

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MODELO DE RENTABILIDAD DEL NEGOCIO ADQUIRENTE

Trabajo final de graduación en Administración y Dirección de Empresas, sometido a la consideración de la Comisión de Estudios de Postgrado para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas

MELISSA MÉNDEZ FRECH

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2016

DEDICATORIA

A mi esposo Jean, por su apoyo y amor incondicional durante todos estos años, siempre junto a mí viendo cómo nuestros sueños uno a uno se convierten en realidad.

A mis padres, Jorge y Olga, por siempre impulsarme a cumplir mis objetivos y enseñarme y mostrarme sus valores, con los cuales espero mantenerme por el camino correcto durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores que me apoyaron para concluir este trabajo de graduación, sin sus conocimientos, paciencia y dedicación el resultado no hubiera sido el mismo. Además, a todo el personal de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica por toda su colaboración y orientación profesional a lo largo del programa.

Este Trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

MBA Manuel Enrique Rovira Ugalde
Profesor guía

MBA Omar Jiménez Rodríguez
Lector

MBA José Alexis Jiménez Chavarría
Lector de la Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa Postgrado Administración y Dirección de Empresas

Melissa Méndez Frech
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	ii
Resumen	vii
Lista de tablas	viii
Lista de figuras.....	ix
Lista de siglas y abreviaturas	x
Introducción.....	1
1 Capítulo I. El entorno de la empresa y marco conceptual.....	2
1.1 El entorno de la empresa	2
1.1.1 Evolución mundial del negocio de Tarjetas y adquirente.....	2
1.1.2 Negocio adquirente en costa rica	9
1.2 Marco conceptual.....	11
1.2.1 Conceptos del Negocio Adquirente	11
1.2.2 Conceptos del Modelo Costeo.....	15
1.2.3 Conceptos del Modelo Rentabilidad	17
1.2.4 Conceptos del Entorno	19
2 Capítulo II. Enfoque de la compañía y objeto de estudio	21
2.1 Presentación de la empresa.....	21
2.1.1 Historia	21
2.2 Enfoque actual de la empresa.....	22
2.3 Foda.....	22
2.3.1 Fortalezas.....	23
2.3.2 Oportunidades	24
2.3.3 Debilidades.....	24

2.3.4	Amenazas.....	25
2.4	Objeto de estudio en cuestión.....	27
2.5	Delimitación del trabajo.....	28
2.6	Justificación Problema.....	29
3	Capítulo III: Propuesta del modelo de rentabilidad para el negocio adquirente	
	31	
3.1	Introducción.....	31
3.2	Método de diseño.....	32
3.3	Delimitación del Diseño.....	34
3.4	Metas del diseño.....	35
3.5	Modelo de costeo.....	35
3.5.1	Tipos de Costos.....	36
3.6	Modelo de rentabilidad.....	42
3.6.1	Principales variables del modelo de rentabilidad.....	42
3.6.2	Variables externas al negocio.....	43
3.7	Panel gerencial del modelo de rentabilidad.....	50
3.7.1	Panel de control.....	52
3.7.2	Panel de costos.....	53
3.7.3	Panel de resultados por zona y provincia.....	54
3.7.4	Panel de resultados por industria.....	55
4	Capítulo IV: Resultados de la investigación.....	56
4.1	Resultados del modelo de costeo.....	56
4.1.1	Tipos de Costos.....	57
4.2	Resultados del modelo de rentabilidad.....	61
4.2.1	Resultados variables externas al negocio.....	61

4.3	Resultados del modelo de rentabilidad	64
4.3.1	Panel de costos	64
4.3.2	Panel de resultados por zona y provincia	64
4.3.3	Panel de resultados por industria	67
5	Capítulo V. conclusiones y recomendaciones.....	68
5.1	Conclusiones.....	68
5.2	Recomendaciones.....	70
6	Referencias bibliográficas	71

RESUMEN

Melissa Méndez Frech

Modelo de Rentabilidad del Negocio Adquirente

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

El negocio adquirente en Costa Rica, cada día presenta un entorno más competitivo, por lo tanto, se ha generado una disminución en los márgenes de ganancia de los diferentes competidores del sector. Debido a esto, para mantener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, resulta fundamental crear un Modelo de Rentabilidad, el cual permita conocer, determinar y analizar las variables que impactan tanto los ingresos como los costos del mismo. Esto permitirá conocer cuáles industrias o clientes (comercios) son los más rentables y cuáles podrían llegar a ser o son deficitarios hoy. El crear y el analizar nuevos indicadores permitirá generar un nuevo modelo de negocio acorde para las negociaciones futuras.

La compañía en estudio presenta una facturación de \$1,5 BM anuales en sus POS (Puntos de Venta), los cuales están instalados en 13,000 comercios y cuya facturación representa aproximadamente el 3 % del PIB de Costa Rica.

El proyecto se limitó a los comercios establecidos en las categorías de industrias de supermercados, gasolineras y hoteles. Se trabajó con las variables de facturación, ingresos y gastos relacionados a cada uno de los comercios según los datos reales del año 2015.

Estas industrias, fueron escogidas debido a su importancia, no solo para la compañía en la que pesan el 52 % de la facturación, sino por su importancia en Costa Rica.

Las variables definidas como críticas del entorno (precio de combustible y llegada de turistas), tienen una alta correlación con las industrias en estudio.

Entre los principales resultados del proyecto se determina que el costo por transacción es el mayor costo para el negocio adquirente con \$2.5 MM anuales, seguido por el de mantenimiento de equipo con \$1.8 MM y, en tercer lugar, el costo por producto o servicio que representa un 20 %. Estos tres costos constituyen el 72 % del total de los costos adquirentes del 2015, por ello se les debe dar mayor seguimiento en el mantenimiento mensual del indicador.

Los resultados de rentabilidad por zona permiten determinar que las provincias de Guanacaste, Alajuela y San José, presentan la mayor rentabilidad. Además, la provincia de Cartago tiene la menor rentabilidad del negocio. Asimismo, en este punto cabe destacar que la rentabilidad entre GAM y Rural es muy similar con un porcentaje de 47 % en GAM y 53 % en Rural, lo cual indica que Rural es una zona de peso donde se debe explorar más aún de lo que lo hace la compañía actualmente.

Por último, la industria más rentable es la de hoteles, seguida por los supermercados y por último las gasolineras, según la delimitación del estudio.

Dicho lo anterior una de las recomendaciones para la compañía es que esta cree nuevos modelos de negocio basados en todas las variables expuestas en este trabajo, con el fin de que pueda obtener o asegurar sus márgenes de rentabilidad, incluso si las condiciones del mercado nacional cambian o previendo que existan cambios o mayor control estatal de las comisiones del negocio adquirente.

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. COSTO INTERCAMBIO EUROPEO 2010	8
TABLA 2. FODA DE LA COMPAÑÍA.....	23
TABLA 3. LLEGADAS INTERNACIONALES A COSTA RICA, VÍA AÉREA SEGÚN ZONAS Y PAÍSES, I SEMESTRE 2015	27
TABLA 4. MÉTODO DE DISEÑO DEL MODELO DE RENTABILIDAD	33
TABLA 5. CUADRO COBRO DE CUOTAS INTERNACIONALES (VISA Y MASTER CARD)	37
TABLA 6. DETALLE DEL COSTO POR TRANSACCIÓN	37
TABLA 7. DETALLE DEL COSTO POR EXPOSICIÓN.....	38
TABLA 8. DETALLE DEL COSTO POR MANTENIMIENTO EQUIPOS	39
TABLA 9. DETALLE DEL COSTO POR MANTENIMIENTO CARTERA	40
TABLA 10. DETALLE DEL COSTO POR AFILIACIÓN COMERCIOS	40
TABLA 11. DETALLE DEL COSTO POR AFILIACIÓN COMERCIOS	41
TABLA 12. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS	44
TABLA 13. VARIACIÓN INTERANUAL PRECIO GASOLINA.....	45
TABLA 14. VARIACIÓN INTERMENSUAL LLEGADA DE TURISTAS A COSTA RICA	46
TABLA 15. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS	47
TABLA 16. GASTO MEDIO ANUAL POR TURISTA EN COSTA RICA.....	48
TABLA 17. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS	50
TABLA 18. VARIACIÓN INTERANUAL DEL TIPO DE CAMBIO EN COSTA RICA PARA LOS AÑOS 2010 - 2016	50
TABLA 19. DETALLE DEL COSTO POR TRANSACCIÓN	57
TABLA 20. DETALLE DEL COSTO POR EXPOSICIÓN.....	58
TABLA 21. DETALLE DEL COSTO POR MANTENIMIENTO EQUIPOS.....	58
TABLA 22. DETALLE DEL COSTO POR MANTENIMIENTO CARTERA.....	59
TABLA 23. DETALLE DEL COSTO POR AFILIACIÓN COMERCIOS.....	60
TABLA 24. DETALLE DEL COSTO POR AFILIACIÓN COMERCIOS.....	61
TABLA 25. COEFICIENTE CORRELACIÓN ENTRE LA FACTURACIÓN Y EL PRECIO DE LA GASOLINA	62
TABLA 26. COEFICIENTE CORRELACIÓN ENTRE LAS TRANSACCIONES Y EL PRECIO DE LA GASOLINA.....	62
TABLA 27. COEFICIENTE CORRELACIÓN ENTRE LA FACTURACIÓN Y LA LLEGADA DE TURISTAS.....	63
TABLA 28. COEFICIENTE CORRELACIÓN ENTRE LA FACTURACIÓN Y EL TIPO DE CAMBIO	63

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. PARTICIPACIÓN MUNDIAL DEL MERCADO TARJETAS	4
FIGURA 2. ESQUEMA CUATRO PARTES NEGOCIO ADQUIRENTE	5
FIGURA 3. ESQUEMA CUATRO PARTES NEGOCIO ADQUIRENTE COSTA RICA.....	9
FIGURA 4. CICLO TRANSACCIÓN NEGOCIO ADQUIRENTE	12
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAS POR FACTURACIÓN	29
FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN COSTOS	30
FIGURA 7. PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN COSTOS.....	36
FIGURA 8. CÁLCULO DE RENTABILIDAD NEGOCIO ADQUIRENTE	42
FIGURA 9. PRECIO DE LA GASOLINA EN COSTA RICA 2010-2016	44
FIGURA 10. LLEGADAS INTERNACIONALES VÍA AÉREA A COSTA RICA.....	47
FIGURA 11. GASTO MEDIO POR TURISTA EN COSTA RICA.....	48
FIGURA 12. TIPO DE CAMBIO DÓLAR 2010 – 2016	49
FIGURA 13. PANEL GERENCIAL NEGOCIO ADQUIRENTE.....	51
FIGURA 14. PANEL DE CONTROL	52
FIGURA 15. PANEL DE COSTOS	53
FIGURA 16. PANEL DE RESULTADOS	54
FIGURA 17. PANEL DE RESULTADOS INDUSTRIA	55
FIGURA 18. DETALLE DEL RESULTADO DE LOS TIPOS DE COSTOS.....	56
FIGURA 19. PANEL DE COSTOS	64
FIGURA 20. PANEL DE RESULTADOS	66
FIGURA 21. PANEL DE RESULTADOS INDUSTRIA (MILES \$)	67

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ARESEP	Autoridad Reguladora de Servicios Públicos
GAM	Gran Área Metropolitana
GMP	Gasto Medio por Persona
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
OMT	Organización Mundial de Turismo
PCI	Payment Card Industry (Industria Pago Tarjeta)
POS	Point of Sale (Punto de Venta)
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo

INTRODUCCIÓN

En Costa Rica, el negocio adquirente, nace aproximadamente en 1975 cuando la empresa Credomatic se presenta en el mercado como el primer adquirente del país. Sin embargo, desde los años 90 y de forma más fuerte en el 2000 se presentan nuevos competidores en el negocio, Banco Nacional y Banco de Costa Rica. Esto genera que la competencia entre estos bancos baje las comisiones cobradas a los comercios asociados; sin embargo, en los últimos años, han ingresado al mercado nuevos jugadores (Citi, Bancrédito, ATH, Promérica y Scotiabank) lo cual ha generado una disminución mayor en los márgenes de ganancia de los bancos adquirentes en general en el país.

La compañía en estudio presenta estrategias de negocio claramente definidas, que le permiten desarrollar sus negocios en mercados exitosos. Además, en la actualidad tiene como uno de sus objetivos estratégicos aumentar la participación del mercado adquirido en Costa Rica; pues le permite consolidarse no solo en el sector comercial sino apoyar a otras áreas del banco como personas y empresas.

Para que la empresa pueda mantener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, resulta fundamental el conocer, determinar y analizar las variables que impactan tanto los ingresos como los costos del mismo.

Asimismo, debe mantenerse alerta ante una disminución en las variables externas correlacionadas con el negocio adquirente (precio de combustible y llegada de turistas), ya que podría generar una baja sensible en la facturación de sus comercios afiliados y por ende en su rentabilidad en las industrias en estudio (supermercados, gasolineras y hoteles).

1 CAPÍTULO I. EL ENTORNO DE LA EMPRESA Y MARCO CONCEPTUAL

1.1 EL ENTORNO DE LA EMPRESA

En esta sección se abarcará la evolución internacional del negocio de tarjetas y adquirente, de igual forma, se presentará que está sucediendo en la actualidad en el mercado costarricense.

1.1.1 EVOLUCIÓN MUNDIAL DEL NEGOCIO DE TARJETAS Y ADQUIRENTE

Hace más de 50 años cuando las personas pagaban por sus bienes o servicios mediante dinero en efectivo o cheques; no existía otra alternativa hasta que las tarjetas nacieron en el mercado. Este “dinero plástico”, tal como se conocen las tarjetas en la actualidad, se ha convertido desde entonces en una herramienta indispensable para millones de personas, ya sea para pagar sus compras o para obtener dinero en efectivo de un cajero automático. Según estudio del IESE (2006)¹ existen cerca de 1500 millones de tarjetas en todo el mundo.

La historia de las tarjetas data de 1958, cuando Bank of America, lanzó la tarjeta BankAmericard en todo el estado de California, este precedente estableció la confianza en el sistema de pagos y logró que en 1959, un total de 150 bancos estadounidenses tuvieran su tarjeta en el mercado.

Sin embargo, a principios de los años sesenta el crecimiento fue menor de lo esperado, además, los costos eran altos y los problemas técnicos se presentaban frecuentemente, por lo tanto para mitigar estas fallas la primera vía

¹ IESE(2006), Business School, Estudio El Sector de las Tarjetas de Pago en España, Universidad Navarra, España.

que se presentó según IESE (2006)² fue que Bank of America anunció la creación de una organización nacional de tarjetas llamada BSC, esta organización permitía a los otros bancos emitir, mediante contrato de licencia su tarjeta Bank Americard y ya en 1966 los ocho grandes bancos participaban de esta iniciativa.

Master Card Internacional, nace en 1968, primero con el Banco Nacional de México y un año más tarde aliándose con Eurocard. En 1977, se creó la marca VISA USA y Visa Internacional. Además, otra marca importante surge en los Estados Unidos, American Express, la cual inicia como compañía en Buffalo en 1850, cuando Wells, Fargo, Butterfield, Livingston y Wasson se unen para brindar un servicio expreso de transporte de valores. Luego extendió sus productos financieros, tales como giros y cheques de viajero, para que en 1882 se creara el “Money Order” como forma sencilla y segura para realizar transferencias de fondos.

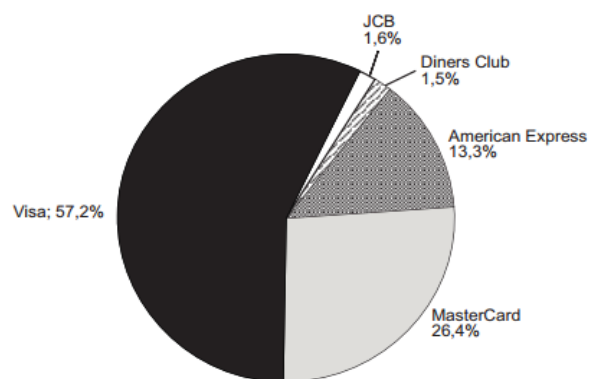
Después de una época de expansión internacional y continuar con la tendencia hacia el sector viajero, la compañía lanzó la tarjeta American Express.

Esta fue emitida por primera vez en 1958 en Estados Unidos y Canadá. Hoy, el mercado mundial de las tarjetas de crédito presenta una alta concentración en las tres principales marcas: Master Card, Visa y American Express, las cuales representan el 97 % del mercado mundial. Seguidamente, se muestra la participación de mercado de cada una de las marcas IESE(2006):³

² Idem

³ Idem

Figura 1. Participación mundial del mercado tarjetas



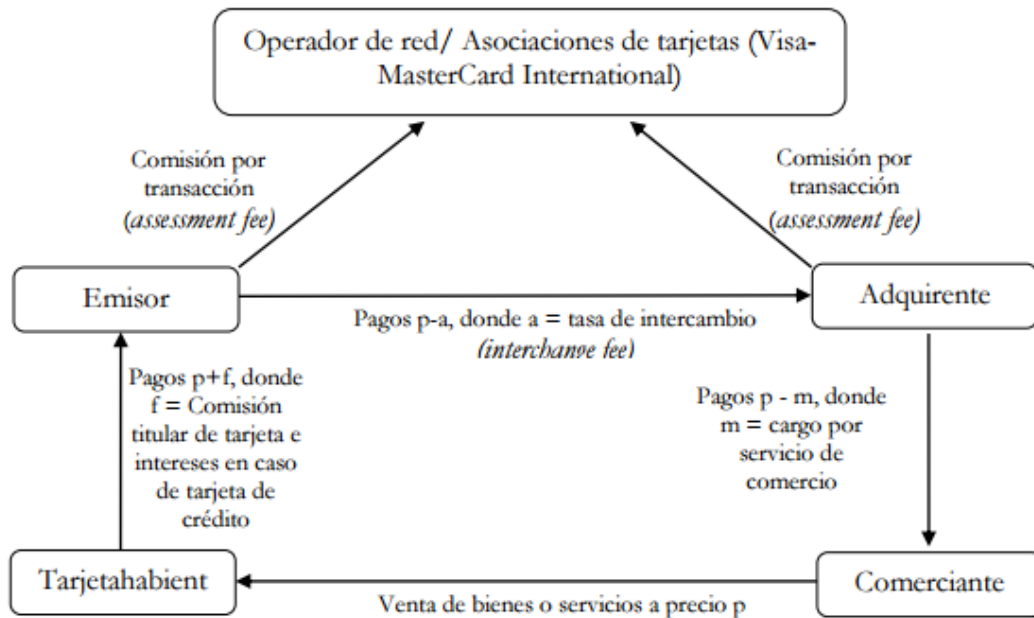
Fuente: IESE(2006), Estudio El Sector de las Tarjetas de Pago en España, Business School.

En paralelo con la aparición del negocio de tarjetas, nace el modelo de negocio adquirente; pues por medio de este es que se permite el uso de la tarjeta como medio de pago a través de un punto de venta, también llamado datáfono.

Mundialmente, se utiliza mucho el esquema de cuatro partes, el cual presenta a los diferentes actores, por lo general bancos, en donde cada uno de ellos puede especializarse en uno o ambos lados del mercado: como emisor, al servicio de los tarjetahabientes, o como adquirentes, al servicio de los comercios. A continuación se muestra una figura donde se evidencia su interacción Gerens(2012)⁴:

⁴ Gerens(2012), Análisis de la Falta de Competencia en el mercado de adquirentes de tarjetas de crédito y débito bancarias, Estudio Multicaja, Pág 6, recuperado de: [40.http://www.gerens.cl/gerens/publicaciones/colum_estudio/Estudio Multicaja.pdf](http://www.gerens.cl/gerens/publicaciones/colum_estudio/Estudio%20Multicaja.pdf).

Figura 2. Esquema cuatro partes negocio adquirente



Fuente: Gerens(2012), Análisis de la Falta de Competencia en el mercado de adquirentes de tarjetas de crédito y débito bancarias

En el esquema anterior, el adquirente remunera al emisor por cada transacción basado en una tasa de intercambio o “interchange fee” establecida en el mercado. Históricamente, es o ha sido fijada en forma semestral por las marcas de tarjetas (Mastercard, Visa, American Express, Diners y JCB) y, en la práctica, en un mercado competitivo es un piso del cobro del adquirente al comercio. Así, la tasa de intercambio es un mecanismo de equilibrio por medio del cual algunos de los costos en el lado de la emisión están cubiertos por la parte adquirente.

El monto y la forma como se determina la tasa de intercambio en mercados adquirentes competitivos ha sido fuente de un intenso debate de las autoridades regulatorias y de defensa de la libre competencia a nivel internacional, esto ha generado que diversos países hayan introducido distintos mecanismos de regulación, entre los cuales se incluyen la fijación de esta tasa por parte de la

autoridad o su determinación sobre la base de estudios de costos realizados por asesores independientes.

En general, para el tarjetahabiente el interés radica en que la tarjeta de la que es propietario, la pueda utilizar en todos o el mayor número de comercios posibles. Por su parte, más valor tiene para un comercio instalar un punto de venta para transacciones electrónicas, si un mayor número de consumidores llega al local con ese medio de pago. Por ello, los esquemas de funcionamiento de tarjetas deben tomar decisiones con respecto al nivel y estructura de precios, las cuales maximicen el beneficio agregado para ambas partes de forma simultánea.

En los últimos doce años los medios de pago electrónicos han crecido a un ritmo acelerado, en especial las tarjetas de débito, en detrimento de medios tradicionales como el efectivo y el cheque.

Los avances tecnológicos de los últimos años, tanto en equipos como en aplicaciones (software), han permitido revolucionar el mundo de las comunicaciones. Esta revolución ha logrado colocar en manos de los usuarios dispositivos con una amplia gama de posibilidades para realizar transacciones comerciales.

En la actualidad, resulta un hecho que las redes se encuentran presentes en casi todos los rincones a nivel mundial. Por ello hoy es posible conectar algún dispositivo incluso en lugares remotos, de modo que todo comercio, pueda disponer de un punto de venta a un precio competitivo.

1.1.1.1 POLÉMICA POR LAS TASAS DE INTERCAMBIO

Internacionalmente, se demuestra la preocupación de las autoridades por cambiar el mercado de medios de pago, en particular en el lado adquirente. En los países desarrollados, donde existe competencia y rivalidad en ambos sectores (emisor y adquirente), el énfasis de la autoridad ha estado en regular la tasa de

intercambio que el adquirente paga al emisor, con el cual no tiene contrato directo y, a su vez, en eliminar condiciones de exclusividad en el enrutamiento de las transacciones, con ello se le otorga poder al comercio afiliado. En casos como los de EE.UU. y Europa las tasas de intercambio se fijan de acuerdo con estudios de costos y no se deja a la negociación entre las partes.

En los EE.UU, según Gerens(2012)⁵, se presenta la siguiente legislación:

“La Sección 920 de la Dodd Frank Act⁶, también conocida como la enmienda Durbin, autoriza al Consejo de la Reserva Federal a prescribir regulaciones que aseguren que el monto de la tasa de intercambio recibida por cualquier transacción por parte de un emisor de tarjeta de débito y de tarjetas de prepago de uso general sea razonable y proporcional al costo incurrido por el emisor. La legislación no establece un mandato al Consejo para definir el monto de la tasa de intercambio sino que una regulación de precios de modo que éstos sean “razonables y proporcionales” en relación a ciertos costos incurridos en las transacciones de las tarjetas con los comercios. La regulación de las comisiones por el uso de redes se limita a asegurar que éstas no sean utilizadas para compensar a los emisores por las transacciones. Así, la Reserva Federal puede considerar los costos de autorización y liquidación de cada transacción cuando se establece la tasa de intercambio.”

“La enmienda Durbin permite que la tasa de intercambio sea ajustada por los costos incurridos por los emisores para prevenir el fraude, pero la Reserva Federal tiene prohibido considerar otros costos asociados a la transacción. Los emisores de tarjetas con menos de US\$ 10.000 millones en activos se pueden eximir de la regulación, lo que significa que las instituciones financieras pequeñas pueden recibir mayores tasas de intercambio que los emisores de mayor tamaño [...] la enmienda obliga a que existan al menos dos redes adquirentes de enrutamiento

⁵ Gerens

para cada transacción en cada comercio, entregando así el poder de negociación al comerciante.”

Basado en estos estudios de la Reserva Federal se presentó una regla que coloca un techo a la tasa de intercambio recibida por los grandes emisores a \$ 21 por transacción más un 0,05 % de la transacción. Dicho monto se puede ajustar en \$0.01 si el emisor implementa estándares de prevención de fraudes que satisfaga los requerimientos de la regulación en este respecto.

En Europa existe un proyecto para crear un sistema común de medios de pago europeo, lo cual implica la creación de una zona donde todos los pagos electrónicos de Europa sean considerados locales. El proyecto tiene como objetivo incrementar la eficiencia del sistema de pagos europeo por medio de su unificación. La Comisión Europea estableció los fundamentos legales por medio de la Directiva 2007/64/CE⁶ sobre servicios de pago en el mercado, aprobada el 13 de noviembre de 2007, con la finalidad de garantizar unas condiciones mínimas de información y transparencia, además de determinar los derechos y las obligaciones de los usuarios y los proveedores de servicios de pagos.

El siguiente cuadro Gerens(2012)⁷ muestra las estadísticas de tasas de intercambio promedio de 20 países de la Unión Europea para transacciones de tarjetas de débito de € 10 y € 100 en el 2010.

Tabla 1. Costo intercambio europeo 2010

	Transacción € 10		Transacción € 100	
	TI en €	TI en %	TI en €	TI en %
Máxima	0,3	3,0%	1,55	1,6%
Mínima	0,01	0,1%	0,01	0,0%
Promedio	0,1	1,0%	0,47	0,5%

Fuente: Gerens(2012), Análisis de la Falta de Competencia en el mercado de adquirentes de tarjetas de crédito y débito bancarias

⁶ Gerens

⁷ Idem

A nivel mundial muchos comercios han venido presentando su molestia a los bancos adquirentes de prácticas anticompetitivas. Estas acusaciones han precipitado la intervención estatal que ha promovido el control de las comisiones de intercambio que se cobran.

1.1.2 NEGOCIO ADQUIRENTE EN COSTA RICA

En Costa Rica, el modelo implementado es el esquema de cuatro partes presentado anteriormente en este documento, el cual se aplica de la siguiente forma para el medio costarricense, modelo según La Nación (2009)⁸:

Figura 3. Esquema cuatro partes negocio adquirente Costa Rica



Fuente: La Nación(2009), Tarjetas de Débito pagan igual tasa de comisión que las de crédito, Economía Costa Rica, Pág 12A.

⁸ **Fuente:** La Nación(2009), Tarjetas de débito pagan igual tasa de comisión que las de crédito, Economía Costa Rica, pág 12A.

En este esquema los bancos emisores (25 en total) de tarjetas de débito y crédito del país, le entregan a sus tarjetahabientes una tarjeta para que puedan comprar bienes y servicios en los diferentes comercios. Por otro lado, los comercios se conectan a la red de pagos y, para esto, deben haberse afiliado a un banco adquirente, el cual le proporcione el punto de venta o datáfono y le permita procesar los cobros de los productos o los servicios ofrecidos. Luego, el adquirente cobra una comisión al comercio por su servicio y le paga al emisor una comisión de intercambio por haber procesado su tarjeta. A su vez existe un jugador que se muestra en la interacción de toda la red y son las marcas (Visa, Master Card y American Express), las cuales le cobran al emisor y al adquirente un monto preestablecido (también llamado costo de marca) por procesar tarjetas que presentan su logo dentro del mercado costarricense.

En Costa Rica, existen costos de intercambio locales que se diferencian por tipo de industria. En estos se estableció que, cuando la transacción se realiza en una gasolinera, la comisión de intercambio mínima es 1 %, si es un supermercado 2 %, y para el resto de los comercios es un 4 % por lo tanto estos montos se los debe pagar por cada transacción el banco adquirente al banco emisor de la tarjeta.

Estos son los topes que tiene el adquirente y, basado en estos, debe negociar una comisión mayor con el comercio afiliado para tener un margen de ganancia.

En el 2009, se comienza a generar en Costa Rica, la misma polémica que se presenta a nivel internacional de cómo están establecidas las tasas de intercambio entre los emisores y los adquirentes en el país. En la actualidad, se mantienen cuatro proyectos de ley en la Asamblea Legislativa para regular las comisiones de adquirencia e intercambio, así como otros aspectos de mercado. Los proyectos presentados son los siguientes:

- **Iniciativa 15.991:** sobre la Regulación del Mercado de Tarjetas.
- **Iniciativa 16.946:** sobre Regulación de sistemas de crédito y débito para responsabilizar a los emisores de tarjetas.
- **Iniciativa 17.025:** ley para establecimiento de un tope y reformas al mercado de tarjetas.
- **Iniciativa 17.210:** ley reguladora del mercado de tarjetas de crédito y débito.

De aquí y el aumento de la competencia deriva la importancia de crear un modelo de costeo y rentabilidad que permita determinar las variables más significativas para el negocio.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

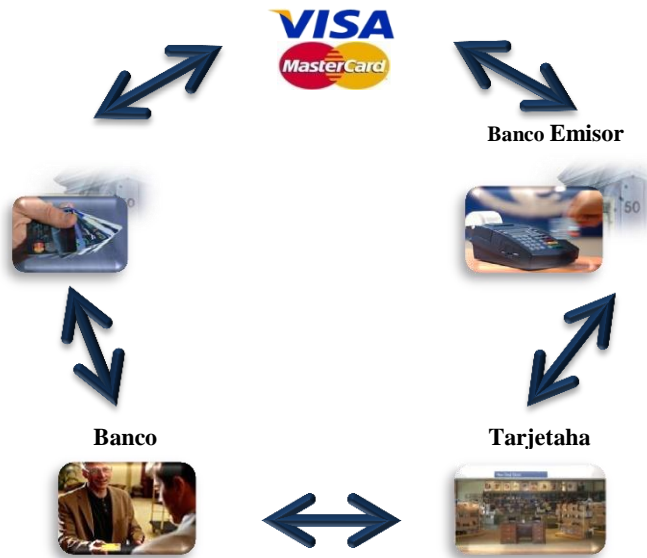
1.2.1 CONCEPTOS DEL NEGOCIO ADQUIRENTE

El término adquirencia es también conocido como “banco adquirente” o “institución financiera adquirente”. Este lo define la PCI (Security Standar Council, 2010)⁹ como la entidad que inicia y mantiene relaciones con los comerciantes para la aceptación de las tarjetas de pago (crédito o débito).

Para que se procese el pago de las transacciones que el comercio afiliado realiza, resulta necesario que se presente el ciclo de transacción entre los diferentes actores. A continuación se muestra el ciclo:

⁹ PCI(2010). Industria de Tarjetas de Pago, glosario de términos, abreviaturas y acrónimos, versión 2.0.

Figura 4. Ciclo transacción negocio adquirente



Sin embargo, para explicar el ciclo de una transacción, tal como se requiere, se deben definir los otros componentes fundamentales de la adquirencia, tal como lo indica PCI (2010) a continuación:¹⁰

Tarjetahabiente: Cliente consumidor o no consumidor para el cual se emite la tarjeta de pago, o cualquier individuo autorizado para utilizar una tarjeta de pago.

Tarjeta Crédito: Es un medio de pago que ofrece un incremento en el poder de compra, flexibilidad de pago y acceso a efectivo a nivel mundial. La tarjeta de crédito proporciona una línea de crédito, con la cantidad máxima que el usuario puede pedir prestado. A medida que realiza transacciones con cargo a esa línea de crédito, el crédito disponible disminuye.

Tarjeta Débito: Permite tener acceso a las cuentas del titular vía cajero automático o por medio de una compra. Sin embargo, a diferencia de las tarjetas de crédito, la

¹⁰ Idem

cantidad de la compra se deduce de la cuenta del titular, de modo que el límite disponible viene marcado por la cantidad depositada en dicha cuenta.

Banco Emisor: Entidad que emite tarjetas de pago o realiza, facilita o respalda servicios de emisión incluidos, a modo de ejemplo, bancos y procesadores emisores. También denominado “emisor” o “instituciones financieras emisoras”.

Comercio: Se define como toda entidad que acepta tarjetas de pago con el logotipo de cualquiera de los cinco miembros del PCI SSC (American Express, Discover, JCB, MasterCard o Visa) como forma de pago por bienes y servicios.

POS: Acrónimo de “point of sale” (punto de venta). Hardware y/o software que se utiliza para procesar transacciones con tarjetas de pago en la ubicación del comerciante.

Facturación: Cantidad de dinero que suman todas las facturas emitidas por un comercio durante un período determinado.

Transacción: Es el intercambio de valores, por compra o venta que efectúan los comercios.

Compra: Se refiere a la acción de obtener o adquirir un producto o un servicio, a cambio de un precio determinado.

Autenticación Proceso para verificar la identidad de un individuo, dispositivo o proceso.

Autorización: En cuanto a la autorización de una transacción con tarjeta de pago, esta ocurre cuando un comerciante recibe la aprobación después de que el adquirente valide la transacción con el emisor.

Datos de la banda magnética también denominados “datos de pistas”: datos codificados en la banda magnética o el chip que se utilizan para la autenticación o autorización durante las transacciones de pago.

Liquidación: Es el proceso mediante el cual el banco adquirente deposita el dinero de las transacciones realizadas con tarjeta a la cuenta del comercio afiliado.

MCC: Código de cuatro cifras asignado por el banco adquirente a un comercio, para identificar su principal actividad comercial, profesión o línea de negocio.

Dadas las definiciones anteriores se puede ofrecer una explicación al ciclo del negocio adquirente, donde surge un conjunto de procesos que involucran a los tarjetahabientes, los comercios y sus respectivos bancos. Todas las transacciones, para completarse con éxito, deben recorrer dos procesos: uno de autorización y otro de compensación y liquidación.

Por ejemplo, cuando en una operación pagada con tarjeta de crédito o débito el banco emisor de la tarjeta y el banco adquirente al comercio son diferentes, se trata de una transacción interbancaria. Por el contrario, se conoce como una transacción del mismo banco, cuando la misma entidad que emite la tarjeta es la que presta al comercio el servicio de aceptación de tarjetas.

Los pasos que sigue el ciclo de autorización de la compra son los siguientes:

- El tarjetahabiente utiliza su tarjeta bancaria como medio de pago en un comercio.
- El comercio, por medio de su terminal punto de venta solicita a su banco, conocido como banco adquirente, autorización para hacer el cargo a la tarjeta.
- El banco adquirente envía la solicitud de autorización al banco emisor.

- El banco emisor verifica el saldo de la cuenta de la tarjeta, aplica el cargo por el monto de la compra y envía la autorización al banco adquirente, por medio de la marca de la tarjeta.
- El banco adquirente envía la respuesta de autorización al comercio.
- El comercio imprime el comprobante para la firma del cliente, este firma y recibe su bien o servicio.

1.2.2 CONCEPTOS DEL MODELO COSTEO

Otra parte fundamental que debe quedar clara para el lector son las definiciones relacionadas con los costos adquirentes, a continuación se muestran los conceptos importantes:

Costo: Según Aguirre (2004) ¹¹ el costo es el valor de un bien o servicio, requeridos para elaborar o adquirir el bien, para la prestación de un servicio o en el desarrollo de una actividad, dichos recursos se clasifican en los denominados elementos o componentes del costo.

Sistema Costeo: El sistema de costeo, según Aguirre (2004)¹², es una forma de determinar de manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los productos o bienes para la venta, la prestación de servicios de terceros o el desarrollo de actividades internas y propias, de tal forma que los costos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y una oportuna toma de decisiones.

Los costos regulados relacionados con el negocio adquirente son las cuotas internacionales y el costo de intercambio, estos son parte del ciclo de transacción

¹¹ Aguirre, G (2004), Sistema de Costeo, La asignación del costo total a productos y servicios, Universidad de Bogotá, Bogotá, Colombia: Editorial Colección Estudios Contaduría. Págs: 22-25.

¹² Aguirre.

antes analizado y se definen según el Banco de México (2014)¹³, de la siguiente forma:

Cuota Internacional: Cobro que ejecutan las marcas de las tarjetas (VISA, Mastercard), a los bancos adquirentes, basado en la cantidad de transacciones y el monto de facturación.

Costo Intercambio: Es el pago que el banco adquirente hace al emisor cuando se realiza una transacción en un comercio o prestador de servicios y cuando el emisor de la tarjeta es distinto al banco adquirente. Comúnmente, esta cuota sirve para cubrir algunos costos del banco emisor, como son el riesgo de no pago en el caso de tarjetas de crédito, el costo del financiamiento y el manejo de la cuenta.

La Cuota de Intercambio no la pagan los usuarios de servicios financieros en forma directa; pues es un pago entre bancos. Sin embargo, es muy relevante en el funcionamiento del sistema porque impone un piso a la Comisión Ganada.

Adicional a estos costos, se encuentran los costos de operación, los cuales la UNAM (2012)¹⁴ los define de la siguiente forma:

Costo de Operación: Son los costos en que incurre un sistema con objeto de realizar los procesos requeridos. Dentro de los costos de operación más importantes se tienen los siguientes:

- Gastos técnicos y administrativos. Son los que representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa de una empresa, tales como, jefes de compras, mercadeo, calidad, ayudantes, mozos de limpieza y envíos, etc.

¹³ Banco de México (2014) "Descripción de las Tasas de Descuento y Cuotas de Intercambio en el pago de tarjetas bancarias en México" Págs: 6-10, material educativo, recuperado en: <http://www.banxico.org.mx/>.

¹⁴ UNAM (2012). "Concepto de Inversión y de Costo Operativo, evaluación de alternativas, Ingeniería". México:UNAM.

- Alquileres o depreciaciones. Son aquellos gastos por conceptos de bienes muebles e inmuebles, así como servicios necesarios para el buen desempeño de las funciones ejecutivas, técnicas y administrativas de una empresa, tales como: rentas de oficinas, almacenes y servicios de teléfonos.
- Obligaciones y seguros. Son los gastos obligatorios para la operación de la empresa y convenientes para la dilución de riesgos; por medio de seguros que impidan una súbita descapitalización por siniestros.
- Materiales de consumo. Son aquellos gastos en artículos de consumo, necesarios para el funcionamiento de la empresa, tales como: camionetas al servicio de las oficinas, gastos de papelería impresa, artículos de oficina, etc.
- Capacitación y Promoción. Todo colaborador tiene el derecho de capacitarse y en tanto este lo haga, en esa misma medida o mayor aún, la empresa mejorará su productividad. Entre los gastos de capacitación y promoción se puede mencionar: cursos y gastos de actividades deportivas, de celebraciones de oficinas, etc.

1.2.3 CONCEPTOS DEL MODELO RENTABILIDAD

La empresa adquirente se encuentra en una búsqueda constante por mejorar la rentabilidad de su negocio y su competitividad con el fin de aumentar su participación de mercado.

Según García¹⁵

La competitividad se presenta cuando los mercados son abiertos, donde los diferentes oferentes pueden presentar productos y servicios diversos a los otros.

¹⁵ García, S (2004). *Introducción a la economía*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos. Pág. 263.

Esta se obtiene cuando se logran costos más bajos para los clientes y proveedores y, como consecuencia se generan mayores beneficios a largo plazo.

La rentabilidad según Faga¹⁶ es el sinónimo de ganancia, utilidad o beneficio, un objeto válido para cualquier empresa con el fin de asegurar el presente empresarial, el aquí y el ahora, y al mismo tiempo proveer a futuro. Los componentes son: el precio de venta (el “techo” o la recompensa por comercializar un producto) y el costo (el “piso” o el sacrificio que hay que hacer para tratar de vender ese producto). Como consecuencia de la concurrencia de ambos factores se obtiene el resultado de la rentabilidad.

Con respecto a los ingresos relacionados al negocio adquirente, se encuentra la comisión ganada, la cual el Banco de México (2014)¹⁷ define de la siguiente forma:

Comisión Ganada: Es la comisión que cobra el banco adquirente a los comercios por instalar la terminal punto de venta (POS) y proveer el acceso a la red que hace posible la aceptación de pagos con tarjetas bancarias. La comisión se cobra por cada transacción, suele ser proporcional al valor de la compra, y varía de acuerdo con el giro del comercio. Esta comisión sirve para cubrir los costos del banco adquirente, como el acceso a la red, la garantía de liquidación al comercio y, en especial, el costo de intercambio que debe pagar al banco emisor de la tarjeta bancaria y las cuotas cobradas por las marcas.

¹⁶ Faga, H (2006). *¿Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones?*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica. Pág. 12.

¹⁷ Banco de México

1.2.4 CONCEPTOS DEL ENTORNO

Por último, existen algunos aspectos del entorno costarricense e internacional, los cuales se analizarán en el transcurso del proyecto y con los que se pretende determinar su efecto en la rentabilidad del negocio. A continuación se muestra el detalle:

Tipo Cambio: El BCCR(2015)¹⁸, define este aspecto de la siguiente forma:

Se calcula basado en los tipos de cambio de ventanilla del día anterior de las últimas tres horas del día (entre las 2 p. m. y las 5 p. m.). Los tipos de cambio se ponderan de acuerdo con el tiempo que estuvieron en ventanilla, esto con el fin de que los intermediarios financieros no manipulen el tipo de cambio en el último momento. Se utilizan las últimas tres horas y no el promedio del día, con el fin de que en lo posible este refleje la tendencia que tenía el tipo de cambio de las últimas horas del día anterior. Para el cálculo del tipo de cambio de referencia se hace una ponderación de la participación relativa de las transacciones de los últimos cinco días que se realizaron en el mercado.

Precio Combustible: Según la ARESEP (Autoridad Reguladora de Servicios Públicos, 2015),¹⁹, este precio está basado en el costo por litro de hidrocarburos, el cual se establece según un precio de referencia en el mercado internacional. En la actualidad, se propone utilizar las facturas de importación real que presente RECOPE (Refinadora Costarricense de Petróleo) y utilizar un tipo de cambio del dólar promediado a los últimos quince días y no del tipo de cambio del día de la compra de los hidrocarburos.

¹⁸ BCCR(2015). "Indicadores Financieros, Indicadores Económicos, Tipo de Cambio". Recuperado en:<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=748>

¹⁹ ARESEP(2015), "Metodologías para fijar los precios de los hidrocarburos". Costa Rica.

Recuperado en:

http://aresep.go.cr/combustible/index.php?option=com_content&view=article&id=350&catid=62&Itemid=644, Costa Rica.

Turismo: Según la OMT ²⁰(Organización Mundial de Turismo), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

Gasto Turístico: El gasto turístico, según la OMT²¹(Organización Mundial de Turismo) se refiere a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos.

²⁰ OMT(2010). Glosario Básico, Entender el Turismo, Organización Naciones Unidas. Recuperado en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.

²¹ Idem

2 CAPÍTULO II. ENFOQUE DE LA COMPAÑÍA Y OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se busca explorar la situación actual de la compañía y hacia dónde se enfoca su estrategia, con el fin de comprender su entorno y situación actual relacionados con el problema propuesto.

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Esta compañía tiene más de 50 años en el mercado costarricense, presenta una facturación de \$1,5 BM anuales en sus POS (Puntos de Venta), los cuales están instalados en 13.000 comercios, en donde esta facturación representa aproximadamente el 3 % del PIB de Costa Rica, basado en la estadística de 2014 de la empresa.

Esta es una compañía importante para el país, que genera más de 2000 empleos directos; por lo tanto, su funcionamiento no solo impacta en la economía nacional, sino en el servicio bancario de miles de costarricenses quienes son sus clientes. La compañía no solo tiene la rama de adquirencia para procesamiento con POS (punto de venta), sino también posee la rama del negocio emisor, en donde emiten tarjetas de crédito y débito para sus clientes, por lo que su negocio es un engranaje de tres aristas: el de comercios con el negocio adquirente, el emisor con sus tarjetahabientes y el bancario tradicional con banca de personas y empresas que presenta una serie de productos adicionales, lo cual le permite tener la solidez que presenta hoy la compañía.

2.1.1 HISTORIA

Los inicios de la compañía se remontan a más de medio siglo atrás, sin embargo, fue hasta mediados de los años ochenta que la empresa decidió ingresar en otros mercados de la región, empezó por Costa Rica.

Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, así fortaleció la presencia de la compañía en toda la región, la cual se mantiene hasta la actualidad.

Ya en el 2004 la empresa inició sus operaciones en México y, como parte de la estrategia de expansión, adquirió el Banco de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país. En el 2007 también obtuvo en El Salvador una empresa de apoyo a pequeña y mediana empresa y en Costa Rica una corporación financiera, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario acaecido en varias ocasiones a lo largo de la historia, se mantienen la estrategia de negocios y la identidad de la compañía. A raíz de la adquisición ha resultado posible que esta ofrezca productos de mayor valor agregado a los clientes; pues han aprovechado las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, se ha madurado la visión del negocio, lo cual logra que la empresa siga siendo en la actualidad una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la excelencia y la creatividad.

2.2 ENFOQUE ACTUAL DE LA EMPRESA

Como uno de sus objetivos estratégicos, la empresa define aumentar la penetración del mercado adquirido en Costa Rica, pues uno de sus pilares es su área Adquirente (área en estudio), ya que toda la facturación, \$1,5 BM anuales, le faculta obtener fondos para el banco. Por lo que le permite consolidarse luego en sus áreas hermanas de personas y empresas y gozar de diversas estrategias de inversión que le generan nuevos negocios y a su vez nuevos ingresos.

2.3 FODA

A continuación se muestra el análisis FODA el cual permite conocer los aspectos más relevantes que encara la compañía desde lo interno y lo externo.

Tabla 2. FODA de la compañía

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacados en el negocio emisor 2. Destacados en el negocio adquirente 3. Amplia cartera de servicios 4. Plataforma de Seguridad 5. Capacidad de compra de nuestros clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la venta cruzada 2. Penetración de mercado con nuevos servicios 3. Creación de nuevas fuentes de ingresos 4. Potencializar el consumo de nuestros clientes en nuestros comercios 5. Desarrollo de la cartera de clientes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas rígidos 2. Baja cobertura geográfica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminación o fijación de comisiones de intercambio por el estado 2. Diferenciación de comisión según tipo de tarjeta 3. Contracción de la economía nacional 4. Reducción de la actividad turística

Fuente: La autora

2.3.1 FORTALEZAS

Las fortalezas más importantes de la compañía se encuentran en su antigüedad y confianza de sus clientes, esto les permite tener un buen servicio y ser destacados en este campo. Además de estas fortalezas, la empresa tiene otras que la ayudan a mantenerse como una de las mejores en el sector. Tales como:

- Amplia cartera de servicios
- Plataforma segura de servicios
- Cartera de clientes de alto potencial

Con base en análisis internos y externos logran las estrategias que les permite desarrollar sus negocios en mercados que se convertirán en exitosos; a esto se le añaden estrategias gerenciales fuertes, las cuales le han permitido a la compañía tener un crecimiento exponencial durante los últimos años.

El desarrollo ha facultado a la compañía a diversificar y efectuar negocios con otras firmas que tengan relación con su negocio; por lo tanto, la empresa se

une a un socio exitoso en su campo para mejorar la lealtad y el flujo de clientes a sus comercios, mientras diversifica la compañía.

2.3.2 OPORTUNIDADES

La compañía requiere encontrar dentro de su cartera de clientes y fuera de esta, nuevos sectores a los cuales dirigirse con el fin de ofrecer los productos bancarios disponibles y nuevos productos dirigidos a la industria adonde pertenecen.

Además, debe brindar más servicios a sus clientes, que le permita desarrollar mayor cartera y obtener lealtad en un mundo en donde cada vez más clientes dejan de fidelizarse con solo una compañía. Por lo tanto, el desafío es retener a los clientes actuales y encontrar nuevos nichos de mercado.

Algunas oportunidades importantes adicionales también serían:

- Incrementar la venta cruzada de productos entre las diferentes unidades de la compañía.
- Potencializar la compra de los tarjetahabientes en la red de comercios afiliados.

2.3.3 DEBILIDADES

A pesar de ser una empresa que prácticamente no presenta debilidades y cuyas fortalezas identificadas son mayores a sus debilidades, surgen algunos aspectos que debe mejorar.

Uno de estos puntos es que al tener tantos años en el mercado la compañía presenta sistemas rígidos los cuales le generan mucho esfuerzo para realizar cambios. Por lo tanto, sus sistemas van un paso atrás de la velocidad de las áreas de negocio y, en ocasiones entorpecen oportunidades importantes para la empresa, esta inflexibilidad de sus sistemas, se ve amenazada por nueva

competencia cuyos sistemas son mucho más flexibles y su capacidad de respuesta es más expedita.

Sin embargo, la empresa se encuentra trabajando en el reemplazo paulatino de su sistema actual, para que la debilidad descrita no sea un problema a futuro.

Por otro lado, la compañía tiene baja cobertura geográfica, en comparación con otros competidores, lo cual en ocasiones le hacen perder negociaciones en zonas rurales en donde la cobertura de sus competidores es superior.

2.3.4 AMENAZAS

Las amenazas del entorno, se dividen en tres aspectos: eliminación o fijación de comisiones de intercambio, contracción de la economía nacional y disminución en el ingreso de turistas; sin embargo, el más significativo es que se elimine o se genere un cambio en las condiciones de costo de intercambio de entidades bancarias, esto porque tal como se estudió en el capítulo I, desde el 2009 en Costa Rica se comienza a generar la misma polémica que se presenta a nivel internacional de cómo están establecidas las tasas de intercambio entre los emisores y los adquirentes en el país.

En ese sentido, en la actualidad se mantienen cuatro proyectos de ley en la Asamblea Legislativa para regular las comisiones de adquirencia e intercambio, así como otros aspectos de mercado.

De aquí deriva la importancia de crear un modelo de costeo y rentabilidad, el cual permita determinar las variables más significativas para el negocio y las cuales deben ser vigiladas día a día para mantener la rentabilidad del mismo.

Adicional a este aspecto se halla la contracción de la economía nacional, tal como lo indica la revista Summa (2016)²²:

“En suelo tico se enfrentan problemas asociados al déficit fiscal y la forma como se financia, ya que no se han hecho esfuerzos reales por ajustar o reducir el gasto, si no que se ha financiado externamente. El poco liderazgo político afecta la toma de decisiones y el avance en temas tributarios, es poco probable que se vea un ajuste en las finanzas públicas costarricenses, y el déficit financiero podría cerrar el 2016 en más del 7% del PIB. De dónde va salir el financiamiento de ese déficit es la pregunta, porque el escenario es complicado para financiar la deuda fuera, por lo que el financiamiento podría ser a nivel interno”

Estos aspectos generan inestabilidad a nivel nacional y puede afectar a todo el sector financiero de forma significativa, tanto en tasas de interés, morosidad de cartera, como contracción en las compras de los tarjetahabientes, entre otras variables. Además, el principal comprador en el país es el gobierno; por lo tanto, si se disminuyen los gastos esto podría acarrear una contracción significativa de la demanda y, por ende, el crecimiento económico se vería seriamente afectado.

Por otro lado, la disminución de la actividad turística en Costa Rica, como ocurrió en el 2009 por la crisis mundial y si se toma en cuenta que los estadounidenses son nuestros principales visitantes, generaría una disminución en la facturación internacional, cuyo margen es significativo para el negocio adquirente. Por lo tanto, siempre se debe tomar en consideración la inestabilidad de la economía de países como los Estados Unidos que contraerían la actividad turística y, como consecuencia, la facturación internacional.

Por medio del ICT (Instituto Costarricense de Turismo),²³ (2015), se muestra quiénes componen las principales llegadas internacionales a Costa Rica:

²² Summa (2016). “Como será la economía en el 2016”. Recuperado en: <http://www.revistasumma.com/como-sera-la-economia-en-2016/>

²³ ICT (2015). “Llegadas Internacionales a Costa Rica, vía aérea, según zonas y países”. Recuperado en: <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/semestral/2015-2/716-i- semestre-2015-1/file.html>

Tabla 3. Llegadas Internacionales a Costa Rica, vía aérea según zonas y países, I Semestre 2015

PAÍSES Y/O ZONAS	Mes						I-Sem 2015
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
TOTAL	183 381	184 733	200 096	151 877	122 679	145 035	987 801
AMÉRICA DEL NORTE	123 857	128 342	144 759	104 126	84 041	107 154	692 279
Canadá	26 209	27 014	22 306	12 226	7 318	5 314	100 387
Estados Unidos	92 027	96 323	115 981	86 123	71 034	95 941	557 429
México	5 621	5 005	6 472	5 777	5 689	5 899	34 463
AMÉRICA CENTRAL	8 891	7 751	8 799	8 635	9 139	9 189	52 404
Belice	73	44	33	87	60	33	330
El Salvador	1 784	1 383	1 864	1 932	2 056	2 041	11 060
Guatemala	2 613	2 251	2 663	2 592	2 693	2 810	15 622
Honduras	1 397	1 055	1 140	1 066	1 244	1 147	7 049
Nicaragua	1 049	952	1 063	908	988	1 017	5 977
Panamá	1 975	2 066	2 036	2 050	2 098	2 141	12 366
AMÉRICA DEL SUR	13 396	10 530	10 105	9 654	10 170	9 621	63 476
Argentina	2 113	1 529	1 401	1 347	1 401	1 309	9 100
Bolivia	178	124	126	178	175	160	941
Brasil	1 970	1 621	1 254	1 487	1 373	1 219	8 924
Chile	1 188	1 193	700	637	682	701	5 101
Colombia	3 814	2 775	3 233	2 784	2 905	2 844	18 355
Ecuador	734	405	475	357	527	411	2 909
Guyana	16	5	18	18	18	14	89
Paraguay	84	54	115	76	134	62	525
Perú	803	833	797	817	861	838	4 949
Surinam	19	3	8	5	8	9	52
Uruguay	235	357	320	225	304	278	1 719
Venezuela	2 242	1 631	1 658	1 723	1 782	1 776	10 812

Fuente: ICT, basado en datos de la Dirección General de Migración y Extranjería

Es importante resaltar que para el I Semestre 2015 el 70 % de las llegadas internacionales a territorio costarricense, se dio desde América del Norte, principalmente de los Estados Unidos, seguido de Canadá y, en una menor cantidad, de México.

2.4 OBJETO DE ESTUDIO EN CUESTIÓN

El negocio adquirente en Costa Rica, cada día presenta una mayor competencia, lo anterior ha generado una disminución en los márgenes de ganancia de los diferentes jugadores del sector. Debido a esto, para mantener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, resulta fundamental conocer,

determinar y analizar las variables que impactan tanto los ingresos como los costos del mismo. Una vez que esto se obtiene, se puede conocer cuáles industrias o clientes (comercios afiliados) son los más rentables y cuáles posiblemente resulten deficitarios; pues por medio de indicadores sobre las variables fundamentales se puedan analizar las negociaciones futuras y, con esto, crear un nuevo modelo de negocio acorde a lo que podría ocurrir en el futuro.

Además, una disminución en las variables críticas del entorno, podría generar una baja sensible en la facturación de sus clientes y, por ende, en su rentabilidad en las industrias en estudio (supermercados, gasolineras y hoteles).

2.5 DELIMITACIÓN DEL TRABAJO

El proyecto se limitará a los comercios establecidos en las categorías de industrias de supermercados, gasolineras y hoteles. Se trabajará con las variables de facturación, ingresos y gastos relacionados con cada uno de los comercios, de acuerdo con los datos reales de 2015.

El alcance de este proyecto consiste en la creación de un modelo que permita determinar la rentabilidad de los comercios en las industrias establecidas, con el fin de conocer los comercios más rentables y los menos rentables, así como definir un estándar de rentabilidad por industria y zona geográfica.

- Identificación de las causas de una mayor o menor rentabilidad de un comercio para el banco adquirente, por medio de un análisis de sensibilidad.
- Generación del modelo de costeo y rentabilidad.
- Validación del diseño propuesto.
- Resultados de la validación del diseño propuesto.
 - Impacto económico de los comercios con rentabilidades inferiores.
 - Determinación de las zonas geográficas e industrias más rentables.

2.6 JUSTIFICACIÓN PROBLEMA

En la compañía en estudio no se conoce la rentabilidad que generan los comercios afiliados basado en todas las variables que los componen (Ingresos por Punto de Venta (POS)) y por otros servicios ofrecidos, así como los costos relacionados a estos servicios por cuotas internacionales, costos de intercambio y operativos.

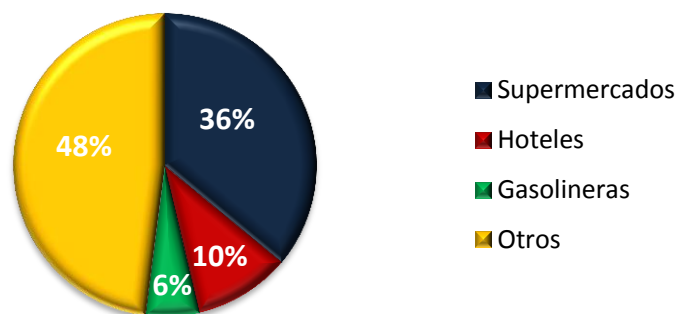
Las variables críticas del entorno (tipo cambio, precio de combustible y llegada y gasto promedio de turistas), están relacionadas con las industrias en estudio (supermercados, gasolineras y hoteles).

Estas industrias, se escogieron debido a su importancia, no solo para la compañía en la que pesan el 52 % de la facturación, sino por su importancia en Costa Rica.

A continuación se muestra un gráfico con el peso de las industrias en estudio:

Figura 5. Distribución Industrias por Facturación

Peso de Industrias por Facturación



Fuente: La autora

Para llegar al modelo de rentabilidad, primero se debe realizar un modelo de costeo, en donde se logre distribuir con coherencia los costos relacionados con el negocio adquirente, para lo cual se propondrá clasificarlos de la siguiente forma:

Figura 6. Distribución costos



Fuente: La autora

Esta es una tarea compleja, la cual se debe efectuar con alto nivel de detalle, para que realmente estos costos representen el costo asociado con cada comercio e industria en estudio.

3 CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL MODELO DE RENTABILIDAD PARA EL NEGOCIO ADQUIRENTE

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se diseñará el modelo de rentabilidad para el negocio adquirente, se tomarán en cuenta todos los costos directos e indirectos asociados a la afiliación y mantenimiento de los comercios (clientes), así como los ingresos generados por los mismos (comisiones ganadas e ingresos por servicios). Adicionalmente se analizarán tres variables que afectan la facturación:

- Costo del combustible
- Tipo de cambio
- Llegada de turistas y gasto promedio

En este punto, cabe indicar porqué estas son variables importantes para el negocio adquirente; con respecto a la primera variable. Cuando disminuye el costo del combustible, esto genera que las gasolineras disminuyan su facturación; pues la persona podrá colocar la misma cantidad de combustible a un menor costo. Lo anterior impacta al negocio adquirente; pues la comisión ganada se relaciona con el monto facturado y no con la cantidad de transacciones; sin embargo, es importante aclarar que cuando aumenta el costo del combustible esto impacta de forma positiva a la compañía. Por lo tanto, la empresa depende de la elasticidad de la demanda.

Por otro lado, el tipo de cambio que impacta en las tres industrias es importante; pues al aumentar el precio y al presentar la compañía resultados en dólares, cuando se dolarizan los colones se muestra una menor facturación que en años anteriores y una rentabilidad menor.

Además, surge el turismo, cuya variación en llegadas y consumo promedio en Costa Rica, impactan a los hoteles y, por ende, la facturación internacional. Esto es importante para la compañía, ya que genera una rentabilidad importante para el negocio adquirente.

3.2 MÉTODO DE DISEÑO

Como se indicó anteriormente, con el fin de encontrar las variables de mayor impacto para las industrias en estudio y mejorar el análisis de la rentabilidad y costeo del negocio adquirente, se utilizarán herramientas adaptadas a la realidad de la empresa.

Para aplicar estas herramientas, se llevó a cabo investigación bibliográfica así como reuniones con el personal de la compañía para la propuesta de un método de trabajo, el cual permita mejorar el análisis de la rentabilidad en el negocio adquirente.

En la siguiente tabla se detalla el método a seguir:

Tabla 4. Método de Diseño del Modelo de Rentabilidad

Actividades	Herramientas	Resultados o Productos Esperado
<p>Diseñar un modelo de costeo basado en los costos directos e indirectos de los servicios brindados a los comercios afiliados.</p>	<p>Observación directa del proceso Reuniones con personal Trabajo de base de datos</p>	<p>1. Estudio de las principales variables del modelo de costeo 2. Identificación de costos por industria 3. Creación del modelo final de costeo</p>
<p>Diseñar el modelo de rentabilidad basado en los costos previamente establecidos así como los ingresos generados por industria, además, se estudiará el efecto que generan las variables del entorno nacional a la industria y por ende a la compañía.</p>	<p>Investigación bibliográfica Observación directa del proceso y estudio datos históricos. Reuniones con personal</p>	<p>1. Estudio de las principales variables del modelo de rentabilidad y su correlación 2. Establecer como cuantificar la rentabilidad por industria.</p>

<p>Crear un panel de indicadores gerencial que permita el análisis y control de las principales variables del modelo.</p>	<p>Reuniones con personal experto y gerencia</p> <p>Revisión de todos los aspectos del modelo en casos puntuales</p>	<p>1. Creación de Panel de Indicadores que permita analizar las diferentes variables establecidas en los puntos anteriores</p>
---	--	--

3.3 DELIMITACIÓN DEL DISEÑO

Para plantear la propuesta el diseño se limitó a los comercios establecidos en las categorías de industrias de supermercados, gasolineras y hoteles. Se trabajará con las variables de facturación, ingresos y gastos relacionados a cada uno de los comercios según los datos de 2015.

El alcance de este proyecto consiste en la creación de un modelo que permita determinar la rentabilidad de los comercios en las industrias establecidas, con el fin de dar a conocer las principales variables que le impactan y, con esto, que la compañía pueda definir un estándar base de rentabilidad por industria y zona geográfica.

3.4 METAS DEL DISEÑO

Para que los resultados del modelo cumplan con las expectativas deseadas en este trabajo de graduación, se deben establecer las metas que se pretenden conseguir con el mismo, a continuación se muestran las metas relacionadas con el modelo de rentabilidad adquirente a proponer en este capítulo:

- Identificar y asignar todos los costos de 2015 en las diferentes industrias relacionadas.
- Incluir la comisión ganada, comisión de intercambio y comisión neta de cada industria basada en los resultados 2015, para obtener la rentabilidad. Además, se debe considerar el ingreso por otros servicios relacionados a cada negocio.
- Establecer el modelo para el cálculo de la rentabilidad por industria y zona.
- Diseñar un panel gerencial que permita observar los principales resultados de forma expedita y permita la toma de decisiones.

Una vez definido el método para el diseño y la delimitación y las metas establecidas, se procede en el siguiente punto a plantear la propuesta del Modelo de Rentabilidad del Negocio Adquirente.

3.5 MODELO DE COSTEO

Para obtener el Modelo de Rentabilidad Adquirente se debe iniciar con el modelo de costeo, el cual está basado en la naturaleza de cada una de las líneas de costos más importantes del negocio, estas representan al menos 67 rubros diferentes mensualmente; sin embargo, para poder realizar el análisis a nivel gerencial estas líneas fueron agrupadas de la siguiente forma:

Figura 7. Propuesta de Distribución Costos



Fuente: La autora

Estos diferentes tipos de costos se detallarán en la siguiente sección.

3.5.1 TIPOS DE COSTOS

A continuación se detalla la forma en cómo se agruparon los siete tipos de costos propuestos en la sección anterior.

3.5.1.1 COSTO POR TRANSACCIÓN

El costo por transacción, es uno de los costos más importantes para el negocio adquirente, porque representa el 35 % del costo total mensual y está ligado en un 91 % del volumen (facturación) y transacciones procesados por los sistemas, el monto principal es el de cuotas internacionales, el cual corresponde a los cobros de las marcas (Visa, Master Card), para procesar los pagos por medio de tarjetas de crédito y débito con su logo. Los costos de cuotas internacionales cuentan con aproximadamente 100 diferentes tipos de cobros, que a modo de ejemplo se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Cuadro cobro de cuotas internacionales (VISA y Master Card)

		Master Card	% o \$
Volumen	Local + Propias		0.006%
	Internacional		0.078%
Transacciones	Local		0.001
	Internacional		0.300
			TOTAL
		Visa	% o \$
Volumen	Local Crédito		0.090%
	Local Débito		0.200%
	Internacional		0.9500%
TRX	Local		0.076
	Internacional		0.210
			TOTAL

Fuente: La autora

Estos cobros están divididos por volumen y transacción, para el volumen se establece un porcentaje que se cobra sobre cada compra realizada y la transacción se cobra en dólares por cada compra con tarjeta, independientemente del tipo.

Seguidamente, se muestra el detalle del costo por transacción en sus principales variables:

Tabla 6. Detalle del costo por transacción

Costo por Transacción
Cuotas Internacionales
Consulta Tarjetas
Personal Operativo excepto Afiliaciones Nuevas
Personal Sub Gerencia Operaciones

Fuente: La autora

El costo por exposición está relacionado a los costos en que se incurre cuando existe un contracargo, en donde un tarjetahabiente expone un reclamo en contra de un comercio afiliado e indica que este no realizó la compra en ese lugar. Al analizarse el caso y determinar que existe un fraude o, en casos donde no se puede comprobar lo contrario a lo que indica el tarjetahabiente, se debe realizar un crédito al tarjetahabiente por el monto en disputa. Además, se toma en consideración el costo de cuentas por cobrar que se pasan por incobrables, porque el comercio cierra o deja de utilizar el Punto de Venta mientras mantiene aún una cuenta pendiente con la compañía, la cual a pesar de hacer el esfuerzo de cobro, luego de tres meses da por perdido el monto y pasa por gasto el mismo. A continuación se muestra el detalle del costo por exposición en sus principales variables:

Tabla 7. Detalle del Costo por Exposición

Costo por Exposición
Contracargos (De acuerdo a riesgo e incidencia)
Pérdidas x Incobrables (De acuerdo a riesgo e incidencia)
Personal de Contracargos Emisor
Personal de Contracargos Adquirente
Fraude Emisor

Fuente: La autora

3.5.1.3 COSTO POR MANTENIMIENTO DE EQUIPO

En su variable principal, el costo de mantenimiento de equipo presenta la depreciación de los datáfonos o puntos de venta, cuyo monto representa el 14 % de los costos totales; pues el parque de puntos de venta aumenta cada año, por lo tanto, el monto incrementa de forma significativa con cada compra. Además, en este costo se encuentra el mantenimiento de los equipos activos y las averías de

los mismos, ya que ambas variables requieren de técnicos que deben ir al comercio a reparar o dar mantenimiento en sitio.

Otro costo importante de esta categoría es el de papelería, el cual corresponde a los rollos de papel que se les entregan a los comercios, con el fin de facturar por medio del datáfono. Por último, el costo de los chips es otro monto significativo relacionado con los puntos de venta inalámbricos, los cuales –al igual que un celular– requieren de un chip del ICE que permita señal para procesar la transacción.

A continuación se muestra el detalle del costo por mantenimiento de equipo en sus principales variables:

Tabla 8. Detalle del Costo por Mantenimiento Equipos

Costo por Mantenimiento Equipos
Mantenimiento Equipo (Reparación)
Personal Mantenimiento y Courier (Gestiones Averías y Mant)
Outsourcing (Averías y Mantenimiento)
Depreciación (Basado en cantidad POS Instaladas)
Conexiones (Línea Dedicada y Autorización)- Chips
Papelería (rollos) y Outsourcing Entrega Papel (acorde cantidad trx)

Fuente: La autora

3.5.1.4 COSTO POR MANTENIMIENTO DE CARTERA

El costo por mantenimiento de cartera posee como variable principal el costo del personal de negocio, el cual tiene una cartera asignada para brindarle el servicio que requiera el comercio afiliado; sin embargo, también existe personal operativo quien ejecuta las solicitudes incluidas por el área de negocio, debido a ello, este personal también se debe incluir dentro de este costo.

A continuación se muestra el detalle del costo por mantenimiento de cartera, en sus principales variables:

Tabla 9. Detalle del Costo por Mantenimiento Cartera

Costo por Mantenimiento Cartera
Comercios Clave: Personal Cuentas Clave
Comercios B: (Honorarios, Publicidad, Otros Servicios)
Comercios B: Personal (Salarios y Otros Beneficios)
Comercios B: Comisiones (Mantenimiento, Cross Selling)
Todos Comercios: Personal y promociones Mercadeo
Todos Comercios: Servicios Bancarios
Todos Comercios: Personal Mantenimiento Operaciones

Fuente: La autora

3.5.1.5 COSTO POR AFILIACIÓN

El costo por afiliación es el que se incurre cuando se afilia un nuevo comercio, este incluye el costo de las comisiones ganadas por los ejecutivos al traer la documentación del comercio y hacer la negociación, así como los costos del personal involucrado, tanto operativo como de negocio, para que el comercio pueda operar por medio de los sistemas del negocio adquirente.

A continuación se muestra el detalle del costo por afiliación, en sus principales variables:

Tabla 10. Detalle del Costo por Afiliación Comercios

Costo por Afiliación
Comercios Nuevos: Comisiones (Afiliación/Membresía/Cuenta)
Comercios Nuevos: Personal (Salarios/Otros Beneficios)
Comercios Nuevos: Personal Back Office Afil Nuevas
Comercios Nuevos: Personal Instalación Serv Técnico

Fuente: La autora

3.5.1.6 COSTO POR OTROS SERVICIOS

Los costos por servicios se relacionan con servicios adicionales, los cuales se le brindan al comercio afiliado una vez que este cumple seis meses de procesar por medio del negocio adquirente. Sin embargo, para mantener la confidencialidad de la compañía, se tomará en cuenta para el análisis en el Capítulo 4, pero no se va a incluir mayor detalle de los servicios en este documento.

3.5.1.7 COSTO POR OPERACIÓN

Por último, los costos de operación son los relacionados con la operativa del negocio, los cuales resultan necesarios, pero que no están vinculados a un proceso base como tal. Dentro de este costo se encuentra el personal de gerencia, las mejoras tecnológicas que permiten mantener la plataforma activa y actualizada, así como honorarios profesionales legales y depreciación de equipos de cómputo administrativo y equipo de oficina, e igualmente, como otros gastos en los cuales se incurre durante la operación, pero no están relacionados directamente con los procesos mencionados antes o bien, con un comercio afiliado o industria.

A continuación se muestra el detalle del costo por operación en sus principales variables:

Tabla 11. Detalle del Costo por Afiliación Comercios

Costo por Operación
Personal Gerencia
Mejoras Tecnológicas (Proyectos y Licencias)
Mantenimiento Edificio
Honorarios Profesionales Gerencia
Depreciación Equipos Administrativos
OTROS

Fuente: La autora

3.6 MODELO DE RENTABILIDAD

El modelo de rentabilidad se basa en el de costeo presentado en la sección anterior, en conjunto con la variable de ingresos que generan los comercios afiliados a la compañía. El modelo se plantea desde las variables internas, las cuales modifican de forma significativa el negocio adquirente, así como las variables externas que también pueden tener una correlación con los resultados del negocio.

3.6.1 PRINCIPALES VARIABLES DEL MODELO DE RENTABILIDAD

Las principales variables del modelo de rentabilidad del negocio adquirente se calculan de la siguiente forma:

Figura 8. Cálculo de Rentabilidad Negocio Adquirente



Fuente: La autora

La comisión ganada por el negocio adquirente, se relaciona con la negociación que se tiene con cada comercio, esta corresponde a un porcentaje aplicable al monto facturado cada vez que se realiza una transacción por medio del datáfono y varía según la industria; pues está correlacionada con el costo de intercambio que cobran los emisores de las tarjetas como peaje por procesar tarjetas de las cuales son propietarios.

Por ejemplo, en supermercados la comisión ganada debe ser mayor a 2 %, esto porque el costo de intercambio cobrado por los emisores de tarjetas es de 2 %, si se cobrara menos de esto entonces para el comercio la rentabilidad sería

deficitaria. Además, otro costo significativo y el cual se mencionó en la sección anterior es el de cuotas internacionales; pues así como el emisor cobra un porcentaje por cada transacción, las marcas (Visa y Master Card) también lo hacen, por lo tanto, al negociar con el comercio se debe considerar estos dos costos para mantener una rentabilidad positiva.

Los otros costos asociados, se identificaron en la sección anterior; además, los ingresos percibidos por servicios adicionales, son ingresos mensuales que se generan por otros servicios que se le brindan al comercio, principalmente por reportes de información, así como algunos servicios que le ofrecen herramientas para incrementar las ventas de su negocio. Debido a la confidencialidad de la compañía, no se podrá dar más detalles al respecto.

3.6.2 VARIABLES EXTERNAS AL NEGOCIO

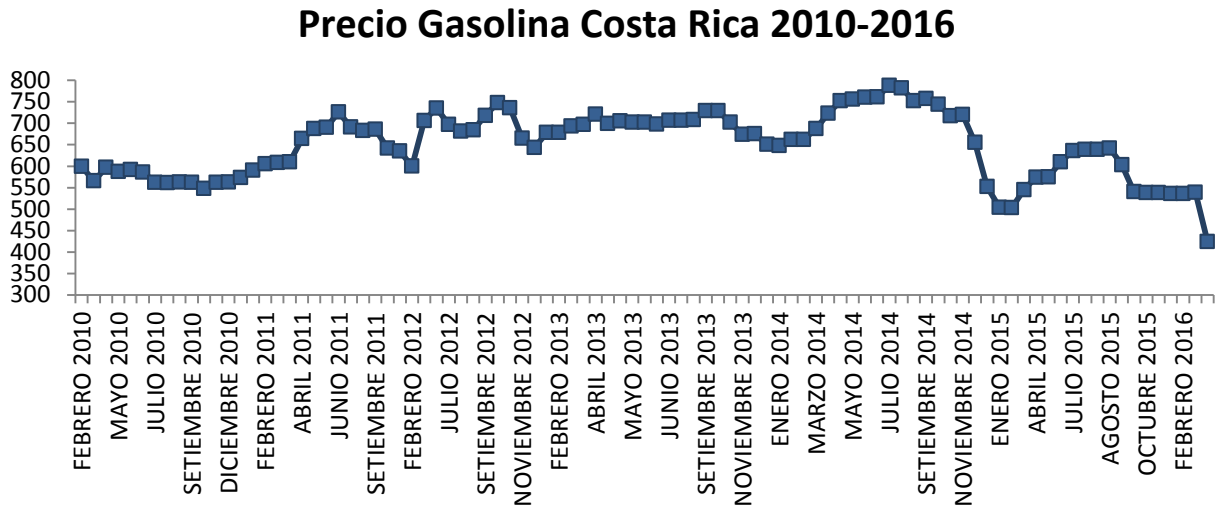
A continuación se presentarán algunas estadísticas de las variables externas al negocio, las cuales se tomarán en consideración dentro del modelo de rentabilidad adquirente como indicadores externos al negocio.

Costo de la gasolina

El costo de la gasolina se mantuvo al alza hasta setiembre de 2014, con leves variaciones a la baja en algunos meses, esto permitía que el negocio adquirente se viera afectado de forma positiva; pues se obtiene comisión por la facturación percibida por las gasolineras. Sin embargo, a partir de octubre de 2014, se empiezan a dar variaciones más significativas, las cuales generan que la facturación disminuya y, por ende, la comisión ganada adquirente en esta industria.

Seguidamente, se muestra el precio de la gasolina en Costa Rica de 2010 al 2016.

Figura 9. Precio de la Gasolina en Costa Rica 2010-2016



Fuente: RECOPE(2016), Precios Nacionales de Combustibles, Departamento de Facturación

Adicionalmente, se obtienen las estadísticas descriptivas de los precios de la gasolina, en donde se puede observar que la desviación en el precio es de 76 colones y llega a un mínimo de 424 colones en febrero de 2016. A continuación se muestra la tabla resumen.

Tabla 12. Estadísticas Descriptivas

<i>Estadísticas Descriptivas</i>	
Variable	Monto
Media	₡650
Mediana	₡664
Moda	₡562
Desviación estándar	₡76
Mínimo	₡424
Máximo	₡788

Fuente: La autora

Por último, la variación interanual del precio de la gasolina desde el 2010 tenía un crecimiento interanual de al menos 1 %, llegando a un máximo de 14 %; sin embargo, comienza a disminuir en 2015 y 2016, con variaciones interanuales

decrecientes de 21 % y 13 % respectivamente. A continuación se muestra el detalle de la variación y la mediana y media geométrica.

Tabla 13. Variación Interanual Precio Gasolina

AÑO	MEDIANA	MEDIA GEOMÉTRICA	VARIAC INTERANUAL
2010	¢565	¢573	-
2011	¢664	¢654	14%
2012	¢697	¢691	6%
2013	¢702	¢697	1%
2014	¢744	¢724	4%
2015	¢563	¢571	-21%
2016	¢536	¢497	-13%

Fuente: La autora

3.6.2.1 INGRESO DE TURISTAS Y CONSUMO PROMEDIO

El ingreso de turistas es una variable que se ha mantenido al alza desde el 2014 hasta diciembre de 2015, con un crecimiento promedio de 8 % interanual, en el capítulo 4 se realizará una correlación de esta variable con el comportamiento de la facturación, para conocer si existe un vínculo directo. En caso de ser así, se comprobaría la tesis que se maneja en el negocio adquirente, de que este se ve beneficiado con el mayor ingreso de turistas; pues estos generarán mayor facturación internacional y, por ende, mayor ingreso a la compañía. A continuación se muestra la llegada de turistas a Costa Rica de 2014 al 2015, así como la variación intermensual.

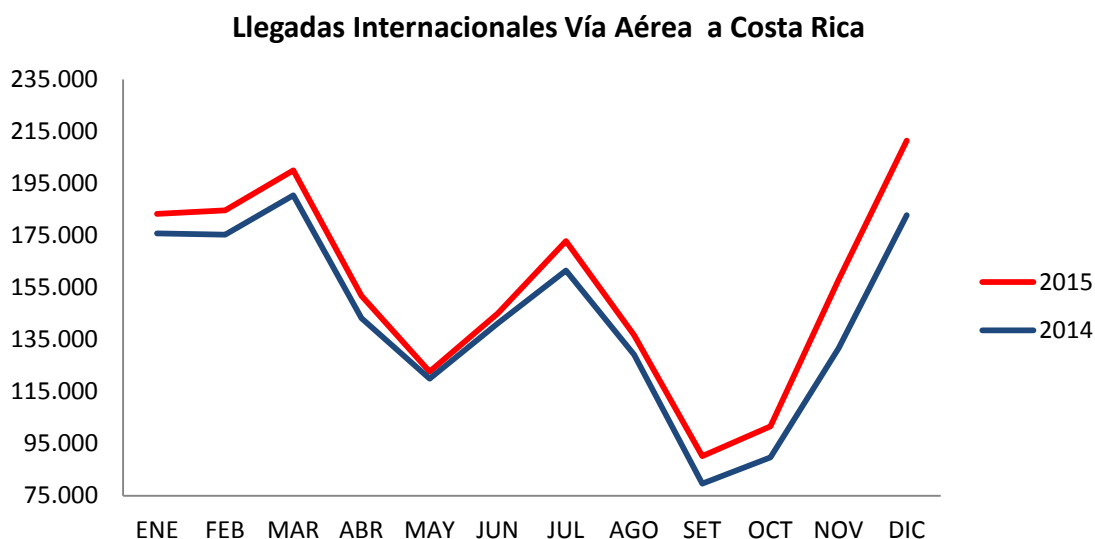
Tabla 14. Variación Intermensual Llegada de Turistas a Costa Rica

Llegadas Internacionales Vía Aérea			
MES	2014	2015	Variación %
ENE	175,798	183,381	4%
FEB	175,379	184,733	5%
MAR	190,475	200,096	5%
ABR	143,266	151,877	6%
MAY	119,959	122,679	2%
JUN	141,226	145,035	3%
JUL	161,624	172,863	7%
AGO	129,247	136,782	6%
SET	79,714	90,213	13%
OCT	89,766	101,756	13%
NOV	131,655	158,025	20%
DIC	182,842	211,525	16%
TOTAL	1,720,951	1,858,965	8%

Fuente: ICT, basado en datos de la Dirección General de Migración y Extranjería

Adicionalmente, se muestra el comportamiento de las llegadas internacionales vía aérea, en donde se observa que existen temporadas bajas muy marcadas, entre los meses de abril y junio y entre agosto y octubre. Se tiene registrado a setiembre como el mes de menor cantidad de llegadas internacionales en Costa Rica.

Figura 10. Llegadas Internacionales Vía Aérea a Costa Rica



Fuente: ICT, basado en datos de la Dirección General de Migración y Extranjería

Las estadísticas descriptivas de 2015 que se muestran seguidamente, presentan una desviación estándar de 37.857 turistas, en donde el mínimo de llegadas de turistas fue de 90.213 en setiembre.

Tabla 15. Estadísticas Descriptivas

<i>Estadísticas Descriptivas</i>	
Variable	Monto
Media	154,914
Error típico	10,928
Mediana	154,951
Desviación estándar	37,857
Mínimo	90,213
Máximo	211,525

Fuente: La autora

Por último, en la siguiente tabla y el gráfico subsiguiente, se puede observar que el gasto medio anual ha sufrido variaciones a lo largo de los años, con las principales desviaciones en los años 2009 y 2010 por la crisis mundial, la cual afectó fuertemente a los Estados Unidos, país que ofrece la principal fuente de turistas en Costa Rica. Sin embargo, en los últimos años, el gasto medio se ha

mantenido estable y al alza, lo cual es importante para que en conjunto con la llegada de turistas puedan impactar la facturación internacional del negocio adquirente en forma positiva.

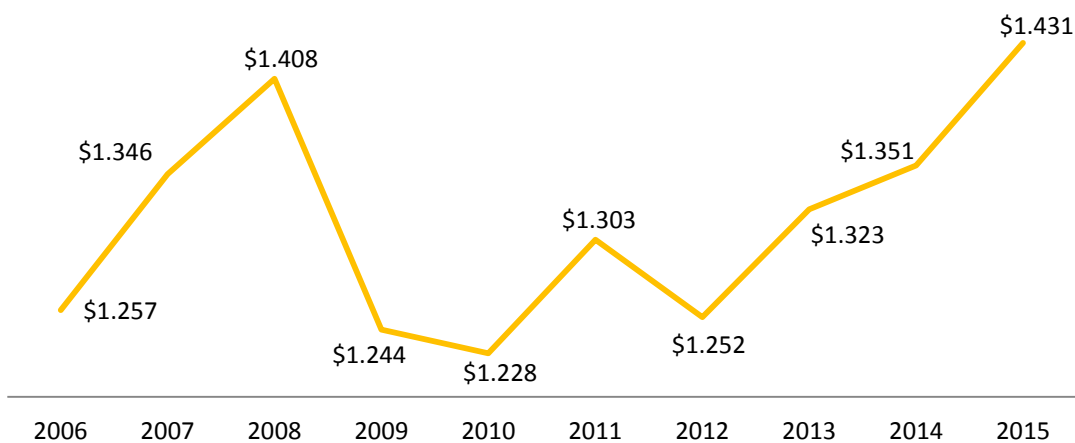
Tabla 16. Gasto Medio Anual por Turista en Costa Rica

Gasto Medio por Persona (GMP)		
AÑO	Monto (enUS\$)	Variación %
2006	\$1,257	-
2007	\$1,346	7%
2008	\$1,408	5%
2009	\$1,244	-12%
2010	\$1,228	-1%
2011	\$1,303	6%
2012	\$1,252	-4%
2013	\$1,323	6%
2014	\$1,351	2%
2015	\$1,431	6%

Fuente: La autora

Figura 11. Gasto Medio por Turista en Costa Rica

Gasto Medio por Persona (GMP) de Turistas en Costa Rica Anual (Monto US\$)

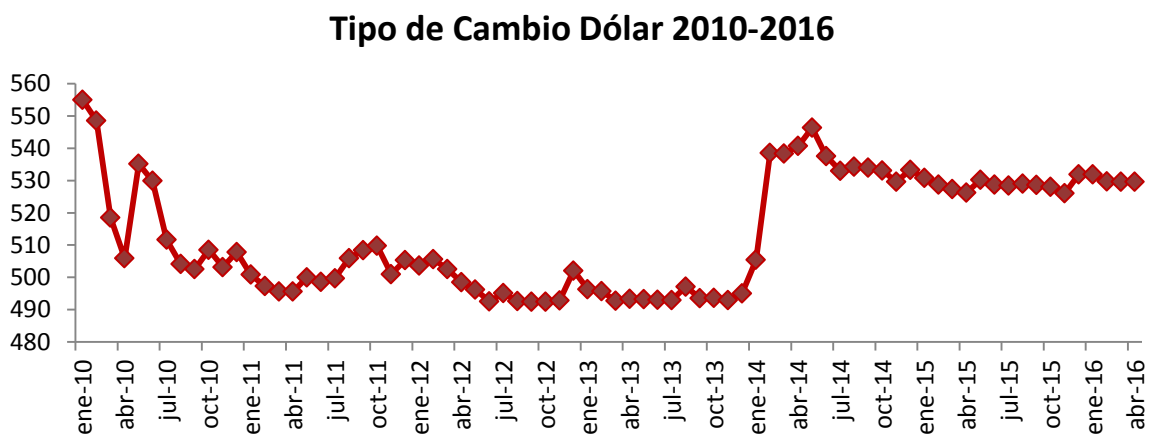


Fuente: ICT, Encuestas a No Residentes en los Aeropuertos Internacionales

3.6.2.2 TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio es una variable que afecta los resultados del negocio adquirente en los estados de resultados; pues cuando existen variaciones y se realizan análisis interanuales, si no se toma este indicador en consideración se puede concluir que se está creciendo o decreciendo en forma inexacta. Seguidamente, se muestra el gráfico con el tipo de cambio del dólar 2010 al 2016 en Costa Rica.

Figura 12. Tipo de Cambio Dólar 2010 – 2016



Fuente: BCCR(2016), Indicadores Financieros, Indicadores Económicos, Tipo de Cambio.

En este gráfico se puede observar la variación intermensual del tipo de cambio, en donde se dan alzas y bajas controladas; sin embargo, existió un crecimiento significativo en febrero de 2014 en donde el tipo de cambio pasó a 538.58 de 495 colones en donde se encontraba en diciembre 2013, esto generó un crecimiento del tipo de cambio de 8.80 %. A continuación se muestran las estadísticas descriptivas:

Tabla 17. Estadísticas Descriptivas

<i>Estadísticas Descriptivas</i>	
Variable	Monto
Media	₡513
Mediana	₡506
Mínimo	₡492
Máximo	₡555

Fuente: La autora

Por último, se muestra la variación interanual del tipo de cambio, en donde se puede observar que incluso en años como 2011, 2012 y 2013, el tipo de cambio cerró a la baja. Luego, en el 2014 se observa el crecimiento expuesto anteriormente y en el año 2015 y 2016 se ha mantenido el precio estable. A continuación, se presenta el cuadro completo:

Tabla 18. Variación Interanual del Tipo de Cambio en Costa Rica para los años 2010 - 2016

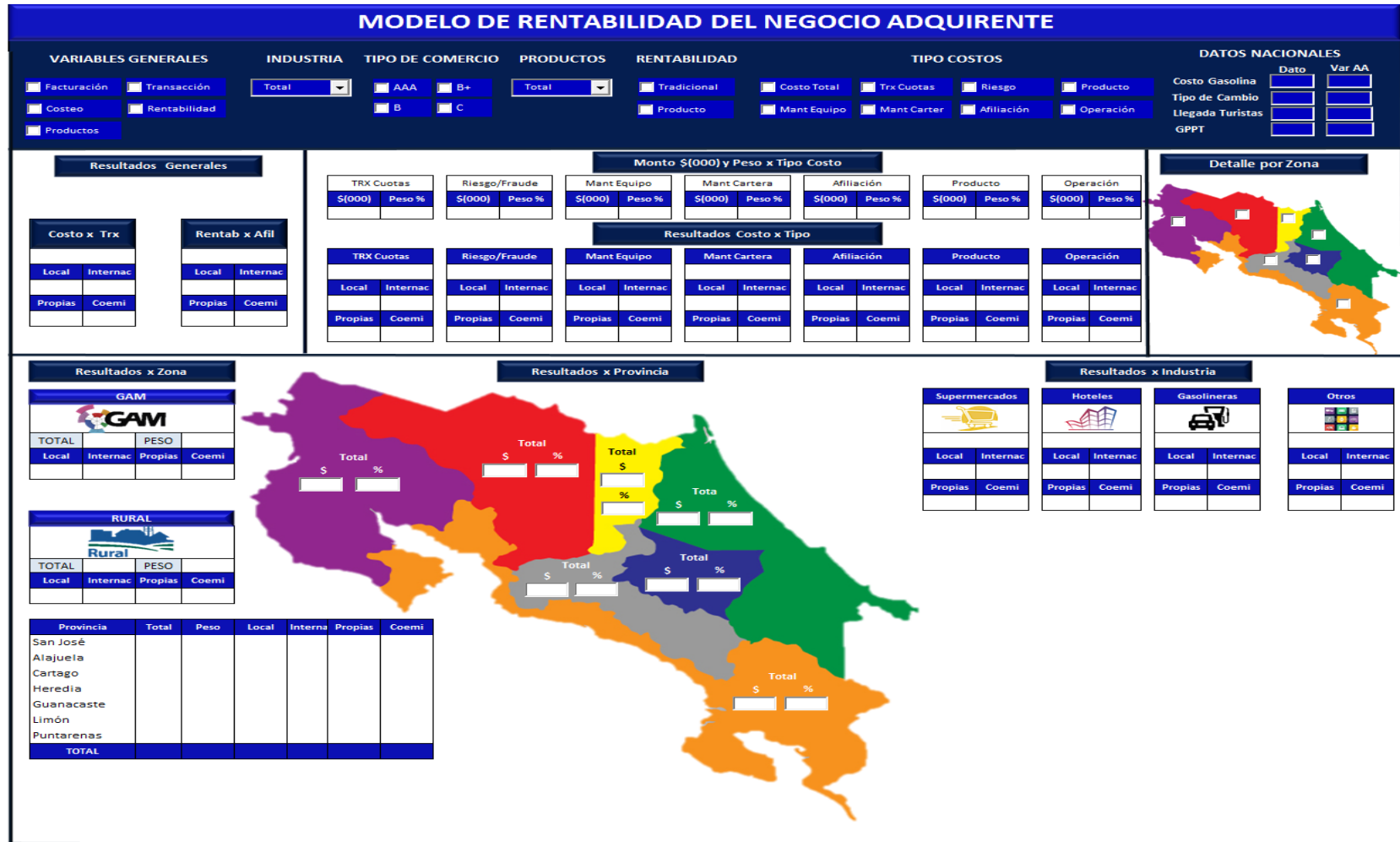
AÑO	MEDIANA	MEDIA GEOMÉTRICA	VARIAC INTERANUAL
2010	₡510	₡519	-
2011	₡500	₡501	-3%
2012	₡496	₡497	-1%
2013	₡493	₡494	-1%
2014	₡534	₡534	8%
2015	₡529	₡529	-1%
2016	₡530	₡530	0%

Fuente: La autora

3.7 PANEL GERENCIAL DEL MODELO DE RENTABILIDAD

Por último, en este capítulo se presenta el panel gerencial del modelo de rentabilidad, tal como se muestra a continuación:

Figura 13. Panel Gerencial Negocio Adquirente



Fuente: La autora

El panel presentado anteriormente contiene las siguientes secciones:

3.7.1 PANEL DE CONTROL

El panel de control presenta todas las variables que podrán modificarse para presentar los resultados en el panel principal, las variables se muestran a continuación:

Figura 14. Panel de Control

MODELO DE RENTABILIDAD DEL NEGOCIO ADQUIRENTE						
VARIABLES GENERALES	INDUSTRIA	TIPO DE COMERCIO	PRODUCTOS	RENTABILIDAD	TIPO COSTOS	DATOS NACIONALES
<input type="checkbox"/> Facturación	Total	<input type="checkbox"/> AAA	Total	<input type="checkbox"/> Tradicional	<input type="checkbox"/> Costo Total	Precio Gasolina
<input type="checkbox"/> Transacción		<input type="checkbox"/> B+		<input type="checkbox"/> Producto	<input type="checkbox"/> Trx Cuotas	<input type="checkbox"/> Riesgo
<input type="checkbox"/> Costeo		<input type="checkbox"/> B		<input type="checkbox"/> Producto	<input type="checkbox"/> Mant Equipo	Llegada Turistas
<input type="checkbox"/> Rentabilidad		<input type="checkbox"/> C			<input type="checkbox"/> Mant Carter	GPPT
<input type="checkbox"/> Productos					<input type="checkbox"/> Afiliación	
					<input type="checkbox"/> Operación	

Fuente: La autora

- Facturación
- Costos
- Servicios
- Transacciones
- Rentabilidad
- Industria
- Tipo Comercio (Categoría establecida en la Gerencia)
- Productos o Servicios Adicionales

- Rentabilidad
- Tipo de Costos
- Datos Nacionales o variables externas

Conforme se van realizando los filtros de alguna de estas variables, se podrán revisar los resultados en el panel de resultados, de acuerdo con lo que requiera la gerencia.

3.7.2 PANEL DE COSTOS

El panel de costos muestra los montos totales en dólares y en porcentaje de los diferentes tipos de costos; además, en la parte de abajo se pueden ver divididos por tipo de facturación, esto principalmente para analizar si se deben hacer negociaciones por este aspecto.

Figura 15. Panel de Costos

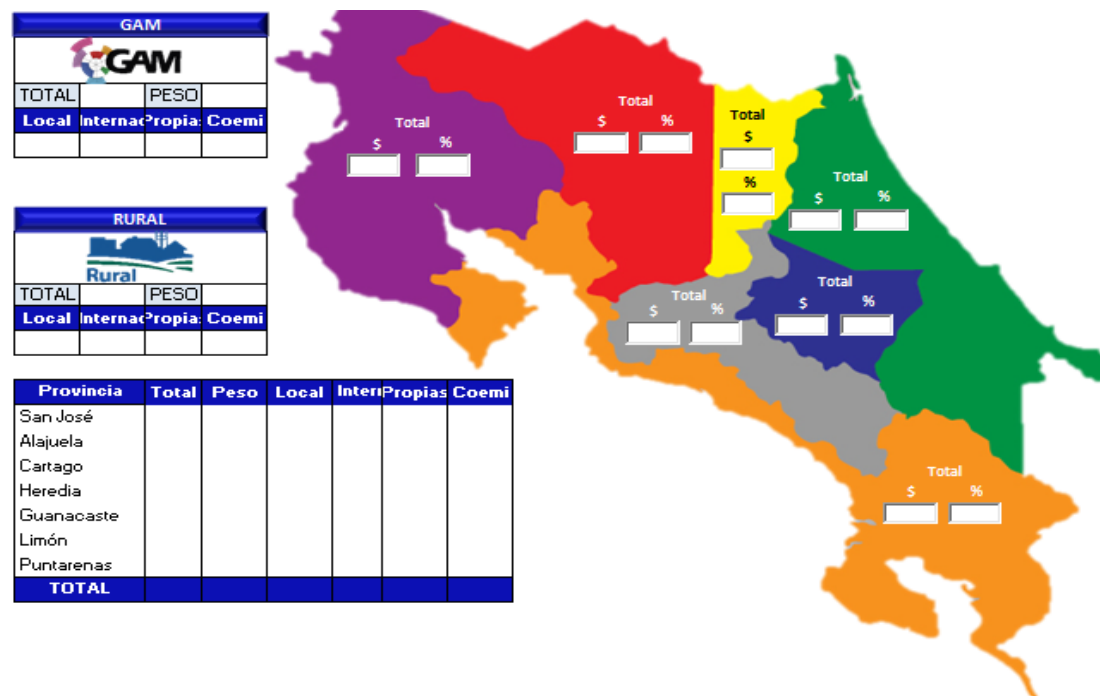
Monto \$(000) y Peso x Tipo Costo													
TRX Cuotas		Riesgo/Fraude		Mant Equipo		Mant Cartera		Afiliación		Producto		Operación	
\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %
Resultados Costo x Tipo													
TRX Cuotas		Riesgo/Fraude		Mant Equipo		Mant Cartera		Afiliación		Producto		Operación	
Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac
Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi

Fuente: La autora

3.7.3 PANEL DE RESULTADOS POR ZONA Y PROVINCIA

El panel de resultados se muestra por provincia, zona y origen. El primer rubro se observa por medio del mapa en donde se podrán obtener los pesos y los montos en dólares, de acuerdo con la variable elegida en el panel de control. Además, se tendrá una vista dividida entre GAM y Rural. Por último, se observará el detalle por origen de facturación ya sea local, internacional o propia.

Figura 16. Panel de Resultados



Fuente: La autora

3.7.4 PANEL DE RESULTADOS POR INDUSTRIA

Por último, el panel de resultados por industria permite observar los resultados obtenidos por cada una de las industrias en estudio, así como la categoría de “Otros”, con el fin de observar el comportamiento del resto de la cartera. De continuo, se muestra el panel indicado:

Figura 17. Panel de Resultados Industria

Resultados x Industria							
Supermercados		Hoteles		Gasolineras		Otros	
							
Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac
Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi

Fuente: La autora

4 CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo IV se explorarán los principales resultados de la investigación, esto con el fin de exponer las conclusiones y las recomendaciones más importantes para la compañía en estudio. Cabe aclarar que los resultados que se presentarán a continuación están ajustados bajo un factor, con el fin de mantener la confidencialidad de la compañía; sin embargo, conservan relación absoluta y directa con los resultados reales.

4.1 RESULTADOS DEL MODELO DE COSTEO

El modelo de costeo tal como se planteó en el capítulo III, mostraba siete tipos de costos diferentes, los cuales se desglosan en la siguiente sección; no obstante, seguidamente se presenta el resumen del resultado obtenido de esta estructura:

Figura 18. Detalle del resultado de los tipos de costos



Fuente: La autora

En la figura anterior se puede observar que el costo por transacción es el mayor costo para el negocio adquirente con \$2.5 MM anuales, seguido por el costo por mantenimiento de equipo con \$1.8 MM, para dejar en tercer lugar el costo por servicio que representa un 20 %. Estos tres constituyen el 72 % del total

de los costos adquirentes de 2015; por ello, es a los que se les debe dar mayor seguimiento en el mantenimiento mensual del indicador.

4.1.1 TIPOS DE COSTOS

A continuación se detalla la forma en cómo se agruparon los siete tipos de costos propuestos en el capítulo III.

4.1.1.1 COSTO POR TRANSACCIÓN

Tal como se indicó anteriormente, el costo por transacción es uno de los más importantes para el negocio adquirente, esto porque representa el 30 % del costo total mensual y porque el monto de \$2.3 MM, de cuotas internacionales es el principal aspecto a destacar.

En seguida se muestra el detalle del costo por transacción en sus principales resultados:

Tabla 19. Detalle del Costo por Transacción

Costo x TRX	Monto \$(000)
Cuotas Internacionales	\$2,346
Consulta Tarjetas	\$78
Personal Operativo excepto Afiliaciones Nuevas	\$37
Personal Sub Gerencia Operaciones	\$78
	\$2,539

Fuente: La autora

4.1.1.2 COSTO POR EXPOSICIÓN

El costo por exposición representa un 2 %, con un monto anual de \$166 K, a pesar de que no es un monto tan significativo como otros costos del negocio adquirente, resulta importante que la empresa analice si existen tendencias y

perfiles, los cuales predispongan a la exposición por contracargos o fraude, esto con el fin de evitar o monitorizar más de cerca este tipo de comercios.

Seguidamente, se muestra el detalle del costo por exposición en sus principales variables:

Tabla 20. Detalle del Costo por Exposición

Costo x Exposición	Monto \$(000)
Contracargos (De acuerdo a riesgo e incidencia)	\$48
Pérdidas x Incobrables (De acuerdo a riesgo e incidencia)	\$0
Personal de Contracargos Emisor	\$51
Personal de Contracargos Adquirente	\$67
	\$166

Fuente: La autora

4.1.1.3 COSTO POR MANTENIMIENTO DE EQUIPO

Con respecto al costo por mantenimiento de equipo, se puede observar que es uno de los rubros más significativos de este modelo, con un costo de \$1.8 MM anuales, esto simboliza un 22 % del costo total, en donde la depreciación representa un 66 % de este monto. Por lo tanto, es importante validar que todas las máquinas se estén depreciando correctamente y bajo el periodo y precio establecido por la compañía, con el fin de evitar costos incrementales en este aspecto.

A continuación, se muestra el resultado del costo por mantenimiento de equipo en sus principales variables:

Tabla 21. Detalle del Costo por Mantenimiento Equipos

Costo x Mantenimiento Equipos	Monto \$(000)
Mantenimiento Equipo (Reparación, Outsourcing, Averías)	\$93
Personal Mantenimiento y Courier (Gestiones Averías y Mant)	\$181
Depreciación (Basado en cantidad POS Instaladas)	\$1,195
Conexiones (Línea Dedicada y Autorización)- Chips	\$155
Papelería (rollos) y Outsourcing Entrega Papel (acorde cantidad trx)	\$182
	\$1,806

Fuente: La autora

4.1.1.4 COSTO POR MANTENIMIENTO DE CARTERA

El costo por mantenimiento de cartera representa el 9 % del costo total, con un monto de \$790 K, en donde el rubro más significativo es el personal y las comisiones relacionadas al negocio; sin embargo, este resulta un aspecto que la compañía tiene bastante controlado, pues es auditable y los esquemas actuales se encuentran acordes con los ingresos generados por las fuerzas de ventas. El 80 % del total de ejecutivos de negocio se hallan en el mismo rango salarial de comisiones y quienes superan este rango, son personal excepcional.

En seguida se muestra el resultado del costo por mantenimiento de cartera en sus principales variables:

Tabla 22. Detalle del Costo por Mantenimiento Cartera

Costo x Mantenimiento Cartera	Monto \$(000)
Comercios Clave: Personal Cuentas Clave	\$129
Comercios B: (Honorarios, Publicidad, Otros Servicios)	\$2
Comercios B: Personal (Salarios y Otros Beneficios)	\$319
Comercios B: Comisiones (Mantenimiento, Cross Selling)	\$118
Todos Comercios: Personal y promociones Mercadeo	\$67
Todos Comercios: Servicios Bancarios	\$52
Todos Comercios: Personal Mantenimiento Operaciones	\$103
	\$790

Fuente: La autora

4.1.1.5 COSTO POR AFILIACIÓN

El costo por afiliación representa el 5 % del costo total del negocio adquirente, con un monto total de \$448 K anuales, en donde el ejecutivo de negocio que se encarga de traer los nuevos comercios, representa el 62 % del monto total con \$278 K. Este rubro, al igual que el anterior, está controlado y acorde a los esquemas estudiados para esta fuerza de ventas; por lo tanto, es

conocido y no representa desconcierto para la administración. Seguidamente, se muestra el resultado del costo por afiliación en sus principales variables:

Tabla 23. Detalle del Costo por Afiliación Comercios

Costo x Afiliación	Monto \$(000)
Comercios Nuevos: Comisiones (Afiliación/Membresía/Cuenta)	\$95
Comercios Nuevos: Personal (Salarios/Otros Beneficios)	\$278
Comercios Nuevos: Personal Back Office Afil Nuevas	\$25
Comercios Nuevos: Personal Instalación Serv Técnico	\$50
	\$448

Fuente: La autora

4.1.1.6 COSTO POR OTROS SERVICIOS

Los costos por servicios constituyen el tercer aspecto más significativo del costo total del negocio adquirente, con un peso de 20 % y un monto de \$1.6 MM. Sin embargo, es un aspecto en el cual la compañía está invirtiendo; por lo tanto, aunque parece un monto alto, resulta una apuesta que la empresa está haciendo para brindar nuevos servicios diferenciados. Por la confidencialidad de la compañía, este aspecto no puede ser ampliado con mayor detalle.

4.1.1.7 COSTO POR OPERACIÓN

Por último, los costos de operación representan un 11 %, con un monto de \$909 K, en donde el personal de gerencia y otros costos relacionados al negocio son los principales aspectos que impactan este rubro. Estos constituyen aspectos de mantenimiento que no están relacionados a ningún área en particular, pero se requieren para su funcionamiento.

A continuación se muestra el resultado del costo por operación en sus principales variables:

Tabla 24. Detalle del Costo por Afiliación Comercios

Costos x Operación	Monto \$(000)
Personal Gerencia y Otros Administrativos	\$235
Mejoras Tecnológicas (Proyectos y Licencias)	\$145
Mantenimiento Edificio	\$48
Honorarios Profesionales Gerencia	\$35
Depreciación Equipos Administrativos	\$90
OTROS	\$357
	\$909

Fuente: La autora

4.2 RESULTADOS DEL MODELO DE RENTABILIDAD

En esta sección se observarán los resultados principales del modelo de rentabilidad planteado en el Capítulo III, así como la correlación existente entre el negocio adquirente y las variables externas al negocio.

4.2.1 RESULTADOS VARIABLES EXTERNAS AL NEGOCIO

Seguidamente, se presentarán algunas estadísticas de las variables externas al negocio, las cuales se tomarán en consideración dentro del modelo de rentabilidad adquirente como indicadores externos.

Costo de la gasolina

Se calculó el coeficiente de correlación que surge entre la facturación del negocio adquirente y el precio de la gasolina de 2014 al 2016 y se obtuvo que el coeficiente de correlación es de 0.861 de una correlación perfecta de 1; por lo tanto, este resultado indica que si afecta y surge una relación directa entre la

facturación y el precio de la gasolina. Este punto es importante; pues valida estadísticamente la hipótesis que se tenía de esta variable.

En seguida, se muestra el coeficiente de correlación entre el precio de la gasolina en Costa Rica y la facturación del negocio adquirente de 2014 al 2016.

Tabla 25. Coeficiente Correlación entre la Facturación y el Precio de la Gasolina

Coeficiente de Correlación		
	<i>Facturación</i>	<i>Precio Gasolina</i>
Facturación	1	
Precio Gasolina	0.861	1

Fuente: La autora

En forma adicional a la facturación, también se calculó el coeficiente de correlación entre las transacciones realizadas en ese periodo y el precio de la gasolina y, aunque la correlación inversa es baja con un -0.092, resulta interesante observar que cuando el precio aumenta disminuyen las transacciones en el punto de venta.

Tabla 26. Coeficiente Correlación entre las Transacciones y el Precio de la Gasolina

Coeficiente de Correlación		
	<i>Transacciones</i>	<i>Precio Gasolina</i>
Transacciones	1	
Precio Gasolina	-0.092	1

Fuente: La autora

4.2.1.1 INGRESO DE TURISTAS

Con respecto al ingreso de Turistas también se aplicó la misma dinámica de la variable anterior, en donde se estudió el ingreso de turistas versus la facturación internacional de 2014 y 2015 y se logró determinar que la llegada de turistas tiene una correlación directa con la facturación del negocio adquirente de 0.819; por lo

tanto, se comprueba de forma estadística que si existe un impacto directo entre la llegada de turistas y la facturación internacional del negocio.

En la tabla 27 se muestra el resultado del coeficiente de correlación entre la facturación y la llegada de turistas en Costa Rica.

Tabla 27. Coeficiente Correlación entre la Facturación y la Llegada de Turistas

Coeficiente de Correlación		
	<i>Facturación</i>	<i>Llegada Turistas</i>
Facturación	1	
Llegada de Turistas	0.819	1

Fuente: La autora

4.2.1.2 TIPO DE CAMBIO

Por último, se analiza la correlación del tipo de cambio diario versus la facturación en dólares de 2014 al año 2016; sin embargo, se observa que no surge una correlación tan alta con el tipo de cambio y el monto de facturación como con las variables anteriores; pues se presenta un coeficiente de correlación de 0.057, lo cual indica una correlación directa pero muy baja.

A continuación se muestra el resultado del coeficiente de correlación entre la facturación y el tipo de cambio en el negocio adquirente.

Tabla 28. Coeficiente Correlación entre la Facturación y el Tipo de Cambio

Coeficiente de Correlación		
	<i>Facturación</i>	<i>Tipo Cambio</i>
Facturación	1	
Tipo Cambio	0.057	1

Fuente: La autora

4.3 RESULTADOS DEL MODELO DE RENTABILIDAD

4.3.1 PANEL DE COSTOS

El panel de costos muestra los montos totales en dólares y en porcentaje de los diferentes tipos de costos. Además, en la parte de abajo se pueden observar divididos por tipo de facturación. Este panel es un resumen de lo que se indica en la sección I de este capítulo IV, en donde a nivel gerencial se observa que los costos de Cuotas, Mantenimiento de Equipo y Producto o Servicios son los que representan el 72 % de los costos totales.

Sin embargo, en la segunda sección, es importante también analizar que las transacciones de cuotas tienen un peso mayor en la facturación local que en la propia, seguido de la facturación internacional, así se puede observar cada uno de los aspectos divididos por tipo de facturación.

Figura 19. Panel de Costos

Monto \$(000) y Peso x Tipo Costo													
TRX Cuotas		Riesgo/Fraude		Mant Equipo		Mant Cartera		Afiliación		Producto		Operación	
\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %	\$(000)	Peso %
2.5	30%	166	2%	1.8	22%	790	9%	448	5%	1.7	20%	909	11%
Resultados Costo x Tipo													
TRX Cuotas		Riesgo/Fraude		Mant Equipo		Mant Cartera		Afiliación		Producto		Operación	
2.5		166		1.8		790		448		1.7		909	
Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac
1.18	0.65	78.02	43.16	0.846	0.47	371.3	205.40	210.56	116.48	0.799	0.44	427.2	236.34
Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi
0.45	0.25	29.88	16.60	0.324	0.18	142.2	79.00	80.64	44.80	0.306	0.17	163.6	90.90

Fuente: La autora

4.3.2 PANEL DE RESULTADOS POR ZONA Y PROVINCIA

El panel de resultados se muestra por provincia, zona y origen, primero se puede observar por medio del mapa la rentabilidad en dólares y de forma porcentual.

Aquí se observa que la rentabilidad de la provincia de Guanacaste, Alajuela y San José, es mayor que la rentabilidad en Cartago y Heredia, lo cual resulta

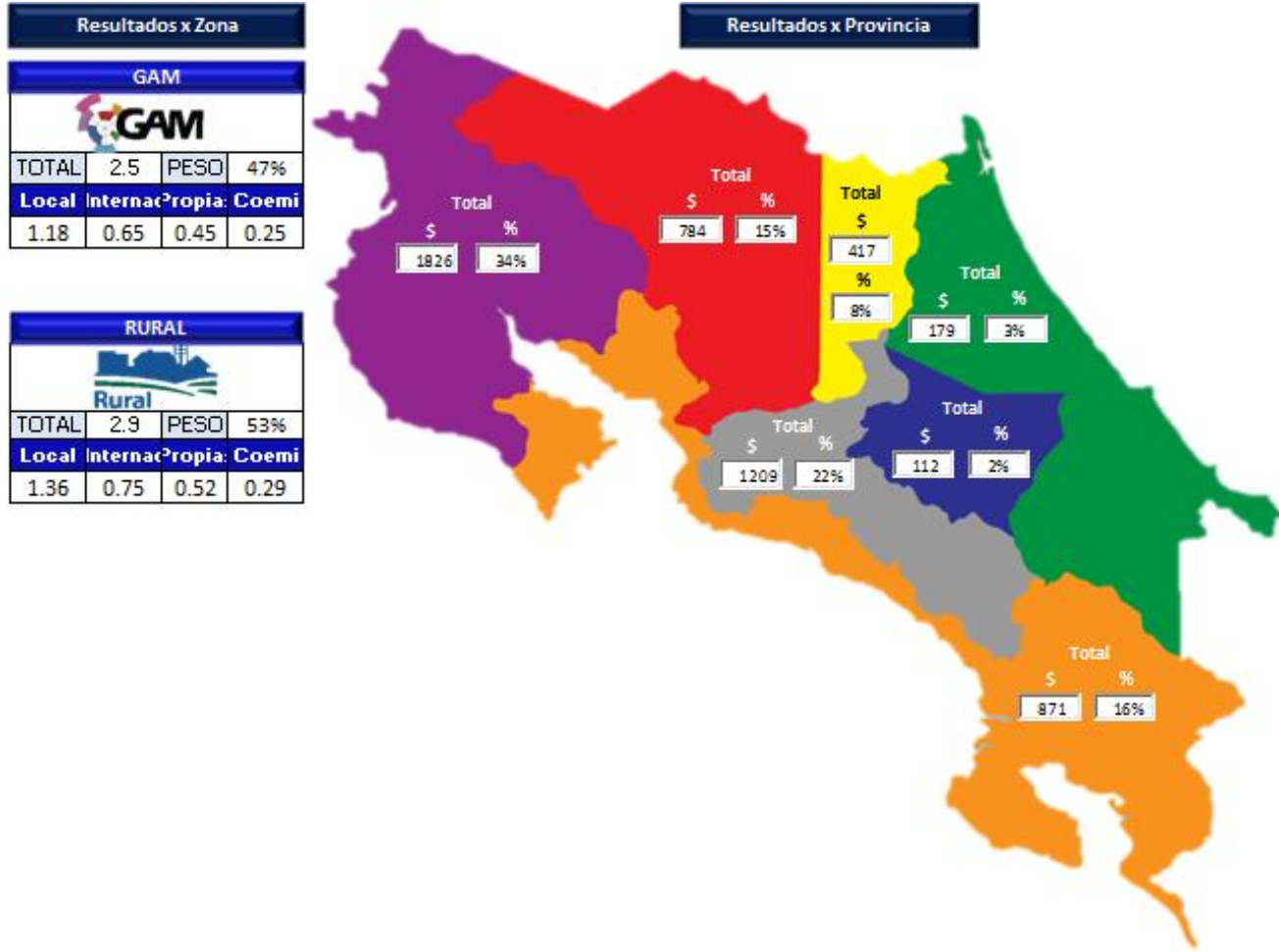
bastante interesante; pues se tiende a pensar que la rentabilidad está concentrada en el GAM.

Además, cabe destacar que la menor rentabilidad se encuentra en la provincia de Cartago, menos aún que en la provincia de Limón.

Por último, en esta vista resulta interesante observar que la rentabilidad entre GAM y Rural; es muy pareja con un porcentaje de 47 % en GAM y 53 % en Rural, lo cual indica que Rural es una zona de peso donde se debe explorar más aun de lo que lo hace la compañía el día de hoy.

A continuación, se muestra el panel con los resultados principales:

Figura 20. Panel de Resultados



Fuente: La autora

4.3.3 PANEL DE RESULTADOS POR INDUSTRIA

Por último, el panel de resultados por industria permite observar que la industria más rentable es la de hoteles, seguida por los supermercados y, por último, las gasolineras. Tal como se indica, las tres industrias en estudio son rentables; sin embargo, cuando se revisa el detalle de comercios que las componen, existen comercios deficitarios; por lo tanto, es importante que la empresa pueda validar estos casos puntuales y realizar un análisis de estos, con el fin de que en un futuro comercios con formatos similares –desde su matrícula– se les considere con características especiales, para que las comisiones negociadas resulten rentables para la compañía.

A continuación se muestra el panel indicado:

Figura 21. Panel de Resultados Industria (miles \$)

Resultados x Industria					
Supermercados		Hoteles		Gasolineras	
					
1027		4031		341	
Local	Internac	Local	Internac	Local	Internac
482.69	267.02	1894.6	1048.06	160.27	88.66
Propias	Coemi	Propias	Coemi	Propias	Coemi
184.86	92.43	725.6	362.79	61.38	30.69

Fuente: La autora

5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo y basado en lo expuesto en los capítulos anteriores, se obtienen las siguientes conclusiones y recomendaciones para la compañía en estudio.

5.1 CONCLUSIONES

- En Costa Rica, a partir de 2009, se comienza a generar una discusión acerca de cómo están establecidas las tasas de intercambio entre los emisores y los adquirentes en el país, esta es una amenaza tanto para el negocio adquirente como emisor en Costa Rica; pues el Estado podría regular las tasas bajo sus propios criterios y, por ende, se generaría un desbalance en las ganancias de estas compañías.
- La compañía en estudio presenta estrategias de negocio claramente definidas, las cuales le permiten desarrollar sus negocios en mercados exitosos; sin embargo, los sistemas rígidos en ocasiones le impiden avanzar a la velocidad que esta desea.
- Para que la empresa pueda mantener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, resulta fundamental el conocer, el determinar y el analizar las variables que impactan tanto los ingresos como los costos del mismo.
- Una disminución en las variables externas correlacionadas con el negocio adquirente (precio de combustible y llegada de turistas), podría generar una baja sensible en la facturación de sus comercios afiliados y, por tanto, en su

rentabilidad en las industrias en estudio (supermercados, gasolineras y hoteles).

- El costo por transacción representa el 30 % del costo adquirente y, dado que está constituido en un 91 % por las cuotas internacionales, es un rubro variable y directamente relacionado por la facturación y transacciones de acuerdo con el origen; sin embargo, es importante dejar claro que es hasta siete veces más caro procesar las transacciones internacionales que las locales.
- La rentabilidad del negocio adquirente está concentrada en la provincia de Guanacaste, Alajuela y San José. Además, la zona rural de Costa Rica genera mayor rentabilidad que el GAM, con un porcentaje de 47 % en GAM y 53 % en Rural.
- Las tres industrias en estudio presentan rentabilidades positivas; sin embargo, cuando se observa el detalle por comercio, se detecta que existen negociaciones deficitarias.
- Por último, el que la empresa pueda profundizar el modelo de rentabilidad y establecer líneas y tendencias de rentabilidad y de negocio por provincia, cantón y distrito, así como por industria, le permitirá incluso crear nuevos modelos de negocio segmentados por las principales características de cada industria, origen de facturación y zona que le pueden cuidar el margen de ganancia hoy y crear mayores márgenes en el futuro.

5.2 RECOMENDACIONES

- La compañía debe dar trazabilidad mensual a la estructura de costos; sin embargo, principalmente al costo por transacción, el costo por mantenimiento de equipo y el costo por producto o servicio; pues estos tres son los que constituyen el 72 % del total de los costos adquirentes de 2015 y, por ende, una variación en estos genera un impacto significativo en los resultados del negocio.
- Es importante que la empresa analice si existen tendencias y perfiles que tienen predisposición a la exposición por contracargos o fraude, esto con el fin de evitar afiliar o monitorear más de cerca este tipo de comercios, para disminuir el riesgo de negocio por exposición.
- Periódicamente, la compañía debe validar que todas las máquinas de punto de venta se estén depreciando en forma correcta y bajo el periodo y precio establecido por la compañía, con el fin de evitar costos incrementales en este aspecto; pues es uno de los costos más significativos en la actualidad.
- Asimismo, cabe destacar que la compañía pueda dar seguimiento mensual a las variables externas del negocio que están directamente correlacionadas (precio de combustible y llegada de turistas); pues estas permiten predecir el comportamiento que tendrá la facturación del negocio adquirente en las industrias relacionadas.
- Se recomienda que la compañía cree nuevos modelos de negocio, basados en todas las variables expuestas en este trabajo, para que pueda obtener o incrementar sus márgenes de rentabilidad, incluso, si las condiciones del mercado costarricense cambian o bien, para prevenir que existan cambios de las comisiones del negocio adquirente.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PCI. (2010). “Industria de Tarjetas de Pago, Glosario de términos, abreviaturas y acrónimos”, versión 2.0.
- García, S. (2004). *Introducción a la economía*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Faga, H. (2006). *¿Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones?* Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Aguirre, G. (2004). *Sistema de Costeo, La asignación del costo total a productos y servicios*. Universidad de Bogotá. Bogotá, Colombia: Editorial Colección Estudios Contaduría.
- Banco de México. (2014). “Descripción de las Tasas de Descuento y Cuotas de Intercambio en el pago de tarjetas bancarias en México”, recuperado en: material educativo, <http://www.banxico.org.mx/>.
- UNAM. (2012). “Concepto de Inversión y de Costo Operativo, evaluación de alternativas”. Ingeniería. México: UNAM.
- BCCR. (2015). “Indicadores Financieros, Indicadores Económicos, Tipo de Cambio” recuperado en:
<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=748>
- ARESEP. (2015). “Metodologías para fijar los precios de los hidrocarburos, 2015”, recuperado en :
http://aresep.go.cr/combustible/index.php?option=com_content&view=article&id=350&catid=62&Itemid=644, Costa Rica.
- OMT. (2010). “Glosario Básico, Entender el Turismo”, Organización Naciones Unidas.
<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

- IESE. (2006). Business School. Estudio: “El Sector de las Tarjetas de Pago en España”. España: Universidad de Navarra.
- Gerens. (2012). “Análisis de la Falta de Competencia en el mercado de adquirentes de tarjetas de crédito y débito bancaria”., Estudio Multicaja, recuperado en: http://www.gerens.cl/gerens/publicaciones/colum_estudios/EstudioMulticaja.pdf.
- RECOPE. (2016). “Precios Nacionales de Combustibles”. Departamento de Facturación, recuperado de:
<https://www.recope.go.cr/productos/precios/tabla-precios/>.
- Summa, (2016). “Cómo será la economía en el 2016”, recuperado en: <http://www.revistasumma.com/como-sera-la-economia-en-2016/>
- ICT. (2015). “Llegadas Internacionales a Costa Rica, vía aérea, según zonas y países”, recuperado en: <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informesestad%C3%ADsticos/semestral/2015-2/716-i- semestre-2015-1/file.html>