.552.715,46	¢2.679.150,64	¢15.231.866,10
<b>UAI</b>	<b>¢7.679.538,27</b>	<b>¢117.367,96</b>	<b>¢7.796.906,23</b>	<b>-¢621.893,23</b>	<b>¢7.175.013,00</b>
Gastos Financieros	¢7.561.944,90	-¢633.949,30	¢6.927.995,60	-¢379.127,25	¢6.548.868,35
<b>UAI</b>	<b>¢117.593,37</b>	<b>¢751.317,26</b>	<b>¢868.910,63</b>	<b>-¢242.765,98</b>	<b>¢626.144,65</b>
Impuesto sobre la Renta	¢23.519,00	¢150.263,00	¢173.782,00	-¢29.769,00	¢144.013,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>¢94.074,37</b>	<b>¢601.054,26</b>	<b>¢695.128,63</b>	<b>-¢212.996,98</b>	<b>¢482.131,65</b>

**Fuente: Estados financieros CME**

**TABLA N 22**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL-RELATIVO**  
**PERÍODO 2001-2003**

<b>RUBRO</b>	<b>2001</b>	<b>Variación</b>	<b>2002</b>	<b>Variación</b>	<b>2003</b>
Ingresos por Servicios	¢27.126.205,26	-7,53%	¢25.082.385,78	7,02%	¢26.844.233,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>¢27.126.205,26</b>	<b>-7,53%</b>	<b>¢25.082.385,78</b>	<b>7,02%</b>	<b>¢26.844.233,69</b>
Gastos de Operación	¢9.567.519,23	-50,53%	¢4.732.764,09	-6,24%	¢4.437.354,59
Gastos Generales y Administrativos	¢9.879.147,76	27,06%	¢12.552.715,46	21,34%	¢15.231.866,10
<b>UAI</b>	<b>¢7.679.538,27</b>	<b>1,53%</b>	<b>¢7.796.906,23</b>	<b>-7,98%</b>	<b>¢7.175.013,00</b>
Gastos Financieros	¢7.561.944,90	-8,38%	¢6.927.995,60	-5,47%	¢6.548.868,35
<b>UAI</b>	<b>¢117.593,37</b>	<b>638,91%</b>	<b>¢868.910,63</b>	<b>-27,94%</b>	<b>¢626.144,65</b>
Impuesto sobre la Renta	¢23.519,00	638,90%	¢173.782,00	-17,13%	¢144.013,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>¢94.074,37</b>	<b>638,91%</b>	<b>¢695.128,63</b>	<b>-30,64%</b>	<b>¢482.131,65</b>

**Fuente: Estados financieros CME**

Se observa en las tablas anteriores que los ingresos ascendieron a un monto cercano a los ¢27 millones, en el año 2003. El único ingreso es por concepto de alquileres, que se ajustan anualmente al 15%, de acuerdo con lo que establece la ley. Sin embargo, el crecimiento de esta cuenta no ha sido en ese mismo porcentaje, producto de los altibajos en la ocupación del edificio.

Los gastos de operación han disminuido drásticamente en los últimos dos períodos fiscales, pasando de ¢9.567.519, en el año 2001 a ¢4.437.354 en el 2003, al efectuarse un racionamiento del gasto.

En lo que se refiere a gastos administrativos y generales, éstos muestran un crecimiento, pasando de ¢9.879.148 en el 2001 a ¢15.231.866 en el año 2003. La tendencia de este gasto es creciente y su mayor componente es la depreciación.

Los gastos financieros han disminuido en el período de análisis, debido a que las obligaciones por pagar tienen como característica, que el interés se cobra sobre saldos, lo cual ha venido disminuyendo por el efecto de la amortización. Lo anterior obedece, además, al hecho de que contablemente no se registran diferencias cambiarias por concepto del préstamo en dólares que mantiene la empresa.

### 2.4.3. Flujo neto de efectivo

En esta tabla se muestran los flujos netos de efectivo del Centro Médico, para el período 2001-2003.

<b>TABLA N 23</b>			
<b>CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.</b>			
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>			
<b>PERÍODO 2001-2003</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Ingresos de Operación	¢27.126.205,26	¢25.082.385,78	¢26.844.233,69
<b>Total de Ingresos</b>	<b>¢27.126.205,26</b>	<b>¢25.082.385,78</b>	<b>¢26.844.233,69</b>
Menos:			
Gastos Erogables	¢17.460.800,02	¢14.385.547,55	¢16.769.288,69
Gastos No Erogables	¢1.985.866,97	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
<b>UAI</b>	<b>¢7.679.538,27</b>	<b>¢7.796.906,23</b>	<b>¢7.175.013,00</b>
<b>Menos:</b>			
Impuesto sobre la renta	¢23.519,00	¢173.782,00	¢144.013,00
<b>UAI</b>	<b>¢7.656.019,27</b>	<b>¢7.623.124,23</b>	<b>¢7.031.000,00</b>
<b>Más:</b>			
Gastos No Erogables	¢1.985.866,97	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
<b>Menos:</b>			
Intereses	¢7.561.944,90	¢6.927.995,60	¢6.548.868,35
Amortización	¢8.721.773,20	¢11.913.837,20	¢12.538.264,00
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>-¢6.641.831,86</b>	<b>-¢8.318.776,57</b>	<b>-¢9.156.200,35</b>

**Fuente: Estados financieros CME**

El “flujo neto de efectivo”, a diferencia del estado de resultados, rebaja la amortización, para mostrar un estado real de los movimientos en la empresa. En este se

considera que la depreciación debe utilizarse únicamente para efectos fiscales, ya que es un gasto no erogable. ( No existe salida real de efectivo.)

El estado de resultados presenta utilidades para los períodos fiscales 2001-2002 y 2003; sin embargo, el flujo neto de efectivo muestra que tal situación no es producto de un superávit de efectivo, sino de un efecto contable, debido a que la empresa tiene faltantes reales de efectivo de ¢ 6.641.831.86, para el 2001; ¢8.318.776.57, para el 2002 y ¢9.156.200.35, para el año 2003. Estas diferencias han sido asumidas por los dos socios, debido a que el negocio no ha generado lo suficiente para cubrir todas sus erogaciones, que incluyen gastos de operación, gastos administrativos, amortización e intereses de las deudas.

#### 2.5.4. Razones financieras

A continuación se presenta la tabla No.24, en la que se resumen las razones que se consideran relevantes para el análisis de la situación financiera de la empresa.

<b>TABLA No. 24</b>				
<b>CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A</b>				
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>				
<b>PERÍODO 2001-2003</b>				
<b>RAZÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Capital de trabajo	Activo circulante	2.463.861,49	893.774,52	-7.200.988,04
Capital neto de trabajo	Activo circ. - Pasivo circ.	-5.630.673,14	-10.396.580,79	-19.632.776,14
Índice de liquidez	Activo circ. / Pasivo circ.	0,30	0,08	-0,65
Índice de prueba ácida	(Activo circ. -Inv) / Pasivo circ.	0,30	0,08	-0,65
Índice de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0,93	0,91	0,90
Cobertura de intereses	UAII / Gto. fin.	1,02	1,13	1,10
Margen neto de u	Utilidad neta / Ingresos	0,35%	2,77%	1,80%
Rendimiento de la inversión	Utilidad neta / Activo total	0,07%	0,56%	0,43%

**Fuente: Cálculo Propio**

**Capital de trabajo:** representa al activo circulante, constituido principalmente por la cuenta de “caja y bancos”, según se observa en la tabla No.24.

El capital de trabajo, dato que se indica en tabla No.24 desde el período fiscal 2001 hasta la fecha, ha venido decreciendo considerablemente, ubicándose en el año 2003, en una cifra negativa.

Debido a que el capital de trabajo corresponde a la capacidad de cobertura, que tiene una organización para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, es que se debe analizar este comportamiento negativo para el año 2003, porque esto parece indicar que la empresa no tuvo capacidad de pago. Esta situación es contraria a lo que se muestra en el flujo neto de efectivo ( esta contradicción será sujeta de análisis en el capítulo siguiente para así poder determinar si tal incongruencia es un error contable).

**Capital neto de trabajo:** este valor que se obtiene de sustraer al activo circulante, el pasivo circulante, representa la capacidad de cobertura que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo, con sus activos circulantes.

De lo que se muestra en la tabla No 24, se deduce que desde el período fiscal 2001, el Centro no ha podido cubrir la totalidad de las obligaciones a corto plazo, lo que no es totalmente cierto, ya que se ha practicado una metodología errónea para registrar los ingresos a caja, que realizan los socios para cubrir el déficit de operación mensual.

**Índice de liquidez:** esta razón representa la capacidad de cobertura que tiene una empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes, en términos relativos (veces). Tal y como se muestra en la tabla No. 24, sus índices son inferiores a 1 y para el año 2001, éste llega a ser negativo (-0.65), lo que indica que el negocio tiene problemas para cubrir el total de sus obligaciones a corto plazo, con su activo circulante, agravándose la situación en el tiempo

**Índice de endeudamiento:** indica qué proporción de los activos totales han sido financiados. De los datos de este índice ( 93% , 91% y 90% ) para los años 2001,2002,

2003, respectivamente, descritos en el tabla anterior, se deduce que el porcentaje de activos financiados es bastante alto.

El comportamiento de esta razón en la empresa ha disminuido debido a la amortización de los préstamos, pero también indica el grado de compromiso que tienen los pasivos sobre el activo total.

**Razón cobertura de intereses:** representa el número de veces que la empresa es capaz de cubrir sus intereses con su utilidad de operación. Estos datos (1.02, 1.13, 1.10), para los años 2001, 2002 y, 2003, respectivamente, muestran que la empresa es capaz de cubrir la totalidad de los cargos financieros por intereses y ha logrado incrementar su utilidad operativa, producto de una reducción en los gastos.

**Margen neto de utilidades:** representa la participación que tiene la utilidad neta en los ingresos de la empresa. En la tabla se observan los valores (0.35%, 2.77%, 1.80%), que muestran que este índice ha tenido una leve mejoría, con respecto al período fiscal 2001. Sin embargo, el compromiso de los ingresos por alquileres, para cubrir los gastos operativos y financieros es superior al 97%, en el año 2003.

**Rendimiento de la inversión:** representa la capacidad que tienen los activos totales de una empresa para generar utilidades. Como se puede observar en la tabla antes descrita, la capacidad de los activos para generar utilidad es históricamente inferior al 1%.

### **Síntesis de la situación actual**

La situación financiera se puede resumir en problemas representados por tres rubros:

#### **a. Problemas de liquidez**

De la información que brindan los estados financieros, flujo neto de efectivo y las razones financieras, es visible la dificultad que tiene la organización para cubrir la totalidad de las obligaciones a corto plazo.

#### **b. Política de endeudamiento**

Los índices de endeudamiento muestran valores muy altos, que indican que el porcentaje de activos financiados sea casi del 100%. Aunado a esto, se tiene que la estructura de la deuda, incluye un préstamo en dólares, que debido a la variación en el tipo de cambio del colón con respecto al dólar, induce a que se de un crecimiento constante en el saldo de este crédito. Afecta el hecho de que se tenga esta obligación en dólares, sin que exista venta de servicios en esta moneda, lo que podría equilibrar el flujo entre ingresos y egresos de dinero.

#### **c. Capitalización de la empresa**

El resultado de la gestión empresarial ha sido negativo, lo que impide que la empresa destine recursos propios para reinvertir en el negocio o desarrollar proyectos afines, y así poder salir del estancamiento en que se encuentra.

El hecho de que la empresa no haya podido desarrollarse en forma eficiente, influenciada por el grado de endeudamiento con que inició sus operaciones, se vio posteriormente, afectada por variaciones en el entorno, al crearse negocios nuevos en sus alrededores, sin costo por los servicios que brinda; que propició el debilitamiento de la demanda por los mismos servicios que ofrecen algunos de sus inquilinos, lo que afectó en la cotización de los precios de sus alquileres.

**CAPITULO III**  
**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DIAGNOSTICADA**

### **3.1. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1.1. Análisis del servicio**

El Centro Médico desarrolla la actividad de alquiler de locales comerciales, ofreciendo valores agregados, como son:

- Ubicación: es un lugar céntrico, de fácil acceso, para aquellas personas que cuenten con automóvil propio.
- Comodidad: edificio que cuenta con instalaciones amplias, agradables, servicio de ascensor, amplia iluminación y ventilación.
- Parqueo: se cuenta con un servicio de parqueo para 20 vehículos.
- Seguridad: servicio de vigilancia las 24 horas.

De lo anterior, se concluye que el servicio de alquiler que presta el Centro se califica como bueno, debido a que cumple con todos los requisitos que exige el mercado, tales como: infraestructura adecuada, mantenimiento y servicios básicos, con un valor agregado, representado por los servicios ya comentados.

#### **3.1.2. Análisis de la competencia**

Como se mencionó en el Capítulo II, la competencia directa está constituida por la Clínica Santa Catalina, Centro Médico Familiar y la Clínica Médica Familiar San Agustín. Estos tres edificios se encuentran ubicados dentro del área de influencia de la empresa y se dedican a alquilar locales comerciales afines a la medicina. A pesar de estar en la zona de influencia, estos tres centros, por su ubicación no se constituyen en una amenaza que pueda llegar a afectar la demanda, porque los demandantes de los servicios, están interesados en desarrollar su actividad en la zona geográfica que se ubica el Centro. Por lo tanto, si bien es cierto esta situación no afecta la ocupación que pueda tener el Centro, sí incide en la de los inquilinos, porque en esos locales se brindan los mismos servicios.

En lo que se refiere a la competencia indirecta constituida por todos los centros de salud que pertenezcan a la Caja o le vendan servicios como los EBAIS, sí ha tenido un efecto negativo, en los servicios que brindan el área de emergencias y el laboratorio clínico. Debido a que los servicios de medicina con que compiten son gratuitos, además, de que el número de EBAIS, ubicados en las cercanías del Centro se han incrementado, a partir del 2002.

En forma directa no afecta al Centro, porque hasta ahora, no se han desocupado locales por esa razón, pero sí se ha sentido el efecto del número de pacientes que hacen uso de los servicios comentados. El efecto se da en forma indirecta, porque en cualquier momento podría darse una desocupación de esas áreas, con la repercusión del valor con que se cotizan los locales.

### 3.1.3. Análisis de la encuesta

En este punto se presenta un análisis sobre los resultados obtenidos en la encuesta que se aplicó a 15 arrendatarios del Centro Médico del Este, en setiembre del presente año.

#### Actividad de los arrendatarios

TABLA N° 25	
Participación de los arrendatarios en el total de ingresos (Según su actividad)	
Actividad	Participación relativa (%)
Consultorios (Tercer piso)	47
Farmacia (Primer piso)	13
Laboratorio (Primer piso)	9
Odontología (Primer piso)	10
Gastroscopía (Segundo piso)	8
Emergencias (Segundo piso)	13
Total del edificio	100

**Fuente: Estados financieros Centro Médico del Este**

En el punto 2.1.4 del Capítulo II se mencionó que el 66% de los locales comerciales se encuentran ocupados por consultorios; esto significa que de los 15 locales a los que se les aplicó la encuesta, 10 se dedican a esta actividad, esto implica que la acción del Centro se ha concentrado en el alquiler de consultorios.

Actualmente, el edificio está dividido en tres pisos, con un área similar cada uno. El primer piso lo ocupan la farmacia, laboratorio y odontología. El segundo piso gastroscopia y emergencias y el restante es utilizado por consultorios.

Es importante rescatar que el área de consultorios, que se ubica en el III piso, representa un tercio del área total del edificio, y genera un 47% del total de ingresos, según se observa en la tabla No. 25. Sin embargo, el segundo piso (emergencias y gastroscopia), con un área similar al anterior, genera apenas un 21% del total de ingresos y el primer piso (farmacia, laboratorio y odontología) genera un 32% del total de ingresos.

De lo anterior se concluye, que la actividad más rentable por m<sup>2</sup> es el alquiler de consultorios, debido a que en un tercio del edificio, se concentra el 66% de los locales, que producen casi el 50% de los ingresos que genera el Centro.

Además, se determinó que el área menos rentable es el segundo piso, ya que con un área similar a la que ocupan los 10 consultorios, se ubican dos locales, que únicamente generan el 21 % del total de ingresos.

### ***Análisis de los servicios brindados por el Centro***

#### **a. Servicio de parqueo**

El resultado de esta calificación cumple con los estándares normales de aceptación, lo que implica que no es prioritario para el centro realizar mayores inversiones en este servicio.

A pesar de que algunos de los encuestados manifestaron que en las horas de mayor concurrencia de sus clientes, se presentan falta de espacios. Debido a estos comentarios, es que se infiere que la calificación no sea más alta de la obtenida.

#### **b. Servicio de mantenimiento**

La tendencia en la valoración de este servicio muestra que los inquilinos lo califican entre bueno o muy bueno, lo que permite concluir, que se brinda con la calidad adecuada. Sin embargo, a manera de comentarios, los encuestados manifestaron que las acciones respectivas a veces no se realizan con la oportunidad necesaria, por lo que se cree conveniente, que cuando mejore la situación financiera, se valore la posibilidad de contar con una persona fija, al menos con medio tiempo laboral.

#### **c. Servicio de seguridad**

La valoración de este servicio se dio en la misma dirección que el anterior. Por el momento se considera que no es prioritario hacer inversiones en esta área, sin embargo, si la solvencia financiera mejorara considerablemente, sería importante, retomar este punto.

#### **d. Personal de apoyo**

Los inquilinos muestran estar sumamente satisfechos con este servicio, que es una herramienta fundamental para desarrollar su trabajo. En razón de la importancia de este servicio, es conveniente, mantener la atención para que su calidad no se deteriore.

#### **e. Necesidad de otros servicios**

Tal como se mencionó en el punto 2.1.4 del capítulo anterior, el 40% de los inquilinos considera que el centro brinda todos los servicios necesarios para desarrollar

su actividad. Sin embargo, el 60% considera que se deben incorporar los siguientes servicios: ultrasonido, rayos X, contestadora automática y una ampliación del parqueo.

En razón de lo anterior, es importante aclarar que la actividad comercial del Centro es el alquiler de locales a profesionales en el área de Medicina, interesados en su ubicación. A pesar de que el 78% opina que se requieren servicios adicionales ( señalan como necesarios ultrasonido y rayos X) pero en este caso, la administración del Centro no puede tomar ninguna decisión al respecto, ya que eso se escapa a sus posibilidades de accionar.

De lo anterior se concluye que la administración del Centro debe considerar la implementación de la contestadora y la ampliación del parqueo, sin que tales acciones constituyan una prioridad.

### **Satisfacción del inquilino con la ubicación del Centro**

De la valoración a esta pregunta se concluye que la totalidad de los clientes están satisfechos con la ubicación.

### **Arrendamiento financiero**

#### **a. Conocimiento**

Las respuestas a esta pregunta indican que el 87% de los inquilinos conoce sobre este tema, lo que facilita el proceso de implementación de esta medida, en caso de que se concrete.

#### **b. Interés en un arrendamiento financiero**

Del resultado de la encuesta se desprende que de implementarse esta medida, ella no sería aceptada por la totalidad de los actuales inquilinos. Solo el 50% estaría dispuesto a cambiar el modelo actual de arrendamiento, esta situación hace concluir que existe un mercado dentro de los actuales clientes para llevar adelante la propuesta.

Sin embargo, si la propuesta final definiera que el modelo debe ser aplicado a todos los locales, en este caso, habría que buscar nuevos inquilinos.

### **Aceptación de un financiamiento bancario**

De la respuesta a esta pregunta se concluye que la mayoría de los inquilinos interesados en adquirir un local dentro del Centro, estarían dispuestos a endeudarse para llegar a ser propietarios.

#### **3.1.4. Análisis de la proyección de la demanda**

En el punto 2.1.5 del capítulo anterior se afirma que el edificio del Centro tendrá una demanda constante, igual a 13 locales alquilados, durante el período 2004-2008. Al analizar esta situación, se puede concluir, que esta obedece a dos razones: la primera, al nivel de desocupación histórico, y la segunda, por la falta de superávit de efectivo que genere el negocio, lo que impiden invertir en el desarrollo de las áreas ociosas.

## **3.2. ANALISIS DEL ESTUDIO LEGAL**

### **3.2.1. Constitución**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el Centro desarrolla su actividad económica bajo la organización de sociedad anónima. Se considera que este es el tipo de organización óptima para el tipo de actividad a que se dedica la empresa, al proteger en mayor medida los intereses de los socios.

### **3.2.2. Contratos de arrendamiento**

En el Centro se desarrolla una actividad de arrendamiento de locales que está normada por contratos verbales entre arrendatarios y arrendadores. Si bien esta es una práctica que se aplica desde los inicios del negocio, se recomienda que de acuerdo con la legislación costarricense se elaboren contratos de arrendamiento escritos, que permitan obtener mayor seguridad y estabilidad jurídica, ante divergencias con sus arrendatarios.

### **3.2.3. Modelo de arrendamiento utilizado**

En el apartado 2.3.3 se analizaron las ventajas y desventajas que tienen para el arrendador un modelo de arrendamiento operativo en contraposición con un arrendamiento financiero. Desde el punto de vista operativo se logró determinar que un modelo de arrendamiento operativo es más beneficioso que uno financiero debido a que el activo siempre será propiedad del arrendador, por lo que conservará el derecho de depreciarlo y de utilizar el valor residual al final de su vida útil.

Desde el punto de vista financiero, un modelo de arrendamiento de este tipo permite a una empresa realizar ventas a plazo, para dar facilidades de pago a sus compradores, en el sentido de que cada cuota recibida formará parte del valor de venta

final del activo. Este modelo permite recuperar de una forma más rápida las inversiones realizadas en la adquisición de activos fijos.

Debido a la difícil situación financiera que atraviesa la empresa se realizó el análisis anterior con el fin de verificar la viabilidad de implementar un cambio en el modelo de arrendamiento utilizado por la empresa, de tal forma que se obtuviera a un plazo menor el equilibrio financiero. De acuerdo con diferentes consultas en el área legal e ingeniería se determinó que para poder realizar este cambio de modelo, era necesario, inscribir la propiedad como un régimen de propiedad horizontal, conocido también como propiedad en condominio, ante el Registro Nacional de la Propiedad.

#### **3.2.4. Viabilidad de inscripción de propiedad en condominio**

Los pasos por seguir para inscribir el edificio bajo el régimen antes señalado, son los siguientes:

- a.** Elaboración de planos constructivos: estos planos deben ser elaborados por un profesional en el área de la Ingeniería civil, de acuerdo con lo que estipula la ley reguladora de la propiedad en condominio. Debido a la complejidad que ello implica y según la investigación realizada, su costo oscilaría entre el 2.5 % y el 5% del valor de mercado del edificio. Asumiendo un escenario optimista y un valor de mercado del edificio de aproximadamente \$1.000.000, se podría concluir que el valor de estos planos rondarían los \$25.000, que al tipo de cambio del 31/12/2004 de ¢459.64, su costo sería de ¢11.491.000.
- b.** Elaboración de escritura. Su confección debe estar a cargo de un profesional en el área del Derecho y debe comprender todas las especificaciones que estipula la ley ya señalada. Por su complejidad, según la investigación realizada se determinó que el valor de esta escritura podría alcanzar hasta el valor del 50% del valor de mercado del edificio. Asumiendo un escenario optimista en donde se supone que el costo de

dicha escritura alcanzaría el 25% del valor del edificio, significa que ella tendría<sup>72</sup> un valor de \$250.000, con una equivalencia de ¢115.000.000.

- c. Gastos de inscripción ante el Registro Nacional de Propiedad. Su costo es de ¢10.000 por cada millón del valor de la propiedad, lo que equivale a ¢4.500.000.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la inscripción del edificio en el régimen de propiedad horizontal, permitiría a la empresa desarrollar actividades lucrativas, tales como venta de locales o leasing financiero. Debido a las condiciones financieras actuales que imperan en el Centro, no es viable implementar esta medida, porque los costos de su modificación son sumamente altos, y no se cuenta con los recursos necesarios. Por esta razón, se recomienda mantener el esquema actual de arrendamiento, por lo menos hasta que se alcance un punto de equilibrio financiero.

### **3.3. ANÁLISIS DEL ESTUDIO ECONOMICO**

#### **3.3.1. Comportamiento de las tasas activas**

##### **3.3.1.1. Tasas activas en colones**

De acuerdo con lo planteado en el Capítulo II, el panorama podría inducir a la empresa, a considerar que las condiciones actuales para financiar sus proyectos favorecen el endeudamiento en colones, a tasas de interés bajas. Sin embargo, de acuerdo con la revisión del programa monetario del Banco Central para el 2004, se implementarán políticas restrictivas en el otorgamiento del crédito. Partiendo del incremento en la tasa básica pasiva, lo que se desencadenará es un aumento en las tasas activas.

De acuerdo con esta situación, la empresa no conseguirá créditos a tasas iguales o inferiores al 22%, sino que probablemente serán a valores superiores, pero no superarán el 28%, porcentaje que en promedio, fue el resultado en el 2003.

##### **3.3.1.2. Tasas activas en dólares**

De acuerdo con lo descrito en el capítulo II, las tasas activas en dólares han mostrado una disminución del 17.81%, desde el año 2001 al primer semestre del 2004, ubicándose para el I. semestre del 2004, en el 9.69%, en promedio.

Producto de la modificación del programa monetario, que pretende limitar el crédito, lo que implicará que las tasas de interés activas en dólares, aumentarán, pero de acuerdo con el comportamiento de los últimos años; el promedio de esas tasas fue alrededor del 11%, lo que hace suponer que las nuevas tasas no superaran ese valor.

De lo anterior se desprende que el endeudamiento en dólares, en este momento, no ofrece ningún premio, con respecto al comportamiento histórico de las tasas en dólares de los años 2002 y 2003.

### **3.3.2. Tasa real de interés en colones.**

Tomando en consideración que el comportamiento de las tasas activas tanto en colones como en dólares, sugiere un endeudamiento en dólares, al aplicar el “criterio de tasa real”, es más conveniente contraer un préstamo en dólares, ya que al eliminar el efecto inflacionario de la tasa activa en colones, el resultado es mayor a la tasa en dólares.

Sin embargo, al ampliar el análisis, se sabe que esta empresa no genera ingresos en dólares, ya que los alquileres son pagados en colones. Además, se toma como válida la recomendación que hace el Banco Central, de que para este tipo de empresas no es conveniente adquirir créditos en dólares, por el riesgo cambiario que esto implica.

En razón de lo anterior, para el Centro Médico se recomienda establecer una estrategia de financiamiento moderada, que considere la posibilidad de contraer préstamos tanto en colones como en dólares, valorando las características propias de los instrumentos ofrecidos. Se considera que el endeudamiento en dólares conlleva un riesgo muy alto, pero el diferencial entre las tasas equivalentes en colones y en dólares, es de alrededor de 3 puntos porcentuales, que podría significar un ahorro considerable en los egresos mensuales.

### **3.3.3. Crédito interno neto**

De acuerdo con lo descrito en el capítulo anterior, durante el periodo 2001-2003, se ha incentivado el crédito al sector privado, principalmente, en moneda extranjera. Este crédito ha sido otorgado mayormente por la banca estatal; sin embargo, la banca privada ha experimentado un acelerado crecimiento con respecto a la banca estatal.

Analizando el comportamiento del crédito del sector privado, puede decirse que se presentan condiciones favorables para conseguir financiamiento por medio de créditos, tanto en colones como en dólares.

#### 3.3.4. Política cambiaria

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior, el tipo de cambio sufrirá un incremento en la devaluación de 0.17 céntimos diarios.

Con base en esa información, se presenta una proyección del tipo de cambio para los próximos 5 años. El procedimiento utilizado, consistió en tomar el tipo de cambio de ₡440.68, al 26-07-2004, a tal valor se le incrementaron 0.17 céntimos por día hábil, para un período de 5 años, como se puede observar en la tabla siguiente:

<b>TABLA No. 26</b>	
<b>TIPO DE CAMBIO FINAL ESPERADO</b>	
<b>PERÍODO 2004-2009</b>	
<b>AÑO</b>	<b>TIPO DE CAMBIO</b>
<b>2004</b>	459.55
<b>2005</b>	509.53
<b>2006</b>	559.51
<b>2007</b>	609.49
<b>2008</b>	659.47
<b>2009</b>	708.95

Fuente: B.C.C.R

#### 3.3.5. Comportamiento de la inflación

Debido a un mayor crecimiento en los precios de la canasta básica, el Banco Central, tuvo que modificar su meta de inflación para este año, pasando del 9% al 11%. Esto hace presumir que si bien es cierto en los años 2002 y 2003, se alcanzaron niveles

de inflación levemente inferiores al 10%, dadas las condiciones económicas actuales, a nivel nacional e internacional, es muy difícil que la meta de reducir la inflación a un dígito pueda ser cumplida.

Es por lo anterior, que para efectos de este estudio, se establece como supuesto la siguiente inflación esperada:

<b>TABLA No. 27</b>	
<b>INFLACION ESPERADA</b>	
<b>PERIODO 2004-2009</b>	
<b>AÑO</b>	<b>INFLACIÓN</b>
<b>2004</b>	13%
<b>2005</b>	10%
<b>2006</b>	10%
<b>2007</b>	10%
<b>2008</b>	10%
<b>2009</b>	10%

Fuente: B.C.C.R.

### **3.3.6. Política salarial**

Considerando que los aumentos salariales semestrales se ajustan de acuerdo con la inflación y asumiendo que se proyectó el 10% de la inflación para los próximos 5 años, se estima que el aumento salarial semestral sería de 5%.

### **3.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

El análisis de los resultados mostrados en el apartado 2.4, que comprende las tablas numeradas del 18 al 24, se comenta en esta sección. Se pretende enriquecer la información que se presentó en el punto antes mencionado y concluir con el estudio financiero de la Empresa Centro Médico del Este.

#### **3.4.1. Balance de situación**

El activo circulante de esta empresa ha estado históricamente conformado, casi en su totalidad, por la cuenta "caja y bancos", lo que refleja la importancia que tiene esta cuenta, en la estructura del activo y el efecto en el índice de liquidez.

Ella registra un saldo negativo a partir del período fiscal 2002-2003, debido a que la contabilidad registra en forma errónea, el ingreso a caja de los aportes de los socios, porque contabiliza directamente los pagos, contra caja, a pesar de que contablemente no se le ha dado contenido económico.

En virtud de lo anterior, el índice de liquidez actual es negativo, lo que puede afectar la facilidad de que futuros acreedores, otorguen créditos a la empresa, así como el interés que pudieran mostrar posibles inversionistas, al analizar ese índice de solvencia.

En lo que respecta al rubro de activo fijo y al de otros activos, muestran relativa estabilidad desde el período 2001, debido a que no se han dado nuevas compras de activo.

Referente al “pasivo a corto plazo”, existen dos cuentas que llaman la atención, a saber: “cuentas por pagar comerciales” y “cuentas por pagar a socios”. La primera se mantiene constante, desde su registro, hasta la fecha y la segunda muestra un crecimiento acelerado.

De acuerdo con la información recopilada a través de entrevistas, con los dueños de la empresa, se determinó que la primera representa una deuda adquirida con una empresa constructora, y que no se ha sido posible honrar a la fecha; la otra contabiliza los aportes que han realizado los socios mensualmente, para cubrir el faltante entre ingresos y egresos reales.

Ambas cuentas, a pesar de que se registran como pasivo a corto plazo, no podrán ser honradas en un plazo menor a un año, por la situación financiera que atraviesa la empresa; ello además requiere que los socios sigan aportando recursos para mantener el negocio. Este análisis considera que la práctica contable de registro no es correcta, ya que estas cuentas deberían formar parte del “pasivo a largo plazo”.

Estos problemas en el registro contable de algunos movimientos distorsionan la información que brindan los estados y los indicadores financieros.

En relación con el “Pasivo a largo plazo”, la cuenta “documentos a pagar”, que aparece en el “Balance de situación” muestra saldos decrecientes, que indican que la empresa ha venido honrando de forma satisfactoria sus obligaciones con los tres entes acreedores. Pero debido a que una de estas deudas es en dólares, y que la contabilidad no tiene como práctica contable, hacer ajustes por el diferencial cambiario, es que se considera que los montos ahí expresados no reflejan con exactitud el valor de sus obligaciones.

Las razones financieras que valoran la información del “Balance general”, en el caso de este negocio, son: capital de trabajo, capital neto de trabajo, índice de liquidez e índice de endeudamiento. El resultado que aportan estas tres primeras herramientas

está distorsionado, debido a la forma en que se contabilizan los ingresos a caja, que provocan un saldo negativo en esta cuenta a setiembre del 2003, información que no es correcta y obedece a un error en el registro de las operaciones.

El índice de endeudamiento, que en promedio es de 90%, mide la proporción del financiamiento proveniente de deuda, que indica en este caso, que el aporte de los propietarios para iniciar el negocio fue sumamente bajo.

### **3.4.2. Estado de resultados**

El estado de resultados recoge información real sobre los movimientos de ingresos y egresos que se presentan en la operación del negocio. Contrario a los problemas de registro antes comentados, este estado es un fiel reflejo del accionar de la empresa.

Del análisis a este estado se deduce que la empresa desde el punto de vista contable es rentable, debido a que sus ingresos cubren todos los rubros de gastos, pero queda un monto escaso de utilidad.

El rubro “ingresos por servicios”, contempla únicamente ingresos por concepto de alquileres, lo que hace suponer que deberían incrementarse a una tasa del 15% anual, porcentaje permitido por ley. Sin embargo, se puede observar, que su crecimiento en el período 2002/2003, fue de 7.02%, lo que refleja la inestabilidad en la ocupación del edificio.

Los gastos de operación, ( salarios, aguinaldo, vacaciones, cuota patronal, servicios públicos), debido a la práctica de racionamiento en ellos, han mostrado un comportamiento decreciente, que contribuye a que el resultado de este estado sea positivo.

Los gastos generales y administrativos (seguros, honorarios profesionales, mantenimiento instalaciones, vigilancia, depreciación), muestran una tendencia creciente, que se explica principalmente, por el aumento en el costo de vida, reflejado por el efecto de la inflación en los precios de los diferentes servicios que contrata la empresa.

La partida de gastos financieros muestra un comportamiento decreciente, que se explica, por la disminución del principal de cada una de las obligaciones que tiene la empresa.

Las principales razones financieras que permiten evaluar este estado son: cobertura de intereses, margen neto de utilidades y rendimiento sobre la inversión. Esta situación nos indican, en lo referente a la cobertura de intereses, que la actividad de la empresa permite cubrir la totalidad de los intereses por las obligaciones contraídas, pero la información que brinda el margen neto de utilidades, con sus porcentajes sumamente bajos, reafirma la fragilidad de este negocio. Situación que se confirma con los rendimientos obtenidos sobre los activos, que no alcanzan el 1%.

### **3.4.3. Flujo Neto de Efectivo**

Esta herramienta financiera, a diferencia del estado de pérdidas y ganancias, considera la depreciación para efectos fiscales, al restar ese valor de los ingresos, para calcular la utilidad antes de intereses e impuestos, con el fin de generar un escudo fiscal, pero se agrega posteriormente para aumentar la disponibilidad de los ingresos. A su vez incorpora en su corriente de egresos el monto por concepto de amortizaciones, lo que muestra un estado real, de la situación de la empresa.

Como se puede observar en el “flujo neto de efectivo”, los ingresos de operación han mostrado variaciones durante el período 2001-2003. Esta situación obedece a que como se comentó anteriormente, el Centro no ha logrado mantener el 100% de ocupación de sus locales, situación que influye en el nivel de ingresos.

En lo que se refiere a los gastos que representan una salida real de efectivo, se nota que estos se comportan de manera proporcional a los ingresos por alquileres.

Con respecto a la depreciación, se puede afirmar que esta partida no tiene mayor relevancia dentro del flujo neto de efectivo, al mantenerse estático el escudo fiscal, por la falta de compra de activos, lo que demuestra la falta de dinamismo de la organización.

En este flujo se observa que los ingresos son suficientes para cubrir todos los gastos operativos de la empresa, así como los gastos por concepto de impuesto sobre la renta, e intereses. Ese nivel de ingresos alcanza para cubrir apenas el 27% del rubro de amortización; queda al descubierto el 73%, que deben aportar los socios, con el fin de cumplir con las obligaciones adquiridas.

El análisis de este flujo nos permite concluir que el problema de la empresa no es operativo, ya que los ingresos percibidos alcanzan para cubrir todos los gastos contables, incluidos los intereses.

En razón de que los ingresos del negocio permiten cubrir gran parte de sus obligaciones, pero no la totalidad de las amortizaciones de los préstamos, es conveniente considerar nuevas opciones de refinanciamiento de la deuda, con el objetivo de disminuir el monto de las salidas mensuales por este concepto; también se deben buscar opciones que generen mayores ingresos.

#### **3.4.4. Razones financieras**

Se analizan las razones financieras señaladas en la sección 2.5.4 de este documento.

**Capital de trabajo.** El dato que se obtiene por este concepto para el 2003 es negativo: resulta del error contable, en el registro de los aportes de los socios, donde no se debita la cuenta de “caja y bancos”, por lo que los créditos en esta cuenta son mayores que los débitos.

Esta forma de registro induce a percibir información errónea, en el sentido que esos datos indican, que no hubo capacidad para cubrir los pagos a corto plazo en el 2003, situación que no es real, ya que como muestra el flujo neto de efectivo, se contó con el dinero suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo.

**Capital neto de trabajo.** En el capítulo anterior se mencionó que esta razón representa la capacidad de cobertura que tiene el Centro para cubrir sus obligaciones a corto plazo, con su activo circulante. Sin embargo, de acuerdo con lo que indican los registros contables, este dato muestra un valor de - ¢ 19.632.776,14, lo que da la impresión de que las obligaciones a corto plazo son mayores que sus activos circulantes. Esto no es real, debido al error contable ya mencionado y a la composición del pasivo a corto plazo que incluye la cuenta “por pagar a socios”, que debería registrarse en el largo plazo, de tal manera que no afecte el resultado de este cálculo financiero.

**Índice de liquidez:** Este cálculo muestra que el Centro ha estado perdiendo su capacidad de cobertura, para cubrir con sus activos circulantes, sus obligaciones a corto plazo, desde el año 2001. Acción que se tornó más crítica para el periodo fiscal 2003, momento en que la cifra del indicador es negativa (-0.65%). Esto señala que para el Centro no fue posible honrar ninguna de sus obligaciones, situación que no es correcta, tal como se ha mencionado con anterioridad, porque obedece a errores contables.

**Índice de endeudamiento.** Este indicador muestra el grado de compromiso que tiene la empresa a nivel de pasivo, su endeudamiento representa el 90% de su activo total a setiembre del 2003.

**Cobertura de intereses.** Esta razón históricamente ha mostrado valores superiores a 1, lo que significa que este negocio, con sus utilidades antes de impuestos e intereses, ha podido cubrir los intereses; queda así un pequeño remanente para ser utilizado por la empresa. Esto indica el “flujo neto de efectivo”, en el sentido de que la empresa es capaz de cubrir sus intereses y parte de la amortización de la deuda.

**Margen neto de utilidades.** Este resultado reafirma que la empresa mostró rentabilidad en los períodos 2001, 2002 y 2003, según se detalla: 0.35%, 2.77% y 1.80%; sin embargo, al ser los valores tan bajos, no proporciona recursos suficientes para cubrir la totalidad de las amortizaciones y capitalizar recursos.

Además, estos datos aún podrían ser menores o negativos, debido a que no se registra la cuenta de diferencial cambiario, que origina la deuda en dólares.

**Rendimiento de la inversión.** El resultado de estos índices ( 0.07%, 0.56% y 0.43%), indica que el rendimiento sobre los activos es relativamente bajo, lo que expresa, que no se está maximizando su utilización, situación que se puede relacionar con el hecho de que no se ha mantenido el 100% de ocupación en los locales.

El análisis de las razones financieras del Centro revela un índice de liquidez bastante reducido, que se convierte en negativo en el 2003; es el resultado, en primer término, de registrar la “cuenta por pagar a socios”, en el pasivo a corto plazo, que debería contabilizarse en el pasivo a largo plazo, ya que es una deuda que no es posible cancelar en el corto plazo. Y en segundo término, al error contable en el registro de los “ingresos a caja” y la no incorporación de la cuenta “diferencial cambiario”. A pesar de que estos errores se subsanaran, el grado de liquidez sería siempre muy crítico.

A pesar de que el nivel de endeudamiento del Centro es muy elevado (90%), es capaz de cubrir los intereses generados por estas obligaciones, aunque no le permita, cubrir la totalidad de las amortizaciones de los préstamos y obtener un rendimiento representativo sobre la inversión.

### **3.4.5. Proyección del estado de resultados**

Esta proyección del estado de resultados comprende el período 2004/2008, que se muestra en la tabla No 28. Para su desarrollo se tomó como año base el 2003 y se consideraron datos reales a febrero del 2004. Para la proyección de los diferentes rubros que componen este estado financiero, se utilizaron los siguientes criterios:

- a.** Ingresos por servicios: considera únicamente la proyección de los ingresos por arrendamiento, que tendrá el Centro Médico del Este, los cuales se estiman crecerán en un nivel del 15% anual, debido al ajuste anual autorizado por la “ley general de arrendamientos urbanos y suburbanos”.
- b.** Gastos de operación: considera la proyección de rubros tales como: salarios, aguinaldos, cuotas obrero patronales, gastos de mantenimiento y gastos por servicios públicos.

El procedimiento utilizado para realizar las proyecciones fue el siguiente:

- Los gastos relacionados con la remuneración al personal: se consideró un incremento salarial semestral del 5%, de acuerdo a la información recopilada en el estudio económico.
- Otros gastos que no son de tipo salarial se calcularon utilizando la proyección de inflación desarrollada en el estudio económico.

c. Gastos generales y administrativos: consideran el gasto por depreciación, gastos generales(vigilancia, impuestos y otros.) Las proyecciones se realizaron de la siguiente forma:

- Gasto por depreciación: se mantuvo el criterio de depreciación de línea recta.
- Gastos generales: para su proyección se utilizó un crecimiento anual igual a la tendencia inflacionaria calculada en el estudio económico.

d. Gastos financieros: su proyección se obtiene de las tablas de pago de los tres préstamos que conforman el pasivo, a saber: Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Fundación para el Desarrollo y la Economía (Fundeco) y de un prestamista privado.

e. Impuesto sobre la renta: su cálculo considera el 20% de la utilidad antes de impuesto.

El resultado de esta proyección se muestra de seguido:

**TABLA N 28**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS**  
**PERÍODO 2004-2008**  
**(AÑO BASE 2003)**

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos por servicios	¢26.844.233,69	¢30.870.868,74	¢35.501.499,06	¢40.826.723,91	¢46.950.732,50	¢53.993.342,38
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>¢26.844.233,69</b>	<b>¢30.870.868,74</b>	<b>¢35.501.499,06</b>	<b>¢40.826.723,91</b>	<b>¢46.950.732,50</b>	<b>¢53.993.342,38</b>
Gastos de operación	¢4.437.354,59	¢4.840.848,43	¢5.253.923,68	¢5.702.247,12	¢6.209.747,12	¢6.762.414,61
Gastos generales y adm	¢15.231.866,10	¢16.588.378,85	¢17.957.223,54	¢19.462.952,69	¢21.119.254,76	¢22.941.187,03
<b>UAI</b>	<b>¢7.175.013,00</b>	<b>¢9.441.641,46</b>	<b>¢12.290.351,84</b>	<b>¢15.661.524,10</b>	<b>¢19.621.730,62</b>	<b>¢24.289.740,73</b>
Gastos financieros	¢6.548.868,35	¢8.322.652,75	¢6.421.580,23	¢4.540.635,49	¢2.332.867,11	¢683.544,48
<b>UAI</b>	<b>¢626.144,65</b>	<b>¢1.118.988,71</b>	<b>¢5.868.771,61</b>	<b>¢11.120.888,61</b>	<b>¢17.288.863,51</b>	<b>¢23.606.196,25</b>
Impuesto sobre la renta	¢144.013,00	¢223.797,74	¢1.173.754,32	¢2.224.177,72	¢3.457.772,70	¢4.721.239,25
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>¢482.131,65</b>	<b>¢895.190,97</b>	<b>¢4.695.017,29</b>	<b>¢8.896.710,89</b>	<b>¢13.831.090,81</b>	<b>¢18.884.957,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.6. Estado de resultados proyectado

Del análisis a este estado de resultados proyectado para el período 2004-2008, con año base, al cierre contable a setiembre 2003, se determinó que los ingresos por

servicios se incrementan en 15%, considerando la ocupación actual. Los gastos de <sup>86</sup> operación, en el rubro de salarios, involucran un aumento salarial de 5% semestral y en los otros gastos, un aumento del 10%, considerando los porcentajes de inflación definidos en el estudio económico. La depreciación se mantiene con el criterio de línea recta, monto fijo con que mensualmente se carga este gasto no erogable.

Los gastos financieros se incrementan en el año 2004, debido a un ajuste a la cuota real que se debe pagar por un crédito en dólares (se hace este ajuste para efectos de análisis), ya que no se está cubriendo el 100% de lo que corresponde. Estos gastos empiezan a disminuir para el año siguiente, en razón de que en julio de ese año, se cancela un crédito que originalmente era por ¢12.000.000.

Esta proyección reafirma el criterio ya señalado, de que la empresa desde el punto de vista contable es rentable, al verificar que los datos de utilidad neta son bastantes representativos, en los períodos 2004 al 2008, como se observa en el tabla No. 28.

En especial, es de interés, el aumento en la utilidad neta del 424%, en el período 2004- 2005, sin embargo, a partir de este último año, las tasas de crecimiento empiezan a disminuir, tal como se señalan: 2006 (89%), 2007 (55%) y 2008 (36%). Este fenómeno se presenta a pesar de que los gastos financieros disminuyen a partir del año 2005, por la cancelación de un crédito y por la amortización a los saldos, lo que hace que disminuya el monto de los intereses. Sin embargo, al profundizar en la revisión, se deduce que al disminuir los gastos, aumenta considerablemente la utilidad ante impuesto, lo que incide en que el impuesto sobre la renta se incremente y disminuya la utilidad neta.

### **3.4.7. Proyección de los flujos de efectivo**

Esta proyección del flujo neto de efectivo se calcula para cinco períodos; se muestra en el tabla No. 29, toma como base las cuentas del “estado de resultados” al 30-09-2003 y considera las siguientes variables:

- Los ingresos por alquileres se incrementan en 15%, que corresponde al ajuste anual ya mencionado.
- Gastos erogables: su proyección considera el total obtenido por la suma de los gastos de operación y de los gastos generales y administrativos, contemplados en la proyección del estado de resultados, menos la depreciación anual.
- Gasto no erogables: este rubro está compuesto por la depreciación anual, calculada por el método de línea recta. Se mantiene sin variación durante el período de proyección debido a que no se consideran adquisiciones de activos.
- Amortización: se obtiene de las tablas de pago de los tres préstamos que conforman el pasivo. En lo referente al préstamo en dólares, el acuerdo de la cuota mensual que se paga con el prestamista, no se ajusta a la cuota real, pero el compromiso es que al totalizar el período del préstamo (7 años), se debe haber cumplido con la totalidad del pago. En razón de esto, para efecto de la proyección del flujo, se calculó el monto real que a setiembre del 2004, está pendiente, y este valor se asignó entre los 4 años que quedan por pagar (en el flujo se denomina “ajuste cuota real \$”).

El resultado de esa proyección es el siguiente:

**TABLA N 29**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**PROYECCIÓN "FLUJO NETO DE EFECTIVO"**  
**PERÍODO 2004-2008**  
**(AÑO BASE 2003)**

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos de Operación	¢26.844.233,69	¢30.870.868,74	¢35.501.499,06	¢40.826.723,91	¢46.950.732,50	¢53.993.342,38
<b>Total de Ingresos</b>	<b>¢26.844.233,69</b>	<b>¢30.870.868,74</b>	<b>¢35.501.499,06</b>	<b>¢40.826.723,91</b>	<b>¢46.950.732,50</b>	<b>¢53.993.342,38</b>
Menos:						
Gastos Erogables	¢16.769.288,69	¢18.529.295,28	¢20.311.215,22	¢22.265.267,81	¢24.429.069,88	¢26.803.669,64
Gastos No Erogables	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
<b>UAI</b>	<b>¢7.175.013,00</b>	<b>¢9.441.641,46</b>	<b>¢12.290.351,84</b>	<b>¢15.661.524,10</b>	<b>¢19.621.730,62</b>	<b>¢24.289.740,73</b>
Menos:						
Impuesto sobre la renta	¢144.013,00	¢223.797,74	¢1.173.754,32	¢2.224.177,72	¢3.457.772,70	¢4.721.239,25
<b>UAI</b>	<b>¢7.031.000,00</b>	<b>¢9.217.843,72</b>	<b>¢11.116.597,52</b>	<b>¢13.437.346,38</b>	<b>¢16.163.957,92</b>	<b>¢19.568.501,48</b>
Más:						
Gastos No Erogables	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
Menos:						
Intereses	¢6.548.868,35	¢8.322.652,75	¢6.421.580,23	¢4.540.635,49	¢2.332.867,11	¢683.544,48
Amortización	¢12.538.264,00	¢18.085.773,23	¢20.173.166,16	¢21.742.808,06	¢18.703.636,43	¢5.021.785,52
Ajuste a Cuota Real \$	¢0,00	¢2.006.986,88	¢8.027.947,54	¢8.027.947,54	¢5.351.965,03	¢0,00
<b>FLUJO NETO EFEC.</b>	<b>-¢9.156.200,35</b>	<b>-¢16.297.637,14</b>	<b>-¢20.606.164,41</b>	<b>-¢17.974.112,71</b>	<b>-¢7.324.578,65</b>	<b>¢16.763.103,48</b>

**Fuente: Proyección Propia**

### 3.4.8. Flujos netos de efectivo proyectados

Los criterios utilizados para determinar los ingresos y los gastos en el período 2003-2008, se indicaron con anterioridad. La diferencia de la tabla No.29, con respecto al anterior, radica en el trato que se le da al gasto por depreciación, ya que se utiliza para efectos fiscales, al disminuirlo como gasto no erogable, y agregarlo posteriormente, al no ser una salida real de efectivo. Además, se incluye en esta tabla, el dato referente a la amortización, para obtener una visión generalizada de los ingresos y egresos que se presentan en la organización.

En este flujo se observa que los valores de amortización aumentan en los años 2005 y 2006, que obedece a un ajuste en el monto de la cuota del crédito en dólares, como se comentó en el punto 3.4.7. Por esta razón, se presenta el faltante de recursos más significativo de ¢ -20.606.164.41, en el año 2005.

Pero debido a la cancelación de un crédito en julio del 2005, se liberan recursos que directamente influyen en la disminución del gasto mensual, y que contribuyen a que empiece a disminuir el déficit anual en el año 2006, para así concluir con un sobrante en el flujo de efectivo de ¢16.763.108, en el año 2008.

De este análisis se concluye que para el período 2004-2007, la empresa podrá cubrir con sus ingresos de operación todos sus egresos operativos, así como el monto de impuestos, que generaran las utilidades de la empresa; además ésta será capaz de cubrir los gastos financieros. Sin embargo, los socios, con el fin de mantener el negocio en marcha, deberán seguir aportando fuertes sumas de dinero para cubrir las amortizaciones de las deudas.

Esta empresa alcanzará su punto de equilibrio en el 2008, cuando se haya terminado de cancelar dos de los tres préstamos de la estructura de la deuda. Sin embargo, si esta empresa lograra una mayor ocupación del edificio, este punto podría conseguirse en un tiempo más corto.

**CAPÍTULO IV**  
**PROPUESTA PARA MEJORAR LA SITUACIÓN**

## **4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1.1. Proceso de planificación estratégica**

El Centro Médico del Este se ubica en el sector económico de servicios de arrendamiento de locales, conocido con el nombre de “sector inmobiliario”. Esta aclaración es importante realizarla con el fin de que el lector no se confunda al creer que la actividad del Centro es la de prestación de servicios médicos.

En este capítulo se expone la planificación sugerida para mejorar la situación estratégica financiera del Centro.

#### **4.1.1.1. Identificación del sector**

Esta empresa pertenece al sector inmobiliario, al dedicar su actividad comercial, al alquiler de locales comerciales, para el desarrollo de actividades médicas. El análisis del sector debe comprender tanto la actividad propia, así como la que corresponde a sus arrendatarios, por la incidencia que tiene en el Centro la estabilidad de ellos, para así poder mantener estabilidad en la ocupación y lograr un buen rendimiento de los precios asignados a los locales.

De los servicios que brinda el Centro no existen productos sustitutos, que pongan en riesgo la estabilidad de él; sin embargo, sus arrendatarios sí se enfrentan con servicios sustitutos brindados por otros centros médicos y por los EBAIS, que han afectado su demanda.

Los servicios que se dan en las áreas de emergencias y laboratorio, son los que han sentido principalmente el efecto de la competencia. Ello, por cuanto estos servicios que ofrecen los EBAIS, son gratuitos, y específicamente los que se encuentran en la zona de influencia, brindan las atenciones en un tiempo de espera muy corto,

personalizado; asimismo, agregan otros servicios como son los exámenes de laboratorio, que se dan en el mismo espacio físico.

Otro aspecto que afecta la demanda de servicios en el área de emergencias, es que en este lugar se atienden enfermedades de dolencia general, que corresponde a la misma atención que prestan los EBAIS. Situación contraria se presenta con la atención de especialidades que se brinda en otras clínicas u hospitales de la C.C.S.S.

Por tanto, estos servicios de los EBAIS no compiten con el resto de los profesionales del Centro, que son médicos especialistas.

En razón de que la población asegurada encuentra atención adecuada en los servicios de los EBAIS, el segmento que hace uso de los servicios del Centro lo constituyen aquellas personas no aseguradas, en su mayoría, y los que presentan dolencias en momento que los EBAIS no prestan servicios (noche y fines de semana generalmente).

De lo anterior se concluye que el servicio que brinda el Centro no tiene sustitutos, pero sí para dos de sus clientes, que han resultado afectados por el establecimiento de estos EBAIS en las cercanías del Centro; que afecta principalmente a los inquilinos que de acuerdo con el punto 3.13, generan menos ingresos por metro cuadrado y ocupan una tercera parte del edificio.

Es importante dejar planteada la posibilidad de que sí se desocuparan esta áreas por la amenaza que tienen, quedaría la posibilidad de cambiar el uso de estos locales, con el fin de obtener un mejor rendimiento por metro cuadrado.

#### **4.1.1.2. Ventajas y desventajas competitivas**

Con el fin de desarrollar este análisis se consideran tanto las ventajas como desventajas que ofrecen el edificio y los servicios ofrecidos.

## **Ventajas competitivas**

Se definen como aquellos valores agregados que ofrece el Centro Médico y que no son brindados por sus competidores.

En el Centro Médico se identificaron tres ventajas que podrán ser la base para plantear una estrategia de diferenciación a saber:

**Parqueo:** como se mencionó en el estudio de mercado, se cuenta con un espacio para 20 vehículos. Esta condición es una ventaja competitiva, ya que la competencia o no tiene parqueo o lo tiene muy reducido. Aunado a esto, la valoración de este servicio por parte de los inquilinos, refleja que la gran mayoría está satisfecho, y fue un factor importante, al momento de escoger el local.

**Cuota de pago fija:** la forma de pago establecida por el Centro Médico a sus clientes, es una cuota mensual en colones, que se ajusta anualmente. Este aspecto constituye una ventaja competitiva, porque su competencia directa establece el pago del alquiler por porcentaje de acuerdo con los pacientes atendidos. Sin embargo, esta modalidad no es bien vista por algunos profesionales, porque en algunos casos podría resultar un alquiler por encima del promedio.

**Servicios de apoyo:** los arrendatarios, se despreocupan de la administración de personal de oficinas y de otros servicios (limpieza, seguridad, mantenimiento). Este se convierte en una ventaja competitiva, ya que estos servicios se encuentran incluidos dentro de la cuota de alquiler.

**Planta física del edificio:** este edificio cuenta con características que lo hacen ser una ventaja competitiva en sí mismo. Lo anterior, debido a que se cuenta con un entorno geográfico agradable, de fácil acceso, amplio en su interior e higiénico.

La principal característica que convierte al edificio en una ventaja con respecto a la planta física de la competencia es que actualmente reúne todos los requerimientos planteados en la ley No.7600, “Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad “, entre las que se destacan rampas de acceso, puertas amplias, facilidad de desplazamiento entre los pisos a través del ascensor.

### **Desventajas**

El acceso al Centro está condicionado principalmente a personas con vehículo. Se convierte en una desventaja con respecto a los competidores, ya que el servicio de transporte colectivo que permite el acceso a los otros centros cuenta con más líneas de servicio.

#### **4.1.1.3. Aspectos financieros relevantes**

El estudio financiero reveló que la empresa tiene una única partida de ingresos por arrendamiento, con los que hace frente a sus gastos de operación, administrativos, financieros e impuestos.

En el apartado 2.4.2, tabla No.22, “estado de resultados”, se mostró que la empresa ha tenido utilidades en los últimos tres períodos fiscales; sin embargo, su utilidad disminuyó en un 30.65% , del 2002 al 2003.

Lo anterior se debe a que el ingreso por servicios creció apenas un 7.02%, en dicho período, cuando se esperaba que como mínimo creciera en un 15%; pero no ocurrió, al no generalizarse ese incremento anual a todos los locales.

Este nivel de ingresos le permitió apenas cubrir sus gastos operativos, financieros e impuestos, generando una utilidad de apenas un 1.61% de los ingresos.

En los últimos tres períodos fiscales se ha utilizado una estrategia conservadora en la administración de la caja, al efectuar los aumentos anuales inferiores al 15% permitido por ley, con el fin de garantizarse la permanencia de los inquilinos. A pesar de que financieramente el Centro se ha visto afectado, pues los gastos operativos y administrativos han crecido en promedio en un 14%, (2001-2003) (tabla No. 22 capítulo II) mientras que su corriente de ingresos en ese mismo período ha disminuido en un 1.04%.

De lo anterior se deriva que el principal problema de esta empresa se presenta en la corriente de ingresos, pues la de gastos presenta crecimientos normales.

En la proyección del flujo neto de efectivo ( tabla No 29 ) en el Capítulo III, los intereses muestran saldos decrecientes, debido a que los intereses que generan los créditos son sobre saldos, los que disminuyen anualmente por concepto de amortización. A partir del año 2005, el porcentaje que tienen los intereses sobre las utilidades operativas empiezan a disminuir, ubicándose en un nivel del 53% hasta llegar a un 2.80% en el 2008.

Otra de las partidas por considerar dentro del planteamiento de la estrategia, son las amortizaciones, que en promedio representaron el 73% del déficit total de la empresa en el período 2001-2004, es para el año siguiente que las amortizaciones disminuyen su porcentaje con respecto al déficit de la empresa.

El Centro Médico mejoraría su flujo financiero si lograra disminuir el monto de las amortizaciones, a través de un refinanciamiento de la deuda o por un aumento en sus ingresos operativos.

#### 4.1.1.4. Utilización del edificio

De la distribución de los locales arrendados, y de sus ingresos por piso, se obtiene el siguiente cuadro, que indica cual es el resultado económico por m<sup>2</sup>.

Tabla 30						
“Descripción de ingresos por pisos”						
Piso	Área	Locales	% Locales	Ingreso	% Ingreso	Ingreso m <sup>2</sup>
I	103.94	3	21	¢685.000	32	¢6.590
II	85.06	2	13	¢442.500	21	¢5.202
III	131.29	10	66	¢1.002.000	47	¢7.632
Total	320.29	15	100	¢2.129.500	100	¢6.648

**Fuente: Elaboración propia**

De la información de esta tabla, se concluye que los pisos I y II están generando menor ingreso con relación al ingreso por m<sup>2</sup> del tercer piso. Si se diera una adecuada utilización, en la que todos los pisos generen igual ingreso por m<sup>2</sup>, implicaría un ingreso mensual adicional de ¢ 315.001, que al año representaría ¢ 3.780.012, lo cual vendría a disminuir los déficits mensuales.

#### 4.1.1.5. Comentario de los servicios brindados

La información recopilada en la encuesta practicada a los arrendatarios del Centro califica los servicios de buenos a muy buenos; por ello, se cree conveniente mantener la calidad de ellos, sobre todo al considerar que el parqueo, y el servicio de apoyo se consideran ventajas competitivas.

#### 4.1.2. Planificación estratégica propuesta

Se propone a esta empresa replantear su planeación estratégica, proceso que se concibe como la definición del propósito fundamental de la organización, que es mejorar su posición. Se expresa por medio de los objetivos y estrategias competitivas que se establecen al seleccionar las mejores alternativas que tiene en el mercado, con una visión de largo plazo.

Esta planeación estratégica comprende los aspectos evaluados a saber:

- Un análisis del sector en que se compete.
- Las fuentes de las ventajas competitivas, considerando la diferenciación con respecto a los competidores.
- Un análisis de los competidores existentes y potenciales.
- Una evaluación de la posición competitiva de la empresa, que se centra en definir sus ventajas y desventajas competitivas.
- La situación financiera de la empresa.

Se propone en este documento *una estrategia genérica de diferenciación*, que consiste en buscar que la empresa sea única en su sector; por lo tanto, se deben seleccionar uno o más atributos que muchos compradores en ese sector perciban como importantes. Por lo tanto, el Centro debe dedicarse en forma exclusiva a satisfacer esas necesidades. Su exclusividad es recompensada con un precio superior.

La planificación estratégica comprende los objetivos, metas y planes, así como los estándares establecidos para medir su gestión. La planificación propuesta considerará cada uno de los elementos definidos anteriormente, por lo que se establecen objetivos que la empresa debe cumplir a corto plazo para lograr su estabilidad financiera y económica. Asimismo, para cada uno de estos objetivos se fija una meta específica

que tendrá como finalidad su cuantificación; se propone un plan específico de acción para cada uno de ellos y sus respectivos estándares de medición.

#### **4.1.2.1. Objetivos**

Dentro de la planificación estratégica de la empresa y considerando el proceso de planificación, antes expuesto, se propone que la empresa adopte como parte de su planificación a largo plazo los siguientes cinco objetivos:

- Uniformar el precio del alquiler por m<sup>2</sup>, de tal manera que el rendimiento por área sea el mismo: este objetivo pretende que la empresa pueda aumentar sus ingresos, por medio de la equiparación del valor de cada uno de los m<sup>2</sup> que componen el edificio. Esta propuesta surge debido a que actualmente se cobran alquileres diferenciados, que en lugar de ser un beneficio, perjudican financieramente.
- Mejorar el nivel de ingresos. Surge de la investigación de mercado desarrollada para efectos de este documento, en donde se logró determinar que el precio promedio de ¢13.76, que se cobra en el Centro está por debajo del precio de mercado en la zona. Se propone con este objetivo, igualar al precio de mercado y además, incrementar anualmente la cuota por arrendamiento.
- Mantener la diferenciación en los servicios brindados, que le permiten obtener una ventaja competitiva. Este objetivo surge del análisis desarrollado en el estudio de mercado, en el que se logró determinar que los servicios que generan ventaja competitiva al Centro, son aquellos que actualmente cuentan con un alto grado de diferenciación, con respecto a los brindados por la competencia; el parqueo, servicios de apoyo y la forma de pago de cuota fija. Este objetivo pretende que por medio de la diferenciación en estos servicios, la empresa pueda justificar a sus clientes el aumento en la cuota, que no será superior al precio de mercado establecido en la zona, tratando de brindarles esta diferenciación en los servicios.

- Transformar paulatinamente el cobro del arrendamiento de colones a dólares, de acuerdo con el ingreso de nuevos inquilinos. Se pretende salvaguardar los ingresos de la empresa del efecto de la devaluación, para hacerle frente a la obligación en dólares que mantiene la empresa.
- Mejorar la utilización del edificio. El análisis de ocupación realizado en este documento determinó que actualmente se encuentran 124 m<sup>2</sup> libres, que cuentan con los requerimientos necesarios para ser alquilados.

#### **4.1.2.2. Metas**

- a. Generar ingresos mensuales adicionales de ₡830.654.32. Esta meta se relaciona con el objetivo de uniformar el alquiler por m<sup>2</sup>. Actualmente, el precio por m<sup>2</sup> en la zona es de \$19.38; utilizando el tipo de cambio proyectado para enero del 2005, ( ₡463.72 /\$) da un valor de ₡8.985 por m<sup>2</sup>. La planificación sugerida pretende que la empresa uniforme sus precios mediante la equiparación con el valor antes mencionado. De establecer como mínimo este precio los ingresos adicionales mensuales serían como mínimo de ₡830.654.32, lo que representaría ingresos anuales de ₡9.967.851.59, para el 2005.
- b. Generar ingresos adicionales a partir de enero del 2006 del 15% de los ingresos mensuales.
- c. Mantener una satisfacción en los clientes, de al menos el 80%, en calidad de bueno, sobre los servicios brindados. Esto de acuerdo con la información recopilada en el estudio de mercado.

- d. Lograr que en los próximos dos años, al menos el 13% de los contratos sean en dólares. Se establece considerando que en el edificio existen 17 locales, de los cuales históricamente se desocupan 2 por año.

Se le sugiere a la empresa que de acuerdo con el objetivo No. 4 planteado anteriormente, a estos nuevos inquilinos se le establezcan contratos en dólares.

- e. Lograr una ocupación adicional de 124 m<sup>2</sup>. Con esto se complementaría el 100% de la ocupación.

#### **4.1.2.3. Planes por desarrollar**

- a. Cobrar a todos los inquilinos un precio mínimo por m<sup>2</sup> de ¢8.985, que corresponde al valor comercial en la zona de ¢ 19.38, por m<sup>2</sup>.
- b. Generalizar un incremento del 15% anual.
- c. Mantener la calidad en los actuales servicios de parqueo, mantenimiento, seguridad y apoyo. Establecer un buzón de sugerencias de los servicios, para estarlos evaluando. Realizar encuestas que midan la satisfacción de los clientes, para estar valorando los servicios.
- d. Establecer una cuota de arrendamiento fijo en dólares, para futuros arrendatarios.
- e. Realizar una labor de mercadeo, con anuncios publicitarios en periódicos, internet, radiales, para alquilar los espacios disponibles.

#### **4.1.2.4. Estándares**

- a. Incremento en el nivel de Ingresos

- b. Incremento en el nivel de ingresos
- c. Porcentaje de satisfacción.
- d. Contratos
- e. Ocupación total del área.

#### **4.1.2.5. Otros planes por implementar en el futuro**

En este apartado se presentan dos planes que la empresa podría implementar en los próximos años, con el fin de mejorar la situación, adicionalmente a lo planteado en la planificación estratégica.

Estos planes servirían como una fuente de capital que permitiría a la empresa no solo generar utilidades en los próximos períodos, sino también recuperar parte de las pérdidas en que han incurrido hasta el momento.

##### **4.1.2.5.1. Refinanciamiento de la deuda**

Como se ha mencionado anteriormente, el Centro Médico cuenta con tres préstamos: Banco Popular y Desarrollo Comunal, Fundación para la Economía (Fundeco) y otro en dólares con un prestamista privado. Este plan pretende que la empresa reestructure sus pasivos, mediante la adquisición de una sola deuda, que agrupe estas tres y que le permitan disminuir la cuota, al aumentar el plazo de la cancelación.

Lograr un endeudamiento a un período más amplio le permite a la empresa trasladar la carga financiera durante un lapso de tiempo mayor, la empresa podría utilizar este plan como una fuente de financiamiento que le permitirá potenciar sus utilidades mediante la disminución de las erogaciones reales por concepto de intereses y amortización.

Este plan podría tener un efecto positivo para las finanzas de la empresa, sin embargo, no se incluyó en la planificación estratégica, debido a que los bancos del Estado no tienen planes de financiamiento a períodos mayores de 8 años, para esta línea de crédito (alquileres), además de que el análisis de la posición financiera no le

permiten ser sujeto de crédito. Esta afirmación se hace porque se hicieron consultas en diferentes bancos públicos y privados del Sistema Bancario Nacional.

#### **4.1.2.5.2. Obtención de ingresos adicionales**

En este documento se comentó sobre las posibilidades de obtener recursos adicionales que solventaran su situación financiera, mediante la venta de algunos locales, utilizando venta directa o “leasing” financiero.

De acuerdo con el estudio legal esta alternativa actualmente no se constituye en una posibilidad económicamente viable, por la restricción de recursos, ya que si bien desde el punto de vista legal, es factible hacerlo, su costo es bastante alto, por los gastos en que hay que incurrir por concepto de levantamiento de planos, formalización de escritura constitutiva y derechos de inscripción en el Registro Público. Además que la realización de este proyecto requiere de un lapso de tiempo largo, debido a los requerimientos técnicos a que se deben someter los planos, como son permisos y vistos buenos de instituciones encargadas de su fiscalización, al convertirse el edificio en un régimen de propiedad en condominio.

Estos planteamientos sí bien por ahora no son posibles de implementar, en un futuro generarían una corriente de ingresos cuantiosas que solventarían los problemas financieros actuales.

A continuación se presenta la tabla N° 31 que resume la planificación estratégica sugerida en este documento.

<b>Tabla N° 31</b> <b>Planificación estratégica</b> <b>“Centro Médico del Este”</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Planes por desarrollar</b>	<b>Estándares</b>
<i>Uniformar el precio de alquiler por m<sup>2</sup></i>	Generar ingresos mensuales adicionales de ₡ 830.654,32	Cobrar a todos los inquilinos un precio mínimo por m <sup>2</sup> de ₡8.985,00, que corresponde al valor comercial en la zona \$19.38, por m <sup>2</sup> . Que se convierte en colones, debido a que los alquileres se cobran en colones.	Ingresos
<i>Mejorar el nivel de ingresos</i>	Generar un crecimiento en los ingresos igual al 15% anual.	Incrementar los alquileres en un 15% anualmente	Ingresos
<i>Mantener la diferenciación en los servicios brindados, que le permita mantener una ventaja competitiva.</i>	Mantener una satisfacción de los clientes al menos del 80%.	Mantener los actuales servicios de parqueo, mantenimiento, seguridad y apoyo, como mínimo en las condiciones actuales. Establecer un buzón de sugerencias de los servicios. Realizar encuestas que midan la satisfacción de los clientes.	Porcentaje de satisfacción
<i>Transformar paulatinamente el cobro del arrendamiento de colones a dólares.</i>	Lograr que en los próximos dos años al menos un 13% de los contratos sean en dólares.	Establecer una cuota de arrendamiento fijo en dólares, para futuros arrendatarios.	Contratos
<i>Mejora la utilización del edificio.</i>	Lograr una ocupación de 124 m <sup>2</sup> .	Realizar una labor de mercadeo.	Ocupación total del área

## **4.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

### **4.2.1. Proceso de planificación financiera**

En este apartado se plantea la estrategia financiera que le permitirá al Centro Médico solventar su actual situación financiera y a la vez generar los flujos netos para mantener, como mínimo, un punto de equilibrio entre los ingresos y sus erogaciones.

#### **4.2.1.1. Estado de resultados**

En el Capítulo III de este documento en la proyección del estado de resultados, se señala que bajo las condiciones actuales, se obtendrían utilidades crecientes durante el período 2004-2008; para este primer año se visualiza una utilidad de ¢895.191, mientras que para el 2008 será de ¢18.884.957.

Esta utilidad que se obtiene desde el punto de vista contable refleja una empresa rentable, capaz de cubrir con sus ingresos, los gastos de operación, gastos generales, administrativos y gastos financieros.

Es importante mencionar que uno de los supuestos en los que se basó la proyección, es que los ingresos por arrendamiento, aumentarán en un 15% anual a partir del año 2006.

La tabla No. 28 del apartado 3.5.5, señala que los ingresos serán de ¢35.501.499 en el 2005, para alcanzar ¢53.993.342 en el 2008, los cuales serán suficientes para cubrir su estructura de gastos operativos y lograr una utilidad operativa de ¢12.290.352 en el 2005, ésta se duplicará a ¢24.289.741 en el 2008. Además alcanzará para cubrir su estructura de gastos financieros, los cuales a diferencia de los gastos de operación disminuirán conforme se rebajen los saldos, de ¢ 8.322.652, en el 2004 a ¢683.544, en el 2008.

La proyección del estado de resultados y el flujo neto de efectivo, no consideró el diferencial cambiario, que genera el préstamo en dólares.

Se realizó de esa manera, para ser consistente con la estructura contable actual de la empresa, que no contempla dicho ajuste en los estados financieros. Esta situación incide en forma negativa en las utilidades de la empresa, porque debido a un error contable, al no registrar este concepto, las utilidades antes del pago de impuestos se sobre valoran, y producen un gasto adicional del impuesto sobre la renta.

De lo anterior se concluye que debido a este error contable, las utilidades de acuerdo con la proyección, para el período 2004-2008, no reflejan la realidad de la empresa, por lo que la utilidad se encontraría sobre valorada. Es por esta razón, que en el desarrollo de este capítulo, se incorpora el diferencial cambiario en el flujo neto, a efecto de valorar su efecto en dicha herramienta financiera.

#### **4.2.1.2. Flujo neto de efectivo proyectado**

En la proyección del flujo neto de efectivo que aparece en el capítulo III, se destaca que la empresa genera utilidades desde el punto de vista contable. Sin embargo, no cubre la totalidad de las erogaciones durante el período 2004-2007, pero sí genera un superávit, a partir del 2008.

Esta situación revela que el pronóstico financiero que se puede realizar para el Centro Médico, en condiciones actuales, muestra resultados poco halagadores, al señalar faltantes de efectivo de ¢16.297.637 en el 2004; de ¢20.606.164 en el 2005; de ¢17.974.112 en el 2006 y de ¢7.324.578 en el 2007. Esto obedece a que la empresa no es capaz de cubrir con sus ingresos de operación, las amortizaciones que generan las obligaciones por pagar.

Esta proyección considera un ajuste importante por concepto de “ajuste a cuota real”, que corresponde a la cuantificación de la amortización no cubierta del préstamo en dólares, en el período setiembre 2000- setiembre 2004. Este monto es de ¢23.414.847, diferido en 4 años, que son los que restan para la cancelación de este crédito.

#### 4.2.1.3. Proyecciones financieras con el diferencial cambiario

Una de las posibles estrategias que se sugieren en este documento, es que la empresa disminuya el impuesto sobre la renta que deba cancelar por sus utilidades de operación. Es necesario que se registre “el diferencial cambiario” al existir una obligación contraída en dólares, que se concluye en agosto del 2007.

La propuesta consistirá en contabilizar un ajuste para el 2005, por concepto del diferencial cambiario no registrado durante el período 2000-2004, e incluir el registro contable normal para el 2006 y el 2007.

En las tablas siguientes se presenta la proyección de los estados financieros que consideran esta partida.

**TABLA N 32**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS**  
**PERÍODO 2004-2008**  
**(AÑO BASE 2003)**

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos por servicios	¢26.844.233,69	¢30.870.868,74	¢35.501.499,06	¢40.826.723,91	¢46.950.732,50	¢53.993.342,38
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>¢26.844.233,69</b>	<b>¢30.870.868,74</b>	<b>¢35.501.499,06</b>	<b>¢40.826.723,91</b>	<b>¢46.950.732,50</b>	<b>¢53.993.342,38</b>
Gastos de operación	¢4.437.354,59	¢4.840.848,43	¢5.253.923,68	¢5.702.247,12	¢6.209.747,12	¢6.762.414,61
Gastos generales y adm.	¢15.231.866,10	¢16.588.378,85	¢17.957.223,54	¢19.462.952,69	¢21.119.254,76	¢22.941.187,03
<b>UAI</b>	<b>¢7.175.013,00</b>	<b>¢9.441.641,46</b>	<b>¢12.290.351,84</b>	<b>¢15.661.524,10</b>	<b>¢19.621.730,62</b>	<b>¢24.289.740,73</b>
Gastos financieros	¢6.548.868,35	¢8.322.652,75	¢6.421.580,23	¢4.540.635,49	¢2.332.867,11	¢683.544,48
Diferencial cambiario	¢0,00	¢0,00	¢27.182.128,89	¢1.733.807,01	¢1.654.997,55	¢0,00
<b>UAI</b>	<b>¢626.144,65</b>	<b>¢1.118.988,71</b>	<b>-¢21.313.357,28</b>	<b>¢9.387.081,60</b>	<b>¢15.633.865,96</b>	<b>¢23.606.196,25</b>
Impuesto sobre la renta	¢144.013,00	¢223.797,74	¢0,00	¢1.877.416,32	¢3.126.773,19	¢4.721.239,25
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>¢482.131,65</b>	<b>¢895.190,97</b>	<b>-¢21.313.357,28</b>	<b>¢7.509.665,28</b>	<b>¢12.507.092,77</b>	<b>¢18.884.957,00</b>

**Fuente: Proyección propia**

**TABLA N 33**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**PROYECCIÓN "FLUJO NETO DE EFECTIVO"**  
**PERÍODO 2004-2008**  
**(AÑO BASE 2003)**

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos de operación	¢26.844.233,69	¢30.870.868,74	¢35.501.499,06	¢40.826.723,91	¢46.950.732,50	¢53.993.342,38
<b>Total de ingresos</b>	<b>¢26.844.233,69</b>	<b>¢30.870.868,74</b>	<b>¢35.501.499,06</b>	<b>¢40.826.723,91</b>	<b>¢46.950.732,50</b>	<b>¢53.993.342,38</b>
Menos:						
Gastos erogables	¢16.769.288,69	¢18.529.295,28	¢20.311.215,22	¢22.265.267,81	¢24.429.069,88	¢26.803.669,64
Gastos no erogables	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
<b>UAI</b>	<b>¢7.175.013,00</b>	<b>¢9.441.641,46</b>	<b>¢12.290.351,84</b>	<b>¢15.661.524,10</b>	<b>¢19.621.730,62</b>	<b>¢24.289.740,73</b>
Menos:						
Impuesto sobre la renta	¢144.013,00	¢223.797,74	¢0,00	¢1.877.416,32	¢3.126.773,19	¢4.721.239,25
<b>UAI</b>	<b>¢7.031.000,00</b>	<b>¢9.217.843,72</b>	<b>¢12.290.351,84</b>	<b>¢13.784.107,78</b>	<b>¢16.494.957,43</b>	<b>¢19.568.501,48</b>
Más:						
Gastos no erogables	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
Menos:						
Intereses	¢6.548.868,35	¢8.322.652,75	¢6.421.580,23	¢4.540.635,49	¢2.332.867,11	¢683.544,48
Diferencial cambiario	¢0,00	¢0,00	¢27.182.128,89	¢1.733.807,01	¢1.654.997,55	¢0,00
Amortización	¢12.538.264,00	¢18.085.773,23	¢20.173.166,16	¢21.742.808,06	¢18.703.636,43	¢5.021.785,52
Ajuste a cuota real \$	¢0,00	¢2.006.986,88	¢8.027.947,54	¢8.027.947,54	¢5.351.965,03	¢0,00
<b>FLUJO NETO EFEC.</b>	<b>-¢9.156.200,35</b>	<b>-¢16.297.637,14</b>	<b>-¢46.614.538,98</b>	<b>-¢19.361.158,32</b>	<b>-¢8.648.576,69</b>	<b>¢16.763.103,48</b>

**Fuente: Proyección propia**

Como se puede observar en las tablas anteriores, al realizar el ajuste del diferencial cambiario, los montos de impuestos por pagar disminuyen para el período en estudio y se elimina totalmente el pago de este impuesto en el 2005. El monto del ajuste sería por ¢27.182.128, para el 2005, de ¢1.733.807 para el 2006 y de ¢1.654.997 para el 2007, año en que se cancela este crédito.

#### 4.2.1.4. Situación financiera

De acuerdo con el análisis desarrollado, se puede concluir, que es indispensable que la empresa implemente la parte de la planeación estratégica; se sugiere que se aumenten los ingresos por alquileres como mínimo en un 15% anualmente, porque de lo contrario para el período 2005-2008, contaría con menos recursos para hacerle frente a sus erogaciones.

Al implementar esa política, la empresa se garantiza el cubrir todos sus gastos de operación así como sus gastos financieros; sin embargo, aún así no podrá hacerle frente a sus amortizaciones, por lo que se deben plantear las estrategias necesarias para poder cubrir el déficit generado.

Las propuestas de solución aplicables a la problemática detectada brindan soluciones por implementar a partir de enero del 2005.

El diagnóstico financiero producto de la investigación en el Centro Médico y que se señala en este proyecto brinda tres posibles soluciones financieras, a saber:

- a. **Cierre del negocio.**
- b. **Reestructuración de la deuda**
- c. **Incremento en la corriente de ingresos**

#### **4.2.2. Planificación financiera**

De acuerdo con lo expuesto en el aparte anterior, la empresa, para resolver su actual situación financiera, puede optar por tres posibles soluciones:

**a. Cierre del negocio.** Se considera que esta propuesta no es adecuada en este momento, partiendo de que el valor neto del edificio en la contabilidad es de ¢119.000.000, y su valor de mercado es de aproximadamente de \$1.000.000, valores suficientes para cubrir todas sus obligaciones. No obstante, como se analizó en el estudio financiero, de mantenerse las condiciones actuales, el estado de pérdidas y ganancias, señala que la empresa seguirá siendo rentable desde el punto de vista contable, a pesar de que obtendrá déficits en el flujo de efectivo en el período 2005-2007, pero a partir del 2008 en donde sus obligaciones de largo plazo estarían canceladas, la empresa generaría flujos bastante representativos.

En razón de que se vislumbra un panorama positivo a partir del 2008, donde se espera que de mantenerse las condiciones actuales, la compañía tendrá superávit, y al transcurrir el tiempo podrá recuperar los déficits acumulado al 2005. Por lo expuesto anteriormente se considera que no es conveniente un cierre del negocio.

b. La otra opción, “**reestructuración de la deuda**”, buscaría disminuir las cuotas por pagar mensualmente. Sin embargo, esta opción también se descarta debido a que de acuerdo con la investigación realizada en el Sistema Bancario Nacional, la línea de crédito en la que aplicaría la empresa tiene un horizonte de 8 años, la tasa de interés devengada por el ente financiero sería superior a las que actualmente cancela el Centro, y los gastos de cancelación de hipotecas actuales así como la creación de la nueva, generaría un costo bastante representativo; asimismo, la cuota por pagar sería superior a la suma que actualmente se cancela por los tres créditos que se mantienen. Es importante recordar al lector que los vencimientos de esos préstamos se concluirán entre el 2005 y 2008, lo que refleja que la situación más difícil ha transcurrido y que se debería dar un esfuerzo adicional por parte de los socios, durante el período restante, para cubrir los faltantes de efectivo

De lo anterior se desprende que la planificación financiera sugerida en este documento estaría directamente relacionada con estrategias que permitan generar un incremento en la corriente de ingresos, para cubrir sus costos de operación y financieros así como las amortizaciones que deben realizar por sus compromisos crediticios, generando no solo utilidades contables sino también superávit de efectivo.

c. Se recomienda implementar la siguiente estrategia financiera: “**incremento en la corriente de ingresos**”, de la que se detallan los objetivos, metas y planes, así como los estándares establecidos para medir su gestión.

La planificación propuesta considerará cada uno de los elementos definidos anteriormente, por lo que se establecen objetivos que la empresa debe cumplir en el corto plazo para lograr su estabilidad financiera y económica. Asimismo, para cada uno de estos objetivos se fijará una meta específica que tendrá como finalidad cuantificarlos, con un plan específico de acción para cada uno de los objetivos y sus respectivos estándares de medición.

#### **4.2.2.1. Objetivos**

Se propone para que el Centro alcance su estabilidad financiera y mejore su posición actual, implementar en su planificación a largo plazo los siguientes cuatro objetivos:

- a.** Aumentar ingresos por arrendamiento: para lograrlo se sugiere establecer un precio por m<sup>2</sup> de \$19.38, que equivalen a ¢8.985. Además se pretende alquilar 124 m<sup>2</sup> que actualmente se encuentran desocupados.
- b.** Generar superávit a partir del 2006: esta situación se presentaría como resultado del cumplimiento del primer objetivo. De acuerdo con la proyección en la tabla No.35 , dicho superávit ascendería a ¢150.000.
- c.** Mejorar el índice de rentabilidad a partir del 2005.
- d.** Introducir en los estados financieros el diferencial cambiario.

#### **4.2.2.2. Metas**

- a.** Incrementar los ingresos en 78%, durante el año 2005, y como mínimo en 15%, a partir del 2006. Además de lograr un flujo de efectivo igual a cero en el 2005.
- b.** Lograr cubrir en 100% las erogaciones y además obtener un excedente de efectivo.
- c.** Obtener un margen de utilidad neta superior al 40% a partir del 2005.
- d.** Eliminar el impuesto por pagar en el 2005.

#### **4.2.2.3. Planes por desarrollar**

- a. Establecer un precio por m<sup>2</sup> de ¢8.985, que equivale a \$19.38, en dólares.
- b. Alquilar 124 m<sup>2</sup> que actualmente están desocupados.
- c. Mantener un crecimiento de los gastos operativos igual a la inflación, y generalizar el incremento del 15% anual en el costo de los arrendamientos, a partir del 2006.
- d. Mantener una auditoría administrativa en el control de los precios establecidos y el aumento anual de los arrendamientos.
- e. Registrar en los documentos contables el diferencial cambiario, efectuando un ajuste por los períodos anteriores y realizarlo en los próximos años

Estos planes permiten generar ingresos adicionales anuales de ¢24.063.041, para el 2005.

#### **4.2.2.4. Estándares**

- a. Crecimiento en el nivel de ingresos.
- b. Flujo neto de efectivo.
- c. Razón financiera de utilidad neta.
- d. Estado de resultados.

## 4.2. Resultados financieros de la propuesta

En las siguientes tablas se muestran las proyecciones financieras del estado de resultados y el flujo neto de efectivo que contemplan los valores resultantes de la propuesta financiera.

**TABLA N 34**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**"PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS PROPUESTA"**  
**PERÍODO 2004-2008**  
**(AÑO BASE 2003)**

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos por Servicios	¢26.844.233,69	¢30.870.868,74	¢54.933.909,74	¢65.215.983,04	¢78.301.611,47	¢94.160.966,36
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>¢26.844.233,69</b>	<b>¢30.870.868,74</b>	<b>¢54.933.909,74</b>	<b>¢65.215.983,04</b>	<b>¢78.301.611,47</b>	<b>¢94.160.966,36</b>
Gastos de Operación	¢4.437.354,59	¢4.840.848,43	¢5.253.923,68	¢5.702.247,12	¢6.209.747,12	¢6.762.414,61
Gastos Generales y Adm	¢15.231.866,10	¢16.588.378,85	¢17.957.223,54	¢19.462.952,69	¢21.119.254,76	¢22.941.187,03
<b>UAI</b>	<b>¢7.175.013,00</b>	<b>¢9.441.641,46</b>	<b>¢31.722.762,52</b>	<b>¢40.050.783,23</b>	<b>¢50.972.609,59</b>	<b>¢64.457.364,72</b>
Gastos Financieros	¢6.548.868,35	¢8.322.652,75	¢6.421.580,23	¢4.540.635,49	¢2.332.867,11	¢683.544,48
Diferencial cambiario	¢0,00	¢0,00	¢27.182.128,89	¢1.733.807,01	¢1.654.997,55	¢0,00
<b>UAI</b>	<b>¢626.144,65</b>	<b>¢1.118.988,71</b>	<b>¢1.880.946,60</b>	<b>¢33.776.340,73</b>	<b>¢46.984.744,93</b>	<b>¢63.773.820,24</b>
Impuesto sobre la Renta	¢144.013,00	¢223.797,74	¢0,00	¢6.755.268,15	¢9.396.948,99	¢12.754.764,05
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>¢482.131,65</b>	<b>¢895.190,97</b>	<b>¢1.880.946,60</b>	<b>¢27.021.072,58</b>	<b>¢37.587.795,94</b>	<b>¢51.019.056,19</b>

Fuente: Proyección propia

**TABLA N 35**  
**CENTRO MÉDICO DEL ESTE S.A.**  
**PROYECCIÓN "FLUJO NETO DE EFECTIVO PROPUESTA"**  
**PERÍODO 2004-2008**  
**(AÑO BASE 2003)**

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos de Operación	¢26.844.233,69	¢30.870.868,74	¢54.933.909,74	¢65.215.983,04	¢78.301.611,47	¢94.160.966,36
<b>Total de Ingresos</b>	<b>¢26.844.233,69</b>	<b>¢30.870.868,74</b>	<b>¢54.933.909,74</b>	<b>¢65.215.983,04</b>	<b>¢78.301.611,47</b>	<b>¢94.160.966,36</b>
Menos:						
Gastos Erogables	¢16.769.288,69	¢18.529.295,28	¢20.311.215,22	¢22.265.267,81	¢24.429.069,88	¢26.803.669,64
Gastos No Erogables	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
<b>UAI</b>	<b>¢7.175.013,00</b>	<b>¢9.441.641,46</b>	<b>¢31.722.762,52</b>	<b>¢40.050.783,23</b>	<b>¢50.972.609,59</b>	<b>¢64.457.364,72</b>
Menos:						
Impuesto sobre la renta	¢144.013,00	¢223.797,74	¢0,00	¢6.755.268,15	¢9.396.948,99	¢12.754.764,05
<b>UAI</b>	<b>¢7.031.000,00</b>	<b>¢9.217.843,72</b>	<b>¢31.722.762,52</b>	<b>¢33.295.515,08</b>	<b>¢41.575.660,60</b>	<b>¢51.702.600,67</b>
Más:						
Gastos No Erogables	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00	¢2.899.932,00
Menos:						
Intereses	¢6.548.868,35	¢8.322.652,75	¢6.421.580,23	¢4.540.635,49	¢2.332.867,11	¢683.544,48
Diferencial cambiario	¢0,00	¢0,00	¢27.182.128,89	¢1.733.807,01	¢1.654.997,55	¢0,00
Amortización	¢12.538.264,00	¢18.085.773,23	¢20.173.166,16	¢21.742.808,06	¢18.703.636,43	¢5.021.785,52
Ajuste a Cuota Real \$	¢0,00	¢2.006.986,88	¢8.027.947,54	¢8.027.947,54	¢5.351.965,03	¢0,00
<b>FLUJO NETO EFEC.</b>	<b>¢-9.156.200,35</b>	<b>¢-16.297.637,14</b>	<b>¢-27.182.128,30</b>	<b>¢150.248,98</b>	<b>¢16.432.126,49</b>	<b>¢48.897.202,67</b>

Fuente: Proyección propia

Como se puede observar en las tablas anteriores, al proponer estas operaciones financieras, el Centro logra alcanzar un punto de equilibrio a partir del 2005, en donde se muestra un flujo de efectivo negativo que obedece a la inclusión del ajuste del diferencial cambiario sugerido en el objetivo d. Además se logra cumplir la meta de obtener un excedente de efectivo a partir del 2006, que si bien no es muy representativo, es una señal de que la empresa inicia una gestión empresarial positiva.

La empresa generaría excedentes representativos a partir del 2007 para concluir con un sobrante de efectivo de  $\text{¢}48.897.202$ , en el 2008.

La situación financiera antes descrita indica que de implementarse la estrategia propuesta y de mantenerse los supuestos establecidos, el Centro empezará una época de bonanza, con superávit de efectivo crecientes, que obedecen a un aumento significativo en los ingresos y a una disminución en las obligaciones por pagar.

Como se puede observar en los datos proyectados, si se implementa esta estrategia, la empresa será capaz de cubrir no solo sus gastos de operación sino también aquellas erogaciones por concepto de amortizaciones. Se espera que a partir del 2009, habiendo liquidado todas sus obligaciones financieras cuente con los recursos suficientes para desarrollar una nueva planeación a largo plazo que le permitan no solo ser competitiva en el mercado, sino también entrar en un proceso de expansión.

#### **4.2.2.6. Otros planes por implementar**

Desde el punto de vista financiero la propuesta sugerida permite a la empresa generar superávit de efectivo significativo a partir del 2007.

La teoría financiera señala que no es rentable para una empresa contar con recursos ociosos, sino que todos estos y en especial los que se refieren a efectivo, sean utilizados para generar cada vez mayor rentabilidad. Ello no solo es medido a través de las utilidades de una empresa, sino también por medio del crecimiento en el tiempo. Es por lo anterior que, como un valor agregado a este trabajo se recomienda al Centro implementar planes

que le permitan a largo plazo, invertir los excedentes de efectivo que se generan en el flujo antes comentado.

Como se mencionó en el Capítulo II, en la descripción del “Balance de situación”, la cuenta “Caja y bancos” muestra saldos negativos durante los períodos 2002,2003 y 2004. Dicha situación obedece a que contablemente no se registran como entradas a Caja, los aportes extraordinarios realizados por los socios. Es por este motivo que con el fin de solucionar esta situación que impacta sobre la razón de liquidez de la empresa, se recomienda realizar en forma correcta dicho asiento.

Adicionalmente, se debe considerar trasladar la cuenta “por pagar a socios”, del pasivo a corto plazo al pasivo a largo plazo, por cuanto, como se analizó en este estudio, dicho pasivo no será liquidado en un período menor a un año y actualmente afecta la razón de liquidez de la empresa.

A continuación se presenta la tabla N° 36 que resume la planificación financiera sugerida en este documento.

<b>Tabla N° 36</b>			
<b>Planificación financiera</b>			
<b>“Centro Médico del Este”</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Planes a Desarrollar</b>	<b>Estándares</b>
Aumentar ingresos por arrendamiento	Incrementar los ingresos en más de un 70%, a partir del 2005. Lograr un flujo de efectivo igual a cero, en el 2005.	Establecer un precio por m <sup>2</sup> de ¢8.985, que equivale a \$19.38, en dólares. Alquilar 124 m2 que actualmente están desocupados.	Crecimiento en el nivel de ingresos. Flujo neto de efectivo
Generar superávit a partir del 2006	Lograr cubrir en un 100% las erogaciones y además obtener un excedente de efectivo.	Mantener un crecimiento de los gastos operativos igual a la inflación, en complemento con un aumento anual de los ingresos de un 15%, a partir del 2005.	Flujo neto de efectivo.
Mejorar la rentabilidad de la empresa.	Obtener un margen de utilidad neta superior al 40% a partir 2005	Mantener una auditoria administrativa en lo que se refiere al control, de los precios establecidos para el arrendamiento y el aumento anual.	Razón financiera margen de utilidad neta.
Introducir en la contabilidad el diferencial cambiario originado por el préstamo en dólares.	Eliminar el impuesto por pagar en el 2005.	Registrar en la contabilidad el diferencial cambiario en el 2005, con un ajuste que considere los períodos anteriores, y para los próximos años.	Estado de resultados.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Este proyecto plantea como objetivo general “desarrollar un replanteamiento estratégico y financiero para el Centro Médico, que le permita solventar en el corto plazo, sus problemas financieros y a la vez contar con una estrategia que le propicie estabilidad al negocio.”

Desde el punto de vista estratégico se logró determinar que en el Centro no existe un planeamiento estratégico que le permita, no solo mantener un punto de equilibrio, sino también poder obtener utilidades, superávit de efectivo y además proyectarse como una organización en crecimiento, para así entrar en un proceso de expansión que le permita desarrollarse de acuerdo con las expectativas que originaron su creación.

Mediante el desarrollo del proyecto se determinó que parte de sus problemas financieros, corresponden al hecho de que los gastos de la empresa crecen de forma más acelerada que sus ingresos. Debido a que los alquileres se cobran en colones, lo que hace que el valor por m<sup>2</sup> pierda su valor adquisitivo con el transcurrir del tiempo; además el incremento anual que se aplica a las cuotas de alquiler no corresponde a la tendencia que sigue el mercado para la zona de San Francisco de Dos Ríos.

Luego de terminar esta investigación, la autora de este trabajo considera que cumplió con el objetivo general propuesto, al señalar en el capítulo IV, el planteamiento estratégico y financiero que le permitirá a esta empresa llegar al equilibrio financiero durante el año 2005; ello generaría superávit de efectivo crecientes a partir del año 2006, que incluso para el año 2008, superaría los ¢40 millones anuales.

La estrategia propuesta tendrá éxito si se implementa de forma estricta, y se cumplan los supuestos planteados; de que no disminuya el valor del m<sup>2</sup> en la zona, de que a los nuevos inquilinos se le establezca la cuota de arrendamiento en dólares. Además, debe cumplirse con las metas de ocupación planteadas y mantenerse la calidad de los servicios brindados por el Centro.

A continuación se presentan las conclusiones que se determinaron luego de la realización de esta investigación para cada uno de los apartados que componen este proyecto de graduación.

- a. El Centro Médico del Este no presenta el crecimiento sano y adecuado que debe mantener un ente que se encuentre en la etapa de crecimiento, debido a que cuenta con una única fuente de ingresos, que es insuficiente para cubrir la totalidad de sus erogaciones por concepto de gastos y otros compromisos de pago, que ha provocado que los socios, deban aportar considerables sumas de dinero, para que el negocio se mantenga en marcha.
- b. Este negocio brinda el servicio de alquiler de locales; el 66% de los inquilinos se dedican a la consulta privada; actualmente tiene tres competidores directos y un competidor indirecto, representado por los EBAIS. La empresa brinda servicios complementarios que representan un valor agregado, con un nivel de aceptación del 90%. Se determinó que actualmente no existen contratos escritos y que el arrendamiento es de tipo operativo. Además, de acuerdo con los estados financieros, la empresa es rentable, sin embargo, genera flujos de efectivo negativos.
- c. Del análisis de los estudios se determinaron diferencias en el precio por m<sup>2</sup>, que se cobra a los inquilinos; en promedio, dicho precio está por debajo del que establece el mercado, manteniendo un área desocupada de 124 m<sup>2</sup>. Por razones de costo, la empresa no puede implementar el modelo de propiedad en condominio, ni tampoco lograr un refinanciamiento de la deuda. La principal conclusión que se desprende del análisis de los estudios, es que existe la necesidad de incrementar la corriente de ingresos de la empresa, ya que con la

estructura actual puede cubrir todas sus erogaciones con excepción de las amortizaciones de los préstamos, lo que provocará déficits considerables para el período 2005-2008.

- d. La estrategia propuesta pretende uniformar el precio de alquiler por m<sup>2</sup> para todos los inquilinos, equiparándolos con el valor comercial de la zona, así como introducir el cobro de una cuota de arrendamiento en dólares para nuevos inquilinos. Lo anterior, permitirá mejorar el nivel de ingresos, generar superávit a partir del 2006 y, por ende, mejorar la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, se pretende mantener la ventaja competitiva que hasta el momento ha obtenido a través de la diferenciación de los servicios brindados. Lograr la ocupación de 124 m<sup>2</sup>, e introducir el diferencial cambiario.
- e. La estrategia de financiamiento del edificio fue errónea pues se financiaron inversiones de largo plazo con recursos de corto plazo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Después de la realización de este proyecto, y de haber cumplido con el objetivo general planteado y de presentar la propuesta que contempla la planificación estratégica y financiera para el Centro Médico, en el período 2005-2008, se ofrecen como valor agregado, algunas recomendaciones que de ser consideradas por la administración del Centro, le traerían mayores beneficios:

- a. Implementar la propuesta financiera de la investigación para lograr que la empresa se establezca.
- b. Implementar programas de mercadeo que le permitan al Centro darse a conocer en su segmento de mercado, constituido por aquellos profesionales en las ciencias médicas que deseen alquilar un local en el área de San Francisco de Dos Ríos.

- c. Establecer alianzas estratégicas entre los mismos inquilinos, de tal manera que se establezcan ciertas ventajas para sus clientes en los diferentes servicios que se ofrecen.
  
- d. Implementar un equipo de administración que se encargue de desarrollar procesos continuos de planificación a corto plazo estableciendo objetivos, metas, planes y estándares. Esta medida se podrá implementar a partir del 2007, que es cuando se genera el superávit necesario para realizar esta sugerencia.
  
- e. Se recomienda establecer contratos de arrendamiento escritos y autenticados de acuerdo a lo especificado en el capítulo II de este documento.
  
- f. De acuerdo a lo mostrado en la proyección financiera que se desprende de la propuesta realizada a partir del 2007, la empresa genera superávit de efectivo altos, los cuales con el fin de implementar una buena planificación financiera deben ser reinvertidos con el fin de buscar el crecimiento y su fortalecimiento.
  
- g. Ajustar anualmente la cuota de arrendamiento en dólares de acuerdo con el comportamiento que muestre el valor comercial en la zona.
  
- h. La administración del Centro debe apegarse a lo que indica la Ley general de arrendamientos urbanos y suburbanos” y comunicar los cambios que se incorporen a la cuota de arrendamiento con tres meses de anticipación al término de la relación contractual que es de tres años.
  
- i. Revaluar el valor en libros del edificio con el fin de mejorar la situación financiera de la empresa y eventualmente ser sujeto de crédito.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	2
ASPECTOS GENERALES .....	2
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1.1. Antecedentes .....	5
1.1.2. Estrategia de operación .....	6
1.1.3. Identificación .....	6
1.1.4. Justificación e importancia .....	7
1.2. OBJETIVOS .....	9
1.2.1. Objetivo general .....	9
1.2.2. Objetivos específicos .....	10
1.3. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	10
1.3.1. Alcances .....	10
1.3.2. Limitaciones .....	11
1.4. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA .....	11
1.4.1. Conceptos médicos .....	11
1.4.2. Conceptos estratégicos y financieros .....	12
1.4.3. Estudios practicados en la evaluación .....	13
1.4.4. Herramientas financieras utilizadas .....	15
1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.5.1. Etapas de la investigación .....	16
1.5.2. Tipo de Investigación .....	17
1.5.3. Fuentes de Información .....	18
1.5.3.1. Fuentes primarias .....	18
1.5.3.2. Fuentes secundarias .....	18
1.5.4. Población y muestra .....	19
1.5.4.1. Población .....	19
1.5.4.2. Muestra .....	19

CAPITULO II .....	20
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	20
2.1. ESTUDIO DE MERCADO .....	21
2.1.1. Definición del servicio .....	21
2.1.2. Descripción del mercado potencial.....	21
2.1.2.1. Segmentación geográfica .....	21
2.1.2.2. Segmentación demográfica .....	21
2.1.3. Descripción de la competencia.....	22
2.1.3.1. Competencia directa .....	22
2.1.3.2. Competencia indirecta .....	23
2.1.4. Aplicación de la encuesta.....	24
2.1.5. Demanda .....	37
2.2. ESTUDIO LEGAL.....	39
2.2.1. Constitución .....	39
2.2.2. Contratos de arrendamiento .....	39
2.3.3. Arrendamiento.....	40
2.3.3.1. Ventajas del arrendamiento.....	40
2.3.3.2. Tipos de arrendamiento.....	41
2.3.4. Legislación en condominios.....	42
2.3. ESTUDIO ECONÓMICO .....	44
2.3.1. Política monetaria .....	45
2.3.1.1. Tasa básica pasiva.....	45
2.3.1.2. Tasas de interés.....	45
2.3.1.3. Tasa real .....	47
2.3.1.4. Crédito interno neto del Sistema Bancario Nacional.....	47
2.3.2. Política cambiaria .....	49
2.3.3. Comportamiento de la inflación .....	49
2.3.4. Política salarial .....	50
2.4. ESTUDIO FINANCIERO .....	51
2.4.1. Balance de situación financiera.....	51
2.4.2. Estado de resultados .....	56
2.4.3. Flujo neto de efectivo .....	58

CAPITULO III.....	63
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DIAGNOSTICADA.....	63
3.1. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	64
3.1.1. Análisis del servicio.....	64
3.1.2. Análisis de la competencia.....	64
3.1.3. Análisis de la encuesta.....	65
3.1.4. Análisis de la proyección de la demanda.....	69
3.2. ANALISIS DEL ESTUDIO LEGAL .....	70
3.2.1. Constitución .....	70
3.2.2. Contratos de arrendamiento .....	70
3.2.3. Modelo de arrendamiento utilizado.....	70
3.2.4. Viabilidad de inscripción de propiedad en condominio .....	71
3.3. ANÁLISIS DEL ESTUDIO ECONOMICO .....	73
3.3.1. Comportamiento de las tasas activas .....	73
3.3.1.1. Tasas activas en colones.....	73
3.3.1.2. Tasas activas en dólares .....	73
3.3.2. Tasa real de interés en colones.....	74
3.3.3. Crédito interno neto .....	74
3.3.4. Política cambiaria .....	75
3.3.5. Comportamiento de la inflación .....	75
3.3.6. Política salarial .....	76
3.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO FINANCIERO .....	77
3.4.1. Balance de situación .....	77
3.4.2. Estado de resultados.....	79
3.4.3. Flujo Neto de Efectivo.....	80
3.4.4. Razones financieras .....	81
3.4.5. Proyección del estado de resultados .....	84
3.4.6. Estado de resultados proyectado .....	85
3.4.7. Proyección de los flujos de efectivo .....	86
3.4.8. Flujos netos de efectivo proyectados.....	88

CAPÍTULO IV.....	90
PROPUESTA PARA MEJORAR LA SITUACIÓN.....	90
4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	91
4.1.1. Proceso de planificación estratégica .....	91
4.1.1.1. Identificación del sector .....	91
4.1.1.2. Ventajas y desventajas competitivas.....	92
4.1.1.3. Aspectos financieros relevantes.....	94
4.1.1.4. Utilización del edificio .....	96
4.1.1.5. Comentario de los servicios brindados .....	96
4.1.2. Planificación estratégica propuesta .....	97
4.1.2.1. Objetivos .....	98
4.1.2.2. Metas.....	99
4.1.2.3. Planes por desarrollar.....	100
4.1.2.4. Estándares.....	100
4.1.2.5. Otros planes por implementar en el futuro.....	101
4.1.2.5.1. Refinanciamiento de la deuda.....	101
4.1.2.5.2. Obtención de ingresos adicionales.....	102
4.2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	101
4.2.1. Proceso de planificación financiera .....	101
4.2.1.1. Estado de resultados.....	101
4.2.1.2. Flujo neto de efectivo proyectado.....	102
4.2.1.3. Proyecciones financieras con el diferencial cambiario .....	103
4.2.1.4. Situación financiera .....	104
4.2.2. Planificación financiera .....	105
4.2.2.1. Objetivos .....	107
4.2.2.2. Metas.....	107
4.2.2.3. Planes por desarrollar.....	108
4.2.2.4. Estándares.....	108
4.2. Resultados financieros de la propuesta.....	109
4.2.2.6. Otros planes por implementar .....	110
CAPÍTULO V.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	113
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
5.1. CONCLUSIONES.....	114
5.2. RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXO	

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

- Albert, Kenneth Manual de Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill, 1987.
- Barrantes, Rodrigo Investigación: un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: UNED, 2002.
- Brenes Alban Los trabajos finales de graduación. San José, Costa Rica: UNED, 2002.
- Gitman, Lawrence Fundamentos de Administración Financiera. México: Oxford University Press Harla, 1997.
- Gómez, Miguel Elementos de Estadística. San José, Costa Rica: UNED, 2001.
- Hill, Charles Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill, 1996.
- Porter, Michael E. Ventaja competitiva, Continental S.A. de C.V., México, 1983.
- Sapag, Nassir Evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, 1988.
- Van, James Fundamentos de Administración Financiera. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1984.
- Venegas, Pedro Algunos Elementos de Investigación. San José, Costa Rica: UNED, 1993.

**LEYES Y REGLAMENTOS**

- Ley general de arrendamientos urbanos y suburbanos. Editores S.A., 1997.

Código de comercio. Investigaciones Jurídicas S.A, 2004.

Código urbano. Editorial Porvenir S.A. Novena Edición 2003.

Reglamento de trabajos finales de graduación. USAM, 2004.