



## **Grupo Roma**

### **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: María Fernanda Rabalineira Chacón**  
**Profesor Guía: Nicole Pinaud y co-guía a Pedro Fuentes**

**Panamá, mayo 2021**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Análisis del Entorno PEST	9
2.3 Antecedentes	10
2.4 Evolución	11
2.5 Tendencia	13
2.6 Grupo Roma dentro de la Industria	13
2.7 Estimando el Tamaño de Mercado	14
2.8 Competidores	16
2.9 Clientes	16
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	18
3.1 Modelo de Negocio	18
3.2 Descripción de la Empresa	19
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global	20
3.4 RSE y Sustentabilidad	21
IV. Plan de Marketing	24
4.1 Objetivos de Marketing	24
4.2 Estrategia de Segmentación	25
4.3 Estrategia de Producto/Servicio	25
4.4 Estrategia de Precio	27
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	29

	3
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	30
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	31
V.Plan de Operaciones	33
4.9Equipo Gestor	34
VII. Plan Financiero	35
VIII. Riesgos críticos	36
IX.Propuesta inversionista	37
X.Conclusiones	38
Bibliografía	39
Índice de Tablas	41
Índice de Figuras	42
Anexos	43

## Resumen Ejecutivo

¿Qué tanto saben los panameños de cómo manejar su crédito en mora o atraso? La asociación Panameña de Crédito (APC), reportó que el 70% de los panameños no pagaron con regularidad sus cuentas en el 2020, cerrando el reporte a noviembre del mismo año, de que se mantenía una deuda superior a los 30 mil 500 millones de dólares solo en bancos, cifra considerada razonable por el impacto de la pandemia en el país, estimando que hoy en día, 7 de cada 10 panameños no paga con regularidad sus cuentas.

Como es de nuestro conocimiento, para todo negocio, las cuentas por cobrar son parte integral de la administración del capital de trabajo, es por ello que Grupo Roma, se proyecta como una oportunidad de negocio que busca entregar un servicio de cobranza extrajudicial, a aquellas entidades financieras y comerciales frente al manejo de sus carteras en mora, ya que en la actualidad estos entes económicos destinan recursos económicos e infraestructura para atender estas carteras o tercerizan la gestión, pero sin garantía de resultados.

Nuestras principales ventajas competitivas, que agregan valor a la propuesta, son que los servicios profesionales de Grupo Roma están orientados exclusivamente a la recuperación de cartera morosa, aunado de que nos circunscribimos al principio de contingencia, lo cual significa que los honorarios profesionales de nuestro servicio serán estipulados en un 25% de comisión sobre el resultado del recaudo logrado a nuestros clientes.

No escapamos a los posibles riesgos que podamos enfrentar dentro del mercado ya sea al no poder cumplir con las metas necesarias para cubrir los costos de nuestra operación, así como al hecho de que, por ser nuevos oferentes del servicio, en un principio tengamos barreras de entrada, no obstante, creemos en el potencial que como gestores del proyecto podemos ofrecer, confiamos en nuestras capacidades, conocimiento del mercado y plan estratégico para el manejo de la operación.

Para poner en marcha la idea de negocio se necesita una inversión de \$57,685.83 del cual un 70% de esta inversión será financiada por los bancos locales a una tasa de 12.25% en un horizonte de 5 años, estos flujos generarán un VAN del inversionista positivo de \$838,088 donde a su vez nos arroja un TIR del 211%.

## I. Oportunidad de negocio

La comercialización de bienes en Panamá y el mundo, ya sea de productos o servicios, representa la razón de ser de las empresas, convirtiéndose en un pilar fundamental para el desarrollo económico de un país.

Para el caso de Panamá, según la Superintendencia de Bancos de Panamá (2020) gran parte del consumo de bienes que se realizan en el sector comercial son a crédito<sup>1</sup> y se lleva a cabo mediante el uso de cupos otorgados por instituciones bancarias y/o financieras que permiten a la población obtener la liquidez en un momento dado, para luego cubrir los montos a plazos en función de los acuerdos establecidos con la entidad o prestamistas.

Dicha dinámica de adquisición de bienes y servicios, si bien proporciona facilidad para la movilidad de la economía en este ámbito, también implica riesgos que surgen cuando el cliente, por distintas razones, no puede responder en el tiempo pactado con el compromiso de crédito. Cuestión que conlleva pérdida de recursos para las entidades por los gastos operativos que involucran la interposición de acciones judiciales. Las cuentas por cobrar son parte integral de la administración del capital de trabajo, ya que constituyen una considerable inversión, por demás, su mala administración puede traer dificultades a cualquier empresa solvente.

Entre los factores que justifican el no pago de créditos se puede contemplar el aumento en el costo de vida, las altas tasas de desempleo que consecuentemente limitan los recursos e incluso puede pensarse en la cultura del no pago entre algunos clientes, que en suma ha generado incremento en deudas incobrables para los bancos y financieras.

Actualmente, la pandemia causada por el coronavirus se presenta como otro factor que tiene en incremento el número de clientes morosos, en razón, principalmente, de la situación de desempleo que generó el despido de un número significativo de trabajadores y tiene en riesgo la economía nacional y mundial, presentándose como un factor adicional a la realidad que ya vivían las entidades financieras panameñas con respecto a la deuda crediticia.

---

<sup>1</sup> Ventajas de adquirir bienes a crédito: compra inmediata. Se crea historial crediticio (este punto es muy importante ya que el tener historial es como ejercitar un músculo, ejercitas tu capacidad de deuda). Permite mantener gastos organizados. Compra sin liquidez para pago en contado. No te descapitalices y puede darle a tu dinero otra función como el ahorro y construcción de patrimonio. Desembolso menor con pagos mensuales. Permite agilizar las operaciones comerciales. Dependiendo de la institución y crédito se pueden adelantar pagos para disminuir los plazos e intereses.

En el panorama panameño, la gestión de cobro se atiende internamente desde los departamentos de cobranza hasta que las cuentas cumplen 180 días de mora, tiempo desde el cual las entidades bancarias subcontratan los servicios de los call center de cobro, a fin de que se logre una recuperación de al menos hasta el 50% de la cartera morosa, según dato obtenido de una empresa durante la investigación de mercado. Esta tercerización en la gestión de la cartera morosa permite a las entidades reducir costos de operación, infraestructura y personal.

Al respecto, la firma Central América Data (2013) ya había señalado que la contratación de la empresa privada para la recuperación de la cartera resultaba eficaz y eficiente por lo que implica el logro de los objetivos de cobro a menor costo.

En esta misma línea de negocio, aquí se propone la creación de un call center de cobranza extrajudicial operado de manera virtual; alternativa que permitirá una disminución de los costos en los que se incurriría si se cuenta con una oficina. Nuestros principales clientes serían inicialmente entidades bancarias con un servicio dirigido a la cobranza de cuentas categorizadas según la Autoridad Panameña de Crédito como “cuenta contra reserva” o “cuenta incobrable”, de todas aquellas personas naturales o jurídicas que mantienen morosidades con las entidades de interés, para posterior, expandirnos a otros sectores que requieran cobro de cartera con mora.

Ofrecemos tanto la gestión de cobros, como el saneamiento y reorganización de su cartera “incobrable” contra resultados, lo que implica una apuesta por la eficiencia en el cobro, cuyos honorarios estarán representados en el 25% sobre la lo recuperado frente la cartera asignada.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria

Grupo Roma estará brindando el servicio de cobranza extrajurídica a través de un Call Center, lo que ubica a la propuesta dentro del sector bancario y comercial del territorio nacional de Panamá.

Como contexto, el sector bancario de Panamá está constituido principalmente por la banca privada, buena parte de ella de capital internacional. La economía panameña tiene como principal característica su sistema monetario bancario que descansa en el uso del dólar de los Estados Unidos de América como moneda de curso corriente y la existencia de un sistema bancario conectado al resto del mundo. El sistema opera sin banca central o autoridad encargada de controlar la oferta monetaria ni regir la política monetaria (Consejo de Coordinación Financiera, 2020).

De esta manera, el sistema monetario ha garantizado, desde su existencia en los orígenes de la República, estabilidad macroeconómica en las principales variables y macro precios de la economía (tasas de interés, PIB), según lo afirma la Superintendencia de Bancos de Panamá (2020), entidad que además tiene la responsabilidad de regular y supervisar a los bancos de conformidad con el Decreto Ejecutivo 52 de 30 de diciembre de 2008 sustituye a la Comisión Bancaria Nacional, siendo el ente gubernamental responsable del control y vigilancia del sistema bancario; lo que quiere decir que tiene autonomía plena sobre su presupuesto y personal, además de autoridad efectiva para inspeccionar, regular e incluso intervenir a los bancos.

Ahora, al hacer énfasis en el sistema de crédito del país, su evolución permite analizar que hasta la fecha se mantiene enfocado en mantener la oferta crediticia en los sectores económicos tradicionales como se observa en la Figura 1, los cuales han mostrado estabilidad en los pagos de sus obligaciones, siempre bajo un fuerte régimen de administración de sus políticas crediticias, enfocados a mitigar algún riesgo de incumplimiento.

## Figura 1

Composición porcentual de crédito local a marzo 2020

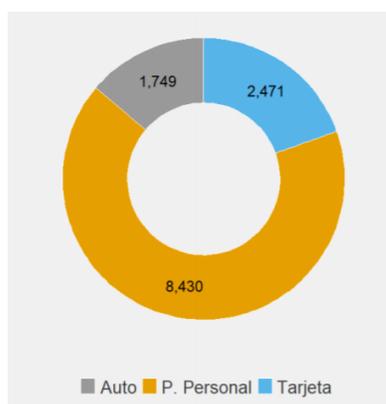


Nota. Tomado de Superintendencia de Bancos de Panamá (2020b)

Al observar la Figura 1, el 23 % está representado por el crédito asignado en el país al consumo personal, lo que se convierte en un dato clave para direccionar la propuesta del call center a este sector, la cual queremos ofrecer por lo pronto a bancos. De manera puntual, la cartera doméstica de crédito de consumo entendida desde los créditos vehiculares, tarjetas de crédito y préstamos personales, señala que esta último producto es el que presenta en mayor saldo de la cartera Privada Local con \$8,430,000 (USD), lo que equivale al 66.6% de la cartera (ver Figura 2). En segunda instancia se reporta el crédito por tarjeta de crédito con \$2,471,000. Ambas categorías serán objeto de nuestra propuesta.

## Figura 2

Cartera de crédito con consumo a marzo 2020.



Nota. Tomado de Superintendencia de Bancos de Panamá (2020b)

Ahora, es posible afirmar que la salud de una cartera se asocia en gran parte al desempeño económico de los países. Es una regla financiera que el crecimiento económico produzca un efecto de disminución en los atrasos de los préstamos y por el contrario que un decrecimiento económico traiga como consecuencia un incremento en los niveles de morosidad. No obstante, cabe resaltar que no siempre la suficiencia de recursos es garantía para el cumplimiento de las responsabilidades derivadas de la obtención de un crédito y es por ello que las estrategias de las entidades bancarias varían para lograr una recuperación al menos de hasta el 50% de las carteras morosas. Entre ellas se encuentra la contratación de los call center de cobro extrajurídico y jurídico.

## **2.2 Análisis del Entorno PEST**

El análisis del entorno mediante el modelo PEST permitió la identificación de los aspectos que afectarían negativa o positivamente el desarrollo de las actividades de Grupo Roma en cuanto a la gestión de cobro extrajurídico (Anexo 1).

A nivel político recientemente resulta negativo el acuerdo de moratoria para demorar la deuda como parte de las medidas de alivio financiero que propuso el gobierno frente a la pandemia de COVID-19. Sin embargo, además de representar una acción de responsabilidad social, esta medida impactaría de manera negativa a Grupo Roma, ya que habría una disminución en la rotación en las asignaciones de nuevas cuentas.

Resulta también negativo la respuesta de los bancos frente a las disposiciones legales en tiempos de crisis ya que esto además afectaría su reputación y el cambio en las políticas para el otorgamiento de crédito.

A nivel económico resulta muy negativo un índice alto de desempleo en el país ya que disminuiría el consumo, así mismo una disminución en los ingresos a la población como parte de las medidas de alivio financiero (por ejemplo, en tiempo de pandemia). Por su parte, resulta negativo la fluctuación en el precio del dólar, aumento en las tasas de interés, disminución de la inversión externa y una caída en la cartera de crédito de consumo familiar.

En términos socioculturales, las respuestas conservadoras frente al gasto se identifican como negativas y muy negativas el bajo índice de morosidad y una cultura del pago, ya que no habría cartera castigada para ser recuperada en la instancia del cobro extrajurídico.

Ahora, dada la naturaleza de la propuesta que desarrollará como una organización virtual, la tendencia de los modelos predictivos mediante la implementación de inteligencia artificial y el teletrabajo favorece muy positivamente las operaciones de Grupo Roma. Por su parte, la seguridad industrial se señala como un aspecto neutral en la medida en que si se cumple con las disposiciones legales sería un aspecto muy positivo y en caso contrario sería un aspecto muy negativo por sus implicaciones reales representadas en multas.

A nivel ambiental tanto la ocurrencia de desastres naturales como de situaciones que lleven al distanciamiento social son aspectos muy negativos, sin embargo, al reconocer de acuerdo con el portal del periódico Panamá América (2020) que durante la pandemia aumentó el uso de tarjeta de crédito en un 18%, un acontecimiento tal resulta beneficioso para el sector, ya que si bien el índice de morosidad en Panamá el bajo (2%) y solo el 6% de los deudores se atrasa, el desempleo ocurrido durante la pandemia puede incrementar a 25% el retraso en los pagos.

Finalmente, a nivel legal los aspectos que se relacionan como las restricciones en la prestación del servicio de call center, la política de protección de datos personales y los procesos de contratación de los bancos, se señalan con un impacto neutral ya que en términos favorables representa un aspecto positivo, pero en caso contrario los efectos pueden afectar drásticamente a la empresa.

### **2.3 Antecedentes**

Durante muchos años la estrategia de las instituciones financieras se basó principalmente en la innovación de productos crediticios y en promover el otorgamiento de crédito. Sin embargo, la administración de riesgo crediticio se presentó de manera inadecuada debido a que se pre-aprobaban a clientes proclives a caer en situación morosa, lo cual ubicaba a la cobranza en un nivel riesgoso (Deloitte, 2012).

Mientras que se enfoca la atención específicamente en ventas se descuidó la cobranza y recuperación, exponiéndose de esta manera la fragilidad y la vulnerabilidad del sistema financiero. Lo cual implicó que se modificara la forma en que las instituciones financieras operan dentro de las tendencias de cobranza y el comportamiento de la economía. Aspectos clave como la tasa de morosidad, el congelamiento en el otorgamiento de crédito obligaron a las instituciones a replantear el modelo operativo de cobranza y recuperación.

Como resultado se experimentó un incremento en las tasas de morosidad, por lo que la relación con el cliente en cartera vencida adquirió un valor mucho mayor. Por ende, prácticas como la comunicación, coordinación y negociación con el cliente se volvieron indispensables para establecer acuerdos con mayor rapidez y generar menores costos de gestión. Con el fin de agilizar la recuperación, las instituciones financieras tuvieron que construir una relación personalizada basada en el entendimiento y la negociación flexible. La relación entre el acreditado moroso y el cobrador se transformó en el trato entre el cliente y el asesor financiero. (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2020b)

Con base en lo anterior, la estrategia del sector financiero fue dando un giro dado que la institución acepta la imposibilidad de regularizar la cuenta y la tendencia es que la cartera con menor probabilidad de recuperación y mayor nivel de complejidad se asigne a agencias externas de cobranzas, evitando costos tanto operativos y de infraestructuras, Esto permite a las instituciones enfocar esfuerzo en la cartera con mayor probabilidad de recuperación.

## **2.4 Evolución**

El sector financiero viene utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente. Con ello, se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación. Estas iniciativas llevan a las instituciones financieras a bajar sus costos de operación y mejorar el servicio al cliente. Las prácticas líderes se enfocan en mejorar el proceso de cobranza en cada una de las diferentes dimensiones del modelo operativo según Deloitte (2012):

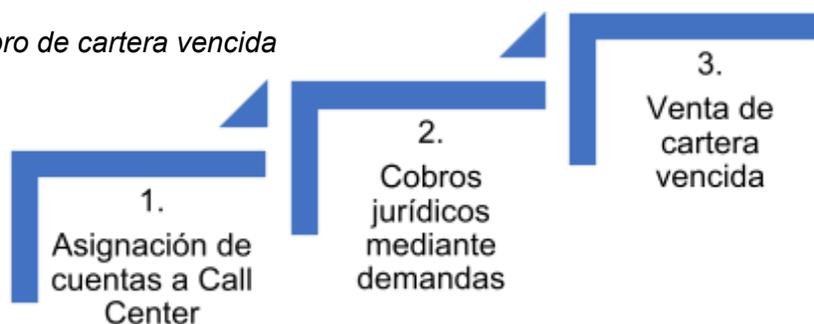
- Segmentos/clientes
- Canales
- Productos
- Procesos
- Tecnología
- personal
- Medición del desempeño

Actualmente, las entidades financieras cuentan con departamentos, personal e infraestructuras que se encargan de los cobros a lo interno de sus instituciones para periodos

de atraso con máximo 90 días, por lo que las cuentas con mayor tiempo de morosidad entran en la categoría de cartera vencida, proceso que conlleva la elección de alguna de las siguientes opciones (ver Figura 3):

**Figura 3**

*Proceso de cobro de cartera vencida*



**Primera Opción.** Asignación de cuentas a Call Center. En Panamá existen centros de contacto que se dedican a la gestión de cobranza, pero no como el “Core” de su negocio, también realizan ventas, encuestas telefónicas, confirmación de asistencia a eventos, entre otros. Por lo cual muchas de las cuentas asignadas a estos “call centers” son retiradas por los clientes al no tener el logro esperado (que como ya se mencionó las entidades estiman que se logre una recuperación de al menos hasta el 50%). Aunado a esto, está el hecho de que estos “call centers” cobran montos fijos por la gestión de estas cuentas, sin garantía de resultados.

**Segunda Opción.** Demandar a los clientes. Estas cuentas se asignan a firmas de abogados para demandar a los clientes, proceso que resulta dilatado y conlleva costos fijos, como:

- Pago inicial para interponer demanda (notariales, certificaciones, otros).
- Pago de una fianza que fija el juzgado por cada proceso, por posible daños y perjuicios.
- Pago fijo a los abogados por el trámite legal, sin garantía de resultados.

**Tercera Opción.** La venta de la deuda o venta de cartera vencida. Consiste en el traspaso de las cuentas de personas en situación de mora a compañías conocidas como adquirentes de deuda, las cuales asumirán los derechos y obligaciones del deudor, no obstante, nuestros clientes venden esta cartera por un porcentaje bajo, aunque la venta no represente “ganancias” frente al crédito cedido.

Nuestros clientes agotan los dos primeros intentos antes de vender el crédito, ya que este procedimiento es más latente de decidir cuando está cercano a prescribir. La prescripción de una deuda es una forma de extinguir obligaciones por el paso del tiempo y funciona como una especie de sanción para el acreedor ya que no logró el cobro de su acreencia.

## **2.5 Tendencia**

Dentro del sector financiero donde se desarrolla la idea de negocio la tendencia aparece marcada de los servicios outsourcing, donde se mantiene el “Auge de las TIC”. En este orden, las empresas apuestan por externalizar ciertas tareas a prestadoras de servicios como los call center que ofrecen diversas alternativas para incrementar la productividad evitando que los clientes incurran en gastos adicionales (AYCE LABORYTAX, 2019).

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías y la digitalización, los servicios de outsourcing han elevado la calidad del servicio convirtiéndose en una solución para los procesos internos de los bancos y financieras con carteras morosas. Disponen de equipos especializados y reportan numerosos beneficios tanto económicos como operativos. De esta manera, los clientes garantizan mejores resultados sin descuidar procedimientos estratégicos de la actividad principal de sus negocios.

## **2.6 Grupo Roma dentro de la Industria**

De acuerdo con datos ofrecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), durante el año del reporte se evidencia un aumento de 2% en la canasta básica, lo que indica un aumento en el costo de vida. A esto se suma la tasa de desempleo que se agudiza con la pandemia en un 25% para el caso de Panamá, uno de los países más castigados por según Forbes Centroamérica (2020), situación que sin duda hace que los recursos de los deudores se vean limitados, representando un factor importante para que se incrementen las deudas incobrables en las entidades bancarias y financieras. A esto se suma los efectos económicos que tuvo la reciente pandemia.

En este contexto, que se muestra como una tendencia incluso antes de la pandemia, nuestra propuesta es ayudar a nuestros clientes a sobrellevar este deterioro contando con estrategias claras y oportunas de recuperación de créditos, para lo cual resulta ventajoso

asignar esta cartera “incobrable” a especialistas en el área, cuya dedicación sea exclusiva a la cobranza y honorarios frente resultados.

En términos legales, para que la propuesta de negocio funcione se requiere seguir las disposiciones de la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP), la cual es la entidad que en Panamá regula, fiscaliza y otorga la concesión del servicio de centro de llamadas para uso comercial (Call Centers).

La ASEP define como concesión para prestar el Servicio de Centro de Llamadas para uso Comercial (Call Centers), aquella que permite a una persona natural o jurídica ubicada en la República de Panamá brindar a los clientes y usuarios de empresas localizadas en Panamá o en el extranjero la asistencia relacionada con: el suministro e información comercial o técnica sobre productos o servicios, recepción de pedidos, atención de quejas, reservaciones y/o confirmaciones, saldos de cuenta, telemercadeo, promoción y ventas de productos o servicios, entre otros.

Sobre esta oferta de servicio, a 2019 se habían otorgado 744 concesiones comerciales, de las cuales a cierre del mismo año sólo 217 se reportaban en operaciones (ASEP, 2019) (ver Anexo 1). Así mismo, la misma entidad también reporta las estadísticas de ingresos vs inversión de la industria de las telecomunicaciones respecto del funcionamiento de los call center, mostrando como resultado que la inversión a la industria para 2019 ha sido de \$298,016,104, con ingresos superiores a \$1.000.000.000 de dólares (ver Anexo 2). Cifras que muestran un panorama tentador para nuestra idea de negocio.

De esta manera, el Grupo Roma si bien se enfoca en una oportunidad dentro del sector financiero, su forma de operar remite al sector telecomunicaciones.

## **2.7 Estimando el Tamaño de Mercado**

De acuerdo con la Autoridad Panameña de Crédito (APC) para agosto de 2020 el país registraba un total de deuda acumulada de \$34.759.000.00, al que contribuyen nuestros productos de interés: préstamos personales en un 19% equivalente a \$6,604,210,000 y tarjetas de crédito en un 7% equivalente a \$ 2,433,130,000, cuyo porcentaje de morosidad es de 2,7% y 3,4% respectivamente, que suma un total de \$261,040,090 como se observa en la Tabla 1, representativo de todos los bancos país que los emite que en total ascienden a 20 entidades.

Ahora, como la propuesta inicial de Grupo Roma no será aceptada por las 20 entidades en un primer momento, generamos un promedio dividiendo la totalidad del porcentaje de morosidad de ambos productos entre el número de bancos, lo que indicó que una sola entidad en promedio puede tener una cartera morosa de B./ 13,052,005, normalmente repartida, para su recuperación, entre varios call center dedicados al cobro extrajurídico hasta la totalidad que actualmente opera en el mercado. Lo que indica que, si se considera la totalidad de call center que existen actualmente (7), cada uno estaría recibiendo en promedio B./ 1,864,572.14, aunque se señala que no es proporcional. Este monto representa una porción del tamaño del mercado y constituye la base para nuestra estimación.

No obstante, considerando un porcentaje realista para la trayectoria de una empresa nueva, se asume que Grupo Roma estaría recibiendo el 6% de la cartera morosa por préstamos personales y tarjetas de crédito, lo que equivale en promedio a B./ 783,120 cuentas provenientes de al menos 1 bancos para el primer año, Luego, al considerar el 25% de los honorarios, Grupo Roma estaría percibiendo anualmente casi B./ 97,890.

**Tabla 1**

*Estimación del mercado*

Factores	Descripción	Factor	Cantidad
Dato general	Total de deuda acumulada de 7 años, reporte APC de agosto 2020		B/. 34,759,000,000
Factor 1	Deuda en préstamos personales (P.P)	19%	B/. 6,604,210,000
Factor 2	% de morosidad de préstamos personales	2.70%	B/. 178,313,670
Factor 3	Deuda en tarjetas de crédito (T.C)	7%	B/. 2,433,130,000
Factor 4	% de morosidad en tarjetas de crédito	3.4%	B/. 82,726,420
Factor 5	Total de deuda en cuentas castigadas o contra reserva (Factor 2 y Factor 4)	20	B/. 261,040,090
Factor 6	Promedio de la deuda anual (7 años)	7	B/. 37,291,441
Factor 7	Porcentaje de recuperabilidad sobre el promedio anual de la deuda	50%	B/. 18,645,721
Factor 8	Porcentaje de comisión por recuperación de la cartera-Anual	30%	B/. 5,593,716

## 2.8 Competidores

Dentro de esta industria estaremos compitiendo con los Call Center que ofrecen gestión de cobranza extrajudicial al sector financiero. Actualmente, estos call centers dedicados a la gestión de cobranza ofrecen el servicio de recuperación de cartera de manera extrajudicial y judicial, pero no como el “Core” de su negocio, ya que disponen de un portafolio diversificado que ofrece ventas, encuestas telefónicas, confirmación de asistencia a eventos, entre otros servicios.

Lo anterior indica que la atención de los Call Center está puesta en diferentes actividades, no siempre logrando los resultados esperados por el cliente teniendo en cuenta la inversión realizada.

Nuestros principales competidores en el mercado que ofrecen la gestión de cobranza son los que a continuación se señalan en la Tabla 2. Cabe resaltar que todas estas marcas proponen un modelo de honorarios fijos sin garantía de resultados y sin atención exclusiva a la cobranza.

**Tabla 2.**

*Servicio que ofrecen los competidores de Grupo Roma*

Servicios atendidos	Grupo Aros	Godoy & Godoy	Gestionadora de Crédito	Spear Contact center	Milwood & Asociados	Panama Legal Collection	Evercarl S.A.
Gestión de Cobros	x	x	x	x	x	x	x
Productos de consumo				x			
Investigación de mercado	x			x			
Compra de cartera	x		x				
Campañas de comercialización y Marketing	x			x			
Ventas Telefónicas	x			x			
Servicios Jurídicos		x	x	x	x	x	

## 2.9 Clientes

Nuestros clientes iniciales serán entidades bancarias (Anexo 2) con usuarios representados bajo la figura de personas naturales o jurídicas que consumen productos como préstamos personales y tarjetas de crédito. En este sentido, como ya se ha mencionado, nuestro servicio estaría dirigido a la cobranza de cuentas que se mantiene categorizadas según la entidad reguladora (Autoridad Panameña de Crédito) como “cuenta contra reserva” o “cuenta incobrable”, de todas aquellas personas naturales o jurídicas que mantienen morosidades con estas entidades.

Actualmente nuestros clientes incurren en costos operacionales, de infraestructura y personal, lo cual se reduciría en la tercerización de la gestión de la cartera morosa, ofrecemos tanto la gestión de cobros, como el saneamiento y reorganización de su cartera “incobrable”, siendo nuestra ventaja competitiva, que nuestros honorarios son contra resultados, ya que otras compañías ofrecen estos servicios bajo costos fijos, sin garantía de resultados.

Adicionalmente, podemos mencionar en la tabla a continuación, los futuros potenciales clientes en los que la empresa podría lograr un alcance en este tipo de mercado.

**Tabla 3**

*Otros potenciales clientes de Grupo Roma.*

Otros Clientes Potenciales	Sector Perteneciente	Observación
Cooperativas	Sector cooperativo	A diciembre de 2020, 172 cooperativas realizan la actividad financiera, ahorro y crédito, las cuales mantienen una cartera morosa de 7.7% de \$904.2 millones en préstamos.
IDAAN	Sector Gubernamental	A julio de 2020, el IDAAN registra una cartera morosa de B/. 89.3 millones de balboas, distribuidas en 393,698 clientes.
Micro y Pequeña Empresa	Sector MiPyMes	Para abril de 2020, se han otorgado B/. 5,842 millones de balboas a este sector, de las cuales de ese crédito desembolsado a la microempresa, el índice de morosidad o la cartera con atrasos (morosos y vencidos) se ubica en 7.7%, y en el caso de los créditos destinados a la pequeña empresa, se ubica en 7.4%

Nota. Información tomada de IPACOOOP (2021) en “Listado de Cooperativas que realizan actividad Financiera, Ahorro y Crédito”; IDAAN (2020) en “Logros IDAAN RESUMEN 2019-2020” y Superintendencia de Bancos de Panamá (2020) en “Análisis de la cartera de créditos otorgados por los bancos del Sistema Bancario Nacional a la Micro y Pequeña empresa”.

### III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

#### 3.1 Modelo de Negocio

Tabla 4.

Modelo Canvas

Modelo Canvas				
<p><b>6 Socios Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Firma de abogados</li> <li>Entidades que se dediquen a la orientación privada para la aprobación de prestamos para la cancelación de deudas</li> <li>Bancos que aprueben el financiamiento del proyecto</li> </ul>	<p><b>7 Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de la gestión de cobros</li> <li>Proceso para captación de nuevos clientes</li> </ul> <p><b>6 Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Carteras morosas por cobrar</li> <li>Esquema de trabajo virtual</li> <li>Sistema orientado a la eficiencia del cobro extrajudicial.</li> </ul>	<p><b>2 Propuesta de Valor</b></p> <p>Ofrecemos una optima gestión de cobros extrajudicial a nuestros clientes, mejorando sus indicadores financieros frente sus carteras morosas</p> <p>Costo Variable “menor” que la competencia</p>	<p><b>4 Relación con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de cartera de cada cliente de manera personalizada.</li> <li>Acuerdo de confidencialidad en el manejo y uso de la información de los clientes</li> <li>Pago honorarios contra resultados de la gestión de cobranza</li> </ul> <p><b>3 Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pagina web</li> <li>E-mail</li> <li>Llamadas telefónicas</li> <li>Reuniones personalizadas</li> </ul>	<p><b>1 Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades Bancarias</li> <li>Entidades Financiera</li> <li>Cooperativas</li> <li>Mueblerías</li> <li>Comercios de equipos electrónicos</li> <li>Entidades Gubernamentales</li> <li>Sector Privado: prestación de servicios</li> </ul>
<p><b>9 Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento del esquema de trabajo virtual</li> <li>Maketing y ventas</li> <li>Pago de Salarios</li> </ul>			<p><b>5 Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Honorarios por resultados de recuperación de cartera extrajudicial</li> <li>Honorarios por resultados de recuperación de cartera Judicial</li> </ul>	

Grupo Roma llega para ofrecer una gestión óptima de cobros extrajudiciales a bancos y entidades financieras de Panamá a través de un call center de cobranzas con el fin de contribuir a la mejora de los indicadores financieros que nuestros clientes miden para hacer seguimiento a sus carteras morosas.

De esta manera, al generar un cobro a nuestros clientes sobre resultados estaríamos garantizando que hay una base de operaciones sólida rentable para los clientes y nosotros, ya que de los resultados depende la sostenibilidad de la empresa y el reconocimiento que queremos ganar en el mercado. Así, no solo estaremos proporcionando un servicio de

cobranza, sino también de información eficaz en la cual podamos soportar nuestras decisiones y el diseño de estrategias para nuestra ventaja competitiva.

### **3.2 Descripción de la Empresa**

El Grupo ROMA es una empresa ubicada en el sector financiero y telecomunicaciones orientada a la gestión de cobranza extrajurídica que busca optimizar la gestión recuperación de carteras de sus clientes por medio de un modelo de negocio enfocado a presentar procesos óptimos y de calidad alineados con las tecnologías actuales de procesamiento y análisis de datos para la toma de decisiones. El servicio de Grupo ROMA contribuirá al desarrollo económico del mercado panameño posicionándose como una alternativa al sector financiero que le permita recuperar la deuda vencida a través de la empresa.

Desarrollaremos y atenderemos las necesidades de cada cliente incorporando nuevos criterios de calidad y estándar, así como los requerimientos de equipamiento físico y humano que interfieren, asignando un colaborador adecuado para cada usuario o cliente como factores principales para su formación y mantenimiento en el tiempo, esto determinará de forma vital nuestra gestión comercial y el futuro del call center.

#### **Misión**

Prestar un servicio basado en altos estándares de calidad, que logre satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por medio de un personal especializado, motivado y comprometido en el servicio de la gestión de cobranza a través de soluciones rápidas, eficientes y eficaces, mediante el uso de la más moderna tecnología.

#### **Visión**

Ser reconocido como un call center líder de cobranza tanto por la eficiencia en la recuperación de la morosidad como por contar con un personal comprometido con estándares de calidad y atención al cliente, líderes en innovación de servicios a ofrecer, beneficiando con ello el mercado laboral en Panamá.

#### **Objetivo general**

Implementar el uso de la tecnología de datos para la optimización del servicio de recuperación de cartera desde un call center de cobranza extrajurídica dirigido al sector

financiero, el cual se presenta como una ventaja competitiva que permite proporcionar operaciones ágiles y eficientes para la sostenibilidad de la empresa y de los procesos de los clientes.

### **Objetivos específicos**

- Implementar un customer relationship management (CRM), dentro un periodo de 2 años logrando mejorar la relación y la experiencia del cliente durante la gestión de cobros que optimicen la rentabilidad y la captación de nuevos clientes en un término de 5 años.
- Analizar los indicadores o ratios de morosidad bancarios y financieros que miden el volumen de créditos moroso sobre el total de operaciones de préstamo y crédito concedido por cada una de estas entidades financieras como punto clave que permitan el seguimiento del comportamiento de los usuarios morosos para el proceso de mejora y establecimiento de metas a fin de lograr los objetivos organizacionales y el de los clientes.
- Diseñar la estrategia comercial del servicio, a través de un proceso que permita organizar y realizar la cobranza en forma predecible, medible y controlable.
- Realizar vigilancia de la competencia para incrementar nuestro nivel de competitividad.

### **3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global**

Nuestra proyección de escalabilidad avanzará sobre la base de un servicio exclusivo de cobranza para bancos proyectado hacia financieras y otras entidades que venden sus productos o prestan servicios a crédito.

Se comprende que proyectar un porcentaje de recuperación es incierto para los call center si se reconocen las muchas razones por las cuales un usuario no está respondiendo con sus créditos, sin embargo, nuestra estrategia de crecimiento se sustenta en el uso posterior de un software para la analítica de datos que nos permita medir los comportamientos en el tiempo de los usuarios morosos en calidad de personas naturales y jurídicas, para generar predicciones que nos permitan establecer un porcentaje de recuperación para los objetivos internos que como empresas nos proponemos y para la mejora del servicio ante las entidades bancarias que aproximadamente esperan una recuperación de cerca del 50% de las cuentas otorgadas a los call center.

Entendiendo que ya dispondremos de la infraestructura del call center, trabajaremos en ampliar nuestra cartera de clientes fuera del sector financiero, pero manteniendo nuestro “core” de recuperación de cartera, de manera que podemos incursar más adelante por ejemplo en: la cobranza de aquellas carteras morosas de financieras, las mipymes, sector gubernamental, cuotas por administración dentro de la propiedad horizontal; mueblerías que otorgan su mercancía a crédito; sector educativo privado de las universidades, entre otras.

Del mismo modo, en aras a lograr la sostenibilidad del negocio se generará más inversiones en el personal en cuanto a capacitaciones y estímulos salariales, ampliación de nuestras instalaciones y adquisiciones de software que estén a la vanguardia de los requisitos de nuestros clientes y nos permitan ofrecer una diferenciación del servicio ante la competencia. Dicho lo anterior, consideramos una oportunidad para nuestro negocio incursionar en ser proveedores de capacitaciones en relación con la gestión de cobranza, con temas como:

1. Atención al cliente.
2. Herramientas para realizar un cobro efectivo.
3. Evaluación a los cobradores y medición de resultados.

Una vez desarrollado el análisis del entorno proponemos una utilización de estrategia basado en el posicionamiento estratégico, con el fin de diferenciarnos de nuestros competidores y darle un valor añadido al servicio y así poder satisfacer la demanda de nuestros clientes.

Según Michael Porter (1996), el posicionamiento estratégico, nace de entender la necesidad como empresa desea satisfacer y que espera obtener el cliente como comprador de nuestro servicio. Por lo que proponemos como elemento diferenciador ofrecer a los clientes una mayor recuperación de las cuentas por encima del promedio del mercado, esto lo lograríamos enfocándonos en una mayor productividad enfocados en una baja rotación de nuestro personal. En una primera fase, el crecimiento se logra captando nuevos clientes, lo cual implica generar confianza en la contratación del servicio. Como segunda etapa es el aseguramiento de la rentabilidad para lograr la viabilidad del plan buscando la sostenibilidad del negocio, la propuesta de diferenciación desarrollada busca la alta productividad a razón de haya una baja rotación del personal.

### 3.4 RSE y Sustentabilidad

En el planeta se evidencia contaminación ambiental donde se debe ser consciente del daño que se está causando y contribuir a la solución de este, también se hallan cada día más problemas en el ámbito económico y, por último, es evidente las grandes dificultades en el factor social. El mundo actual empresarial, donde las organizaciones no solo deben preocuparse por generar grandes utilidades y acrecentar sus arcas económicas, si no también contribuir en los diferentes ámbitos como lo son el económico, social y ambiental del país, se hace indispensable que toda organización efectúe un plan de responsabilidad social empresarial, lo cual genera incontables beneficios, propios y para la sociedad en general, es por eso que la responsabilidad Social Empresarial, que se establecerá en ROMA basados en los siguientes puntos estratégicos:

#### Responsabilidad Social:

- Generar un mayor sentido de pertenencia implementando actividades familiares como talleres de cuerdas con el personal promoviendo el bienestar de estos, como la conciliación de la vida familiar y laboral, cursos de formación para que los colaboradores se capaciten y puedan mejorar su calidad de vida, reducir las horas extras de trabajo y brindarles siempre un trato respetuoso y salarios justos.
- Inculcar una cultura orientada en la ética y transparencia.

La formación continua, programas de salud y seguridad ocupacional, entre otros, harán que los empleados sientan una retribución a sus esfuerzos y dispongan de mayor empeño en la realización de sus tareas diarias. Pero esto no solo se refleja en los empleados: una vez los trabajadores aumentan los niveles de esfuerzo dentro de sus respectivas labores, los clientes también tendrán un grado de satisfacción mayor.

#### Ambiental:

- Concientizar al personal sobre el uso del papel, procurando en los menos posible la impresión innecesaria, inculcando el reciclaje de este. Haremos uso de las tres R (reducir, reutilizar y reciclar)
- Mejorar la eficiencia energética invirtiendo en la compra de equipos que sean Only-One, al igual que aires acondicionados con tecnología inverter. Logrando ser una empresa sostenible que se preocupa por minimizar el impacto sobre el medio ambiente ayudando de manera responsable a la conservación y protección de este.

#### Social:

- Definir políticas de salario y beneficios para los empleados, a través de un plan de incentivos.
- Buenas prácticas de comercio justas en las relaciones con los proveedores.
- Compartir indicadores de medición, proporcionar información acerca del sector y la industria a la comunidad interesada.

#### Económico:

- Ser una empresa responsable que no tenga como único interés sus ganancias, a cuentas de cualquier transacción ilícita a través de cualquier costo.
- Practicar la competencia justa de manera honrada, sin perjudicar a terceros.
- Cumplir con las normativas nacionales vigentes a que haya lugar dentro del desarrollo de nuestra actividad y las establecidas de manera contractual con nuestros clientes. Esto permitirá demostrar nuestra responsabilidad social y evitar riesgos financieros.

#### Teletrabajo:

Aunque el teletrabajo no suele ser considerado una vía para lograr la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), esta modalidad laboral tiene consecuencias ambientales, sociales, económicas y familiares que bien podrían ser consideradas socialmente responsable.

En Panamá El **Gobierno Nacional** reglamentó la Ley 126 del 28 de febrero de 2020, que crea el **Teletrabajo en Panamá**. Esta reglamentación establece que la modalidad de Teletrabajo podrá ser verificada por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (Mitradel) ya que debe haber un registro, un contrato y una adenda que especifique esta condición, la cual no puede darse de manera obligada.

Esta innovadora forma de trabajo representa un ganar ganar para el empleador y el empleado. Sirve para reducir costos, optimizar y descentralizar las operaciones. El teletrabajo contribuye potencialmente a un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo para los trabajadores, ofreciendo una mejor calidad de vida para todos los ciudadanos. Puede beneficiar el medio ambiente, por ejemplo, reduciendo el número de automóviles en las carreteras y

ofrece la oportunidad a grupos minoritarios y personas con discapacidad de un empleo remunerado.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de Marketing**

El principal canal de captación y alcance hacia nuestros potenciales clientes, se dará frente la presentación de propuestas físicas en las distintas entidades financieras y comerciales, donde se describe nuestra propuesta de servicio de cobro extrajurídico y la propuesta económica frente a los honorarios que percibirá Grupo Roma contra resultados de recuperación.

Posterior a este primer acercamiento se llevará una agenda de seguimiento telefónico para lograr conseguir entrevistas con los encargados de las principales áreas de interés dentro de la organización de nuestros potenciales clientes, amplificando la ventaja competitiva de nuestro servicio.

Se sustenta en una estrategia inicial orientada a lograr presencia en la red, a partir de una estrategia de marketing que contempla la construcción de una plataforma web de carácter informativa que permita la divulgación de contenido semanal acerca de finanzas y los sectores financieros en Panamá que a su vez permitan la dinamización de las redes sociales con el objetivo de lograr un reconocimiento de marca y de la actividad que se quiere desempeñar, la plataforma integrará un simulador de manejo de deudas vencidas que oriente a los usuarios en

alternativas de pago, beneficios y garantías, incentivando a la decisión de ponerse al día con sus créditos.

Los objetivos de marketing que a continuación se señalan están orientados al reconocimiento de marca, posicionamiento y la creación una comunidad de aprendizaje para establecer mejores relaciones con los clientes, con la era de la información para la toma de decisiones a fin de contribuir al fomento de una cultura de pago que beneficien a las partes y les permita a los usuarios cumplir dentro de sus posibilidades.

- Dar a conocer la marca y sus servicios a partir de una estrategia de marketing relacional y digital en un período menor a un año.
- Establecer una agenda para el contacto personalizado entre las áreas comerciales de ambas partes.
- Lograr reconocimiento de marca por parte de los clientes directos de la empresa a partir de la estrategia de marketing relacional y digital.
- Proporcionar valor agregado a los clientes directos y potenciales mediante información acerca del sector y la industria desde nuestra plataforma virtual.
- Participar de ferias financieras virtuales y presenciales para dar a conocer nuestros servicios.

## **4.2 Estrategia de Segmentación**

El tipo de mercado al que se va a orientar la oferta del Grupo Roma es de tipo corporativo, por tanto, la categoría que más se ajusta dentro de nuestra estrategia de marketing es la Business to Business o nombrada de manera abreviada B2B. En este sentido, la segmentación del mercado corresponde a los bancos.

Así pues, atendiendo a las variables de segmentación que reporta la red, para nuestra propuesta se tendrán en cuenta la geográfica y la que refiere al comportamiento del consumidor, así como las variables propias de los mercados de empresas según las características operativas: enfoque de compras (cuánto presupuesto está destinado para la tercerización del cobro extrajurídico) y factores de situación (relativos al estimación del porcentaje de cobros mensual, número de clientes por cartera).

### **4.3 Estrategia de Producto/Servicio**

El servicio otorgado por Grupo Roma es garantizar un servicio integral que va desde la actualización de la base de datos de cada cliente, la toma de contacto con el cliente, su manejo, negociación y la recuperación de las cuentas incobrables del cliente.

#### **Figura 4.**

*Estrategia del Servicio de Grupo Roma*



Como describimos en el gráfico que antecede, nuestra estrategia del servicio está principalmente enfocada en 3 áreas, las cuales ampliamos a continuación:

- **Call center exclusivo a la gestión de recuperación de cartera morosa:** Grupo Roma, generará el cobro exclusivo a los sectores financieros y/o comerciales que requieran la recuperación de cartera en atraso o con mora, buscando siempre conseguir la mayor efectividad posible hacia nuestros clientes, que nos brindaran la confianza de externalizar el cobro de sus créditos vencidos.
- **Pago del servicio de cobranza, sobre resultados obtenidos a nuestros clientes:** a diferente de la competencia, que establece sus honorarios bajo un porcentaje estipulado al iniciar la relación comercial con los clientes y/o estipular un valor a pagar fijo por la gestión del servicio, Grupo Roma, ha establecido trabajar y ofrecer sus servicios contra el resultado de la gestión, donde el cliente pagará una comisión del 25% sobre lo recuperado, sin perjuicio, que el potencial cliente, requiera negociar o acordar, porcentajes distintos u otras formas de pago de honorarios.

Nuestra propuesta beneficiará al cliente ya que no tendrá un costo que asumir sin garantía de resultados, permitiéndole tener ahorros significativos a los que actualmente debe recurrir para externalizar este servicio.

- **Contenido propio en redes que permite sensibilizar y educar a la población hacia una cultura del pago:** contenido en nuestras plataformas (web, redes sociales) que serán actualizadas 2 veces en la semana referente a las alternativas de cubrimiento de los créditos, consecuencias de no pago, educación financiera y demás información de utilidad para los lectores de la comunidad, buscando tener un doble impacto ya que el cliente indirecto (deudor), obtendrá más que un cobro directo y agresivo una guía de como pudiera regularizar su crédito en atraso, lo cual generará mayor disposición al momento de ser atendido por nuestro gestores, creando esa relación y empatía que todo cliente busca obtener.

La actualización y monitoreo de redes, estará supervisado por el Gerente de cobros, con el fin de que si el usuario (deudor) busca contacto a través de nuestros medios digitales, se pueda generar el contacto en un tiempo rápido y prudente por parte del gestor, aunado que estos medios nos darán mayor reconocimiento de marca en el mercado panameño, lo cual es positivo en la búsqueda constante de nuevos clientes para el crecimiento de nuestra cartera.

#### **4.4 Estrategia de Precio**

Nuestra estrategia de precio será el pago de un 25% sobre el resultado de nuestro servicio, frente la recuperación de la cartera de nuestros clientes. Una vez terminado cada mes, el cliente proveerá a Grupo Roma, un reporte o detalle con todos los pagos recibidos en las cuentas asignadas a Grupo Roma del mes vencido o terminado, con el propósito, que Grupo Roma genere la factura correspondiente por servicios profesionales.

El cliente pagaría honorarios respecto de aquellos casos con un resultado efectivo y positivo, sin perjuicio, que las partes puedan negociar o acordar, porcentajes distintos u otras formas de pago de honorarios.

Como hemos señalado en capítulo anteriores, nuestra estrategia de precios es un valor agregado para nuestros potenciales clientes, ya que la competencia genera o estipula un

valor/porcentaje sin garantizar los resultados, aunado que atienden otros sectores y no están en dedicación completa a la recuperación de cartera.

Es de nuestro conocimiento, que Grupo Roma tiene que enfocar sus esfuerzos de gestión contra el resultado para poder obtener ganancias que nos permitan tener la sostenibilidad, permanencia y crecimiento de la empresa, por ello, para el equipo gestor de este proyecto, es de suma importancia tener a los gestores de cobros motivados a trabajar con esfuerzo y dedicación para lograr obtener los mejores resultados que den los beneficios necesarios para mantenernos en el mercado, llegando a posicionarnos como la mejor oferta para nuestros clientes.

En la Tabla 6 ejemplificamos y proyectamos la estrategia de precio por nuestro servicio de recuperación de cartera.

**Tabla 5**

*Proyección de tarifa de precio*

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Recuperación De Cartera	28,000.00	28,280.00	28,563.00	29,420.00	30,302.00
porcentaje de comisión	25%	25%	25%	25%	25%
Ingreso Por Recuperación De Cartera	7,000.00	7,070.00	7,140.75	7,355.00	7,575.50

#### 4.5 Estrategia de Distribución

La distribución de nuestro servicio de recuperación de cartera se dará por medio de canales directos e indirectos. Los canales directos derivan del marketing relacional propio de la estrategia B2B, es decir, a partir de la generación de contactos, asignación de citas y asistencia a las mismas de acuerdo con nuestra base de datos de clientes potenciales los cuales refieren a bancos como ya se ha expresado.

En cuanto a la distribución del contenido gratuito ofrecidos desde nuestro blog, las redes sociales se convierten en las mejores aliadas para consolidar una comunidad y llegar a más clientes.

A lo interno con nuestro clientes, tendremos una plataforma (Software) que evidencie las etapas o gestiones realizadas dentro de la cobranza extrajudicial y judicial como parte del proceso que llevamos para el recobro de la cuenta.

#### 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación y ventas del Grupo Roma tiene como soporte principal el marketing relacional y el contacto directo con los clientes. La cual implica el tiempo suficiente que se requiera con cada uno para establecer la venta del servicio. Se entiende en este caso que la decisión no recae exclusivamente en los agentes comerciales del departamento de ventas de los bancos, sino que depende de más actores y de procedimientos internos.

**Figura 5.**

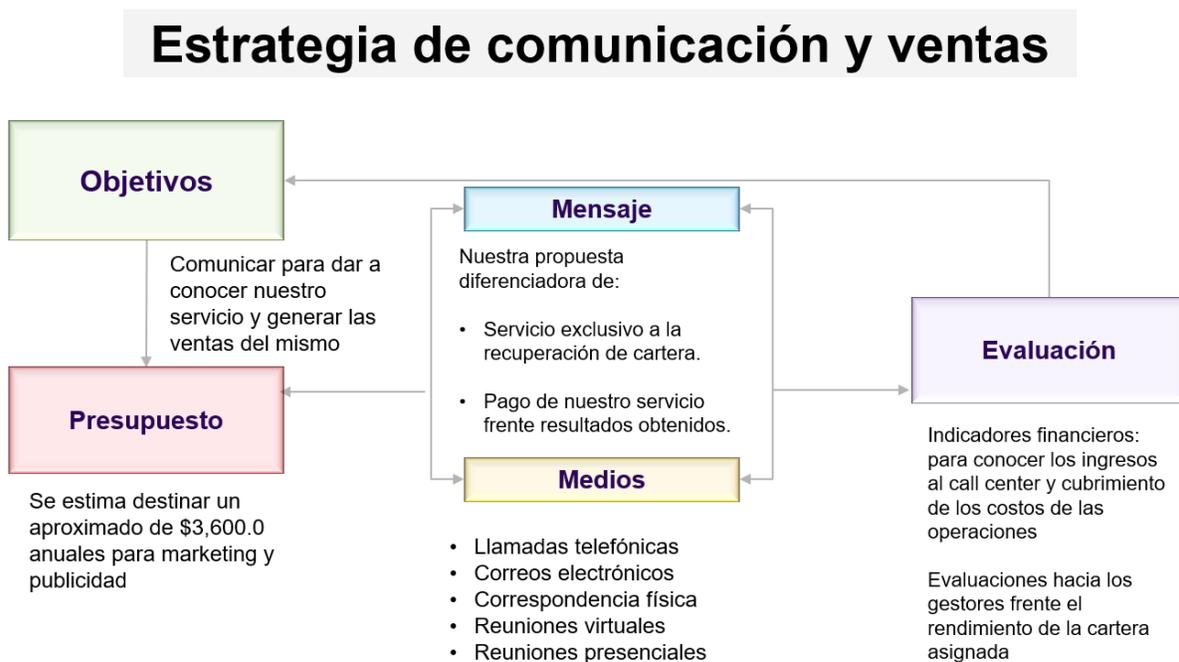
*Estrategia de comunicación.*



## 4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Figura 6

*Estrategia de Comunicación y ventas*



La demanda del servicio prestado por el Grupo Roma se ubica en bancos, que en Panamá ascienden a 20 como se observa en la Tabla 6 y se relaciona de manera puntual en el Anexo 2. De esta cantidad se estima llegar a dos bancos al quinto año, aunado que mediante la expansión para el año 4, estaremos incorporando una área de cobro Judicial.

**Tabla 6.**

*Estimación de la demanda a 2021-2026*

Extrajudicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de contratos	1 contrato	1 contrato	2 contrato	2 contrato	2 contrato
Judicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de contratos				2 contrato	2 contrato

En este caso la proyección anual de la demanda dependerá de la estrategia de marketing, por lo tanto, el crecimiento estimado se proyecta como aparece en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

*Crecimiento de la demanda*

DETALLE DE INGRESO POR RECUPERACIÓN					
Promedio de deuda de un banco	13,052,00				
	5				
Extrajudicial					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de contratos	1 contrato	1 contrato	2 contrato	2 contrato	2 contrato
Estimación del porcentaje asignado a Grupo Roma	6%	8%	10%	12%	14%
Valor representativo de la asignación	783,120	1,044,160	1,305,200	1,566,241	1,827,281

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto destinado a marketing se distingue según su naturaleza relacional o digital. Se plantean las dos alternativas de manera complementaria, dado que, si bien el B2B requiere de contacto personalizado, la presencia digital respalda nuestra propuesta en la red (ver Tabla 8 y 9).

**Tabla 8.**

*Presupuesto de marketing*

Rubros	Marketing relacional	Marketing digital
Diseño de material físico (folletos, tarjetas, libretas, lapicero)	\$ 100 (al año)	
Impresión de publicidad física	\$ 500 (al año)	
Diseño de página web		\$ 3,000 (única vez)
Transporte (gasolina)	\$ 100 (mensual)	
Llamadas	\$ 30 (mensual)	



## V. Plan de Operaciones

Nuestro plan de operaciones va orientado a satisfacer las necesidades del sector Financiero y comercial de Panamá, brindando nuestro servicio exclusivo a la recuperación de cartera por la vía extrajudicial y judiciales, teniendo como plan de operaciones, las siguientes características, dentro de la estrategia que llevará a cabo Grupo Roma:

1. La gestión exclusiva a través de su call center de la reclamación extrajudicial de créditos impagados.
2. Los servicios profesionales ofrecidos por Grupo Roma serán contra resultados, mediante un porcentaje de comisión del 25% sobre el monto recuperado.
3. Las operaciones para Grupo Roma serán mediante modalidad de teletrabajo, teniendo un equipo de trabajo capacitado para el usos de las herramientas informáticas que permitan el flujo de cobranza y el logro de los objetivos de recuperación.

Para el tercer año de operación, se proyecta la creación de un Departamento de cobros por la vía Judicial, que coadyuve a la gestión de cartera morosa y que sea un servicio complementario que se pueda ofrecer a nuestros clientes, donde la reclamación de la deuda tendrá la afectación de los bienes como salario, propiedades y vehículos, que garanticen el resultado del cobro.

A continuación, proyectamos a través de un flujo gráfico, cómo se desarrollarán las operaciones de cara a los clientes y el proceso interno en la organización.



El detalle completo de este capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios.

### **Equipo del proyecto**

#### **4.9 Equipo Gestor**

A continuación, detallaremos características y competencias de los emprendedores de Grupo Roma y los roles que tendrán:

**Rosa Meléndez:** Contable de profesión, ejerciendo actualmente el cargo de directora general de Comercio Interior (Panamá Emprende) Del Ministerio de Comercio e Industrias.

Algunos roles dentro de Grupo Roma: Captación de clientes, controlar el cumplimiento global de la implementación de la estrategia en las áreas de negocio, que promuevan el crecimiento y sustentabilidad del negocio, Generar informes mensuales que cumplan con los requisitos de nuestros clientes.

**María Rabalineira:** Con estudios universitarios de Mercadeo y Publicidad, actualmente laborando para una firma de abogados, está a cargo del Departamento de legal y Departamento de cobros judicial.

Algunos roles dentro de grupo Roma: Captación de clientes, reclutamiento y selección del equipo de cobros, formación y supervisión del equipo de cobros, dirección y motivación del equipo de cobros a cargo.

Grupo Roma, iniciará sus operaciones con un equipo asesor contable y legal, junto al equipo gestor que llevará a cabo esta idea de negocio, junto a los primeros dos gestores de cobros necesarios para robustecer la gestión requerida para la cobranza de cartera vencida.

#### **Gestor De Cobros**

Requisitos: Formación académica de Bachiller completo, experiencia mínima de 6 meses ejerciendo labores de cobros, preferiblemente en el área de call center y en cartera bancaria.

Los incentivos, serán establecidos para los gestores de cobros, donde se le pagará un 2% sobre los ingresos mensuales de Grupo Roma, siempre y cuando se cumplan con las metas establecidas, como medio para incentivar y reconocer el esfuerzo frente la recuperación de la cartera.

El detalle completo de este capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios.

## **VII. Plan Financiero**

### **Inversión Inicial**

Grupo Roma requiere una inversión inicial de \$57,685.83, para lograr poner en marcha el negocio, agrupando está en tres tipos: activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo.

### **Plan de Financiamiento**

Contaremos con un plan de financiamiento del 70% del monto de inversión requerida, siendo está de \$ 40,380.10, a través de crédito bancario, poniendo en garantía un terreno a nombre de un ejecutor del proyecto, detallamos el plan de financiamiento el cual tiene un horizonte a 5 años, una tasa de interés del 12.25% y con un monto de \$40,380.08 (ver Tabla 17).

### **Proyección de Ingresos y Gastos**

La proyección de ventas para los primeros 12 meses del año operativo ha considerado la capacidad instalada en atender una cartera de cuentas incobrables de \$65,260.00 mensuales en promedio. En donde el 25% de esta cartera se constituirá como la fuente de ingresos del Grupo Roma, como se detalle en el plan de expansión estos aumentaran cuando se incorpore el departamento de legal, donde se realizará el cobro por la vía Jurídica, aumento el crecimiento de nuestros ingresos.

Los costos asociados a la operación están alrededor del 25 % sobre los ingresos. Los gastos generales, de administración y ventas representan un 46% aproximadamente de los ingresos.

### **Evaluación económica y financiera**

De acuerdo con los flujos de caja económico y financiero, Grupo Roma presenta flujos de caja positivos lo que permite la viabilidad del proyecto. Tanto el VAN-E y la TIR-E ambos indicadores son positivos, la recuperación de la inversión se prevé en 1 año y 5 meses.

Por lo cual consideramos que a través de nuestra evaluación financiera Grupo Roma, se proyecta como un negocio sostenible y con oportunidades de crecimiento, consecutivo a la relación de sus potenciales clientes y a la asignación de deuda asignada a recuperar año tras año, según proyecciones.

El detalle completo de este capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios.

## **VIII. Riesgos críticos**

Se ha evaluado los posibles riesgos críticos que pueda enfrentar Grupo Roma, detallando 2 condiciones a continuación:

1. Actualmente los bancos, mantienen Departamento internos de Cobros, los cuales requieren inversión de infraestructura y personal, por lo cual las agencias tercerizadas de cobros, ven una oportunidad para minimizar estos costos operativos a los que se incurren, no obstante, un riesgo que consideramos, pudiese afectar, nuestra operación, sería que estas entidades, robustecieran sus procesos y departamentos para finalizar las alianzas externas y dedicarse al cobro de manera exclusiva cuando caen a mora, aunado a eso también sea que solo trabajen con Call Centers con trayectoria en el mercado, disminuyendo la posibilidad de nuevos proveedores del servicio de cobranza.
2. Grupo Roma, trabajará contra resultados y confiamos en la capacidad y plan de operación para poder lograr los objetivos y metas de nuestros clientes, aunado de poder cubrir nuestros costos y gastos, equivalente a la operación del negocio, por ello el no poder cumplir con la recuperación de cartera, es un riesgo que asumimos desde el inicio de la relación con nuestros clientes, por la propuesta que ofrecemos al mercado, frente a nuestra comisión como honorario de recuperación.

El detalle completo de este capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios.



## **IX. Propuesta inversionista**

Grupo Roma, tiene dos propuesta los inversionistas:

Primera Propuesta:

Este proyecto generará flujos de caja para el accionista positivos, es decir, es un proyecto viable, ya que otorga a quien participe del mismo un VAN positivo 838,088 TIR superior de 211%

Grupo Roma propone una asociación ganar-ganar, en donde el prominente socio aporte el 30% de la inversión resultante del flujo financiero a cambio de un 20% de la rentabilidad del proyecto.

Segunda Propuesta:

Presentada las proyecciones de utilidades que va a generar el proyecto, arrojando un Van positivo y con un flujo a perpetuidad atractivo al inversionista, proponemos vender el estudio del proyecto, por una propuesta de venta inicial de \$150,000.00 dando la posibilidad de contratarnos como equipo ejecutor del proyecto.

Nuestro objetivo a mediano plazo será crecer gradualmente e ir incorporando otras actividades que coadyuven a la gestión de cobranza, cómo será la implementación de un área cobro Jurídico, robusteciendo el servicio hacia nuestros clientes y brindando oportunidad de crecimiento económico para nuestros futuros inversionistas, creando valor para ellos, siendo parte de una empresa con bases firmes y con visión de expansión, fortaleciendo la relación al largo plazo.

El detalle completo de este capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios.

## **X. Conclusiones**

Grupo Roma estará conformada por un grupo de profesionales, cuyo objetivo principal es satisfacer las demandas del sector bancario, financiero, comercial y empresarial con el ofrecimiento de servicios de cobro extrajudicial y judicial, con un perfil específico, el de llenar y satisfacer aquellas necesidades requerida por estos entes económicos.

En la actualidad, la morosidad y los créditos impagados constituyen un rubro de trascendental importancia dentro de las bases económicas de todos los bancos, financieras, llevando a que nuestro potenciales clientes, incurran en costos de operaciones y cambio de su infraestructura en su sistema, para atender esta necesita interna, no obstante, Grupo Roma, busca coadyuvar en la recuperación de los compromisos adquiridos por sus acreedores, lo cual disminuye la destinaciones económicas que hoy en día manejan nuestros potenciales clientes, cuando no externalizan esta gestión.

Los servicios profesionales ofrecidos por Grupo Roma se circunscribirán al principio de contingencia, lo cual significa, que los honorarios profesionales a pagar por el cliente serán facturados o cobrados en proporción a las sumas que logremos recuperar.

El proyecto es viable en función a factores como lo son: la propuesta de valor y diferenciación de la competencia, los procesos y tecnología a utilizar, experiencia y visión del equipo gestor y las fuentes de financiamiento para poner en marcha las operaciones.

Una correcta gestión de las carteras asignadas, basada en la garantía de resultados, transparencia hacia nuestros clientes y demás partes interesadas, nos permitirá mantenernos, crecer y diferenciarnos en el servicio de cobranzas en Panamá, buscando siempre aumentar nuestra cartera de clientes, a través de la estrategia de marketing donde daremos a conocer nuestro servicio y buscáramos iniciar la relación comercial con estas entidades.

## Bibliografía

- Arias, G. (14 de mayo de 2020). *APC: Los panameños adeudan 35 mil millones de dólares.* Obtenido de Metro Libre: <https://www.metrolibre.com/econom%C3%ADa/171079-apc-los-paname%C3%B1os-adeudan-35-mil-millones-de-d%C3%B3lares.html>
- AYCE LABORYTAX. (15 de abril de 2019). *Las tendencias en outsourcing empresarial que marcarán 2019.* Obtenido de <https://www.aycelaborytax.com/blog/las-tendencias-en-outsourcing-empresarial-que-marcaran-2019/>
- Consejo de Coordinación Financiera. (2020). *Reseña del sistema financiero panameño.* Obtenido de <https://www.ccf.gob.pa/resena.html#:~:text=La%20estructura%20del%20sistema%20financiero,y%20cr%C3%A9dito%20para%20la%20vivienda.>
- Consejo Monetario Centroamericano . (8 de diciembre de 2020). *Inflación de Panamá.* Obtenido de <http://www.secmca.org/inflacion-de-panama-19/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Precios%20al,0.5%25%20observado%20doce%20meses%20atr%C3%A1s.>
- EcoTv Panamá. (5 de enero de 2021). *70% de clientes no pagaron con regularidad sus cuentas en 2020, reportó APC.* Obtenido de [https://www.ecotvpanama.com/programas/eco-news/70-de-clientes-no-pagaron-con-regularidad-sus-cuentas-en-2020-reporto-apc\\_1\\_73043/](https://www.ecotvpanama.com/programas/eco-news/70-de-clientes-no-pagaron-con-regularidad-sus-cuentas-en-2020-reporto-apc_1_73043/)
- Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales. (2020). *Logros IDAAN Resumen 2019-2020.* Obtenido de [https://www.idaan.gob.pa/wp-content/uploads/2021/02/RESUMEN-MEMORIA-IDAAN\\_-1.pdf](https://www.idaan.gob.pa/wp-content/uploads/2021/02/RESUMEN-MEMORIA-IDAAN_-1.pdf)

Instituto Panameño Autonomo Cooperativo -IPACOOOP-. (2020). *Listado de Cooperativas que realizan actividad Financiera, Ahorro y Crédito*. Obtenido de <https://www.ipacoop.gob.pa/index.php/2-uncategorised/440-listado-de-cooperativas-que-realizan-actividad-financiera-ahorro-y-credito>

Moody's Investors Service. (8 de mayo de 2020). *El período de aplazamiento extendido para los pagos de préstamos refleja los riesgos del sistema bancario panameño*.

Porter, M. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 85-94. Obtenido de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1021.7992&rep=rep1&type=pdf>

Sausa, S. (23 de 01 de 2021). *Banca y deudas: la realidad, ¿estamos preparados?* Obtenido de La Estrella de Panamá: <https://www.laestrella.com.pa/economia/210123/banca-deudas-realidad-preparados>

Superintendencia de Bancos de Panamá. (mayo de 2020). *Análisis de la cartera de créditos otorgados por los bancos del Sistema Bancario Nacional a la Micro y Pequeña empresa*. Obtenido de [https://superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/financiera\\_y\\_estadistica/estudios/macro\\_mipyme.pdf?v=1.04](https://superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/financiera_y_estadistica/estudios/macro_mipyme.pdf?v=1.04)

Valdés, Y. (17 de enero de 2021). *El 70% de los panameños tienen atrasos con sus deudas*. Obtenido de Panamá América: [https://www.panamaamerica.com.pa/economia/70-panamenos-tienen-atrasos-con-sus-deudas-1179710?\\_\\_cf\\_chl\\_captcha\\_tk\\_\\_=e40456b218f0ed7979eaeda13511eff2b74d8f0-1615961632-0-AVdc3JFRpfnJJSC7tMDRoDC22Qw4TFQqUNdh9wh7G3JuLMZNx4TNoiURQ9Q1-2RTXJUdADKiXv5GCy4EFn-f22](https://www.panamaamerica.com.pa/economia/70-panamenos-tienen-atrasos-con-sus-deudas-1179710?__cf_chl_captcha_tk__=e40456b218f0ed7979eaeda13511eff2b74d8f0-1615961632-0-AVdc3JFRpfnJJSC7tMDRoDC22Qw4TFQqUNdh9wh7G3JuLMZNx4TNoiURQ9Q1-2RTXJUdADKiXv5GCy4EFn-f22)

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Estimación del mercado	15
<b>Tabla 2.</b> Servicio que ofrecen los competidores de Grupo Roma	16
<b>Tabla 3</b> Otros potenciales clientes de Grupo Roma.	17
<b>Tabla 4.</b> Modelo Canvas	18
<b>Tabla 5</b> Proyección de tarifa de precio	28
<b>Tabla 6.</b> Estimación de la demanda a 2021	30
<b>Tabla 7.</b> Crecimiento de la demanda	31
<b>Tabla 8.</b> Presupuesto de marketing	31
<b>Tabla 9.</b> Cronograma	32
<b>Tabla 10.</b> Carta Gantt	37
<b>Tabla 11.</b> Roles del equipo gestor	38
<b>Tabla 12.</b> Requerimiento de Recurso Humano	40
<b>Tabla 13.</b> Compensaciones	40
<b>Tabla 14.</b> Inversiones	41
<b>Tabla 15.</b> Activos e intangibles	41
<b>Tabla 16.</b> Capital de trabajo	42
<b>Tabla 17.</b> Tabla de amortización del préstamo	43
<b>Tabla 18.</b> Proyección de ingresos costo y gastos	43
<b>Tabla 19.</b> Estado de resultados de Grupo Roma S. A	44
<b>Tabla 20.</b> Punto de equilibrio	45
<b>Tabla 21.</b> Viabilidad del proyecto	46
<b>Tabla 22.</b> Flujo de caja del accionista	46

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Composición porcentual de crédito local a marzo 2020	8
<b>Figura 2</b> Cartera de crédito con consumo a marzo 2020.	8
<b>Figura 3</b> Proceso de cobro de cartera vencida	12
<b>Figura 4.</b> Estrategia del Servicio de Grupo Roma	26
<b>Figura 5.</b> Estrategia de comunicación y ventas	29
<b>Figura 6</b> Estrategia de Comunicación y ventas	30
<b>Figura 7</b> Cadena de Valor Grupo Roma	33
<b>Figura 8.</b> Flujo De Operaciones – Externo Clientes	35
<b>Figura 9.</b> Flujo De Operaciones – Interno de la organización	36
<b>Figura 10.</b> Organigrama lineal o Jerárquico para inicio de operaciones	37

## Anexos

### Anexo 1. Análisis PEST

Análisis	Aspectos	Impacto
Político	Acuerdo de moratoria para demorar el pago de una deuda.	Negativo
	Políticas internas de los bancos para evitar afectaciones reputacionales siguiendo las disposiciones legales.	Negativo
	Cambio en las políticas crediticias en el otorgamiento del crédito.	Negativo
Análisis económico	Fluctuación del precio del dólar	Negativo
	Aumento en las tasas de interés	Negativo
	Disminución en la inversión externa	Negativo
	Caída en la cartera doméstica de crédito de consumo	Negativo
	Desempleo / disminución de ingresos	Muy negativo
	Inflación	Negativo
Análisis sociocultural	Actitud conservadora de la población en cuanto al gasto	Negativo
	Bajo índice de morosidad	Muy negativo
	Cultura de pago	Muy negativo
Análisis tecnológico	Uso de modelos predictivos basados en inteligencia artificial para la realización de cobros automatizados.	Muy positivo
	Seguridad informática y de información.	Neutral
	Teletrabajo	Muy Positivo
Análisis ambiental	Ocurrencia de desastres naturales	Negativo
	Aislamiento social por ocasión de pandemias	Negativo

Análisis legal	Restricciones legales para prestar el servicio de los call center	Neutral
	Políticas de protección de datos personales	Neutral
	Proceso de contratación de los bancos: revisión y selección de la propuesta bajo criterios establecidos por las entidades para adjudicar el contrato de la relación comercial	Neutral

## Anexo 2. Detalle de potenciales clientes (Bancos y Financieras)

	CLIENTES	TIPO DE CLIENTE	USUARIO
	Banco General, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	BAC International Bank Inc.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banistmo, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Global Bank Corporation	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banco Nacional de Panamá	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Caja de Ahorros	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Multibank Inc.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Credicorp Bank, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	BanESCO (Panamá), S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	The Bank Of Nova Scotia	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banisi, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	St. Georges Bank & Company, Inc.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banco Aliado, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Capital Bank, Inc.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Towerbank International, Inc.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banco Ficohsa (Panamá), S. A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Metrobank, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banco Lafise Panamá, S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Canal Bank S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas
	Banco Davivienda (Panamá), S.A.	Banco	Personas naturales y jurídicas

**Anexo 3 Organigrama lineal o Jerárquico para Escalamiento del negocio**

**Organigrama lineal o Jerárquico  
Escalamiento del negocio**

