



Grupo Roma

Parte II

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

Alumno: Rosa Meléndez
Profesor Guía: Nicole Pinaud y co-guía a Pedro Fuentes

Panamá, mayo 2021

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	5
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	6
IV. Plan de Marketing	7
V. Plan de Operaciones	8
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	8
5.2. Flujo de Operaciones	10
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	12
5.4. Dotación	12
6.1 Equipo Gestor	13
6.2 Estructura Organizacional	14
6.3 Incentivos y compensaciones	15
VII. Plan Financiero	16
VIII. Riesgos críticos	23
IX. Propuesta inversionista	24
X. Conclusiones	25
Bibliografía	26
Índice de Tablas	29
Índice de Figuras	29
Anexos	30

Resumen Ejecutivo

En Panamá la deuda por mora a finales de 2020 era superior a los 30 mil 500 millones de dólares según reporte ofrecido por la Asociación Panameña de crédito para el caso de los bancos. Cifra razonablemente aumentada por los efectos de desempleo durante la pandemia, aunque ya se conocían estimaciones que indicaban las irregularidades en los pagos, 7 de cada 10 panameños hacen parte de la lista de morosos.

Dicha situación evidentemente genera cuentas por cobrar con el fin de administrar el capital de trabajo con esfuerzos de cobranza que, si bien se realizan al interior de las entidades financieras, también se apoyan por empresas externas a quienes tercerizan la gestión. En este sentido, Grupo Roma se propone el servicio de cobranza extrajudicial como oportunidad de negocio.

La ventaja competitiva recae en el cobro exclusivo de la cartera morosa bajo el principio de contingencia, que indica que los honorarios se establecerán bajo comisión del 25% del recaudo alcanzado para nuestros clientes. Se resalta, no obstante, el reconocimiento de riesgos a los que puede enfrentar el negocio, bien sea por no cumplir las metas para cubrir los costos mensuales o las barreras de entrada en el sector, retos que resaltan el potencial como gestores del proyecto con capacidades para enfrentar el desarrollo, conocimiento del mercado y plan estratégico para el manejo de la operación.

El desarrollo de la idea necesita de una inversión de \$57,685.83, del cual 70% será financiada por bancos a una tasa de 12.25% a un plazo de 5 años. Flujo que genera un van de \$838,088 y un TIR del 211%.

I. Oportunidad de negocio

En Panamá, parte importante del consumo de bienes que se hace a crédito y se realiza por medio de la utilización de cupos brindados por instituciones bancarias y/o financieras, que luego son cubiertos a plazos en funcionalidad de los convenios establecidos con la entidad (Superintendencia de Bancos de Panamá, 2020). Dicha facilidad si bien permite liquidez a los usuarios, también representan riesgo para las entidades financieras cuando se incumple con los pagos.

En el panorama panameño, la administración de cobro se atiende desde los apartamentos de cobranza de las entidades hasta que las cuentas llegan a 180 días de mora, luego, según los resultados estas cuentas son trasladadas a call center de cobro con la intención de que se logre una recuperación de por lo menos hasta el 50% de la cartera morosa. Esta tercerización en la administración de la cartera morosa posibilita a las entidades minimizar precios de operación, infraestructura y personal.

Previamente, la firma Central América Data (2013) había indicado los beneficios de la recuperación de la cartera en términos de eficacia y eficiencia en tanto permite el logro de las metas de cobro con una inversión menor.

Nuestros clientes principales podrían ser al principio entidades proveedoras de capital a quienes se le ofrecería un servicio dirigido a la cobranza de cuentas denominadas en “contra reserva” o “cuenta incobrable” provenientes de personas naturales o jurídicas en estado de morosidad, con el objetivo futuro de llegar a otros sectores que requieran el mismo servicio.

El servicio consiste en la administración de cobros, el saneamiento y reorganización de carteras “incobrable” contra resultados, con la intención de lograr eficiencia en el cobro. Los honorarios representarán el 25% sobre la cartera recuperada.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1 del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Grupo Roma brindará el servicio de cobranza extrajurídica a partir de un Call Center, oferta que ubica la propuesta en el sector bancario y comercial de Panamá. Para el análisis del entorno se realizó un modelo PEST que permitió la identificación de aspectos con implicaciones negativas o positivamente para el desarrollo de las actividades de Grupo Roma en la puesta en marcha de sus operaciones (Anexo 1).

Dentro de esta industria nuestros mayores competidores son los Call Center dedicados a la gestión de cobranza de manera extrajudicial y judicial, sin embargo, no como el “Core” de su negocio, en tanto disponen de un portafolio diversificado dedicado también a las 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 clientes iniciales serán entidades bancarias (Anexo 2) que dispongan de usuarios representados con persona natural o jurídica que tienen productos como préstamos personales y tarjetas de crédito. Por tanto, nuestro servicio estaría dirigido a la cobranza de cuentas denominadas como “cuenta contra reserva” o “cuenta incobrable”.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1 del Plan de Negocios.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

El Grupo ROMA es una empresa propuesta para desarrollarse en el sector financiero y telecomunicaciones con el objetivo de prestar servicios de gestión de cobranza extrajurídica para optimizar la recuperación de carteras de sus clientes a partir de un modelo de negocio dirigido a procesos óptimos y de calidad articulados con tecnologías vigentes para el procesamiento y análisis de datos para la mejora y toma de decisiones. El servicio de Grupo ROMA aportará al desarrollo económico del mercado panameño como una alternativa que le permita al sector financiero recuperar la deuda vencida.

De esta manera, el objetivo es implementar 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 un desarrollo ágil y eficiente para la sostenibilidad de la empresa y de los procesos de los clientes.

A nivel de RSE y sustentabilidad, en el mundo empresarial de la actualidad las organizaciones no solo tienen la mirada puesta en la generación de grandes utilidades, si no también prestar atención a los diferentes ámbitos tanto económico, como social y ambiental del país, por tanto, se hace necesario el diseño de un plan de responsabilidad social empresarial, con beneficios que tributarán a nivel propio y la sociedad en general.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1 del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

El principal canal por donde se captarán nuestros potenciales clientes, será posible gracias al apoyo de la presentación de propuestas físicas en las distintas entidades financieras y comerciales del país. En dichos encuentros se describirá la propuesta del servicio y la propuesta económica contra resultados de recuperación.

El mercado al que se orientará la oferta del Grupo Roma es corporativo, por tanto, la categoría que más se ajusta dentro de nuestra estrategia de marketing es la Business to Business cuya abreviatura se expresa como B2B.

El servicio específico del Grupo Roma es garantizar un servicio 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.

Nuestra estrategia de precio corresponderá el pago de un 25% resultado de nuestro servicio a partir de la recuperación de la cartera de nuestros clientes. Como parte del servicio, cada mes, las entidades bancarias que fungen como clientes proporcionarán a Grupo Roma, un reporte con todos los pagos recibidos en las cuentas asignadas a Grupo Roma del mes vencido. De esta manera, Grupo Roma generará la factura correspondiente para el cobro de sus servicios.

La distribución de nuestro servicio de recuperación de cartera se dará por medio de canales directos e indirectos. La estrategia de comunicación y ventas del Grupo Roma tiene como soporte principal el marketing relacional y el contacto directo con los clientes. La demanda del servicio prestado por el Grupo Roma está en el listado de bancos que se relaciona en el Anexo 2.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte 1 del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

En este capítulo se describirán los principales procesos y recursos claves para poner en marcha el negocio.

A continuación, se presenta la cadena de valor para el negocio de Grupo Roma, frente la gestión de cobranza para carteras morosas de entidades financieras en la República de Panamá.

Figura 1.

Cadena de Valor Grupo Roma

Cadena De Valor – Grupo Roma



5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Grupo Roma estará conformado por un grupo de profesionales, cuyo objetivo principal es satisfacer las demandas del sector financiero y comercial en la República de Panamá, ofreciendo sus servicios de agencia de cobros externo, con un perfil específico, el de llenar y

satisfacer aquellas necesidades requerida por estos entes económicos, frente la morosidad y los créditos impagados de sus clientes.

Dentro de las principales estrategias que ejercerá Grupo Roma, tenemos:

1. La gestión exclusiva a través de su call center de la reclamación extrajudicial de créditos impagados, por el incumplimiento o mora en el pago de tarjetas de crédito, préstamos personales, préstamos con garantía de bienes muebles e inmuebles.
2. Los servicios profesionales ofrecidos por Grupo Roma se circunscriben al principio de contingencia, lo que significa, que los honorarios profesionales a pagar por el cliente serán facturados y cobrados en proporción a las sumas de dinero que Grupo Roma logre recuperar, todo lo anterior, sin perjuicio, que los honorarios puedan ser pactados por las partes de mutuo acuerdo, el porcentaje de comisión será del 25% sobre el monto recuperado.
3. Las operaciones para Grupo Roma serán mediante modalidad de teletrabajo, permitiendo la gestión de las carteras morosas a un menor costo frente el arrendamiento de un espacio físico y lo que conlleva su ambientación para el buen funcionamiento de las operaciones, garantizando a través de la planificación de procesos y mediciones de cumplimiento que la comunicación con los usuarios y el modelo de cobranza será mediante un call center virtual, 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.

Grupo Roma, frente al alcance y tamaño de las operaciones, busca en primera instancia, lograr tener mayor reconocimiento de la marca, a través de las referencias comerciales que logremos conseguir frente la experiencia de nuestros clientes, por los resultados obtenidos de nuestra gestión de cobros.

Creemos en la ventaja competitiva de nuestros servicios y buscaremos la excelencia de este hacia nuestros clientes a través de la continua capacitación de nuestros colaboradores, así como inversiones y/o creaciones de procedimientos, que logren el cumplimiento de objetivos y el mayor recaudo de la cartera posible.

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. La reclamación del crédito moroso

por la vía judicial conlleva una serie de trámites que dilatarían la rapidez del cobro, no obstante, mantiene una mayor proyección de efectividad de recuperación para saldos superiores a \$5,000.00 ya que este proceso es ejecutado frente a la afectación de bienes que llevarían al remate y cobro directo del monto adeudado.

Grupo Roma, proyecta generar escalabilidad del negocio y aumentar el tamaño de sus operaciones para brindar un servicio con mayores alternativas y efectividad de recaudo de cartera morosa, logrando ser una empresa competitiva dentro del mercado, generando valor a las partes interesadas “stakeholders”, vinculantes al negocio.

5.2. Flujo de Operaciones

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.

Figura 2.

Flujo De Operaciones – Externo Clientes



Figura 3.

Flujo De Operaciones – Interno de la organización

Flujo De Operaciones Interno de la Organización

5.4. Dotación

Grupo Roma tendrá un organigrama lineal o jerárquico (ver Figura 10), basado en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, teniendo como ventajas su sencillez, facilita la rápida acción y se crea una firme disciplina frente las tareas asignadas y un organigrama lineal para el escalamiento del negocio (ver Anexo 3).

Figura 4.

Organigrama lineal o Jerárquico para inicio de operaciones



6.1 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, entidad encargada de automatizar el proceso de aviso al Estado, sobre el inicio de cualquier actividad comercial o industrial, logrando tener una red profesional de alto perfil como empresarios los cuales pudiesen recibir nuestra propuesta de negocio y llegasen a ser inversionistas para el desarrollo de este. El cargo que mantiene actualmente permite acceso a información oficial ya que mantiene red de contactos ante entidades involucradas en el sector bancario y financiero del país.

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, donde también se trabaja con entidades bancarias, ejecutando procesos judiciales a personas naturales por impago de compromisos (préstamos personales, tarjetas de crédito), la firma de abogados con la que trabaja puede llegar a ser alianza estratégica para que nuestro call Center, pudiendo tener un área legal respalda por abogados, experimentados en el sector bancario.

Tabla 2.

Roles del equipo gestor

Rosa Meléndez	María F. Rabalineira
Captación de clientes	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.	Reclutamiento y selección del equipo de cobros.
Anticipar posibles riesgos, oportunidades y promover la innovación y mejora continua del negocio como factor clave de éxito.	Formación y supervisión del equipo de cobros.
Generar informes mensuales que cumplan con los requisitos de nuestros clientes	Dirección y motivación del equipo de cobros a cargo.
Velar por el cumplimiento de los requisitos legales y contables (junto los asesores) para el buen y transparente funcionamiento de las operaciones	Planificación de mejores prácticas para garantizar resultados.

6.2 Estructura Organizacional

Como se proyectó en el plan de operaciones, 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, hacia nuestros clientes.

La proyección de crecimiento generará modificaciones, las cuales se mencionan en el escalamiento de la idea de negocio.

A continuación, se detallan los requisitos, capacidades y competencias requeridas para los gestores de cobros:

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.

Funciones

- Gestionar la cartera de cobros asignada, asegurando la recuperación de esta de acuerdo con las políticas y metas establecidas.
- Realizar el proceso de gestión de cobros de productos de entidades financieras y de servicios a través de la gestión telefónica y generar compromisos de pagos.
- Actualizar con la información del cliente, el formato correspondiente a convenios, acuerdos de pago, condonaciones, cartas de saldo y cancelaciones.

Al quinto año de operación, proyectamos contar con una estructura organizacional robusta, preparada para los desafíos del negocio y necesidades de nuestros clientes.

Tabla 3.

Requerimiento de Recurso Humano

DETALLE DEL PERSONAL	Año	Año	Año	Año	Año	SALARIOS DEL PERSONAL- Anualidad Tabla en miles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5						
Gerente General	1	1	1	1	1	Gerente General	17,04 7	17,04 7	17,04 7	17,04 7	17,04 7

Coordinador del depto. De Cobros	1	1	1	1	1	Coordinador del depto. De Cobros	15,342	15,342	15,342	15,342	15,342
Gestores de Cobros	2	2	3	3	3	Gestores de Cobros	22,161	22,161	33,242	35,799	35,799
Abogado	0	0	0	1	1	Abogado	0	0	0	17,047	17,047
Pasantes	0	0	0	2	2	Pasantes	0	0	0	23,014	23,014
Servicios Profesionales						Servicios Profesionales					
Abogado	1	1	1	1	1	Abogado	4,200	4,200	4,200	4,800	4,800
Contable	1	1	1	1	1	Contable	4,200	4,200	4,200	4,800	4,800

Nota: Se estima la dotación requerida de personal en un horizonte de 5 años de evaluación.

6.3 Incentivos y compensaciones

Tabla 4.

Compensaciones

Extrajudicial tabla en miles					
	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
Porcentaje de recuperabilidad	50%	50%	50%	50%	50%
Valor representativo de la recuperabilidad	391,560	522,080	652,600	783,120	913,640
Porcentaje de comisión	25%	25%	25%	25%	25%
Proyección de ingreso por recuperación	97,890	130,520	163,150	195,780	228,410
Porcentaje de comisión sobre recuperación a gestores de cobro	2%	2%	2%	2%	2%
Valor de comisión sobre recuperación a gestores de cobro	1,958	2,610	3,263	3,916	4,568

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.

VI. Plan Financiero

VII.

Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para poder poner en marcha el proyecto, es de \$57,685.83 y con el fin de ofrecer la mejor calidad y prestación del servicio a nuestros clientes, se proyecta se debe realizar la inversión inicial completa, donde se agrupa en tres tipos: activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo (ver Tabla 14).

Tabla 5.

Inversiones- tabla en miles

INVERSIÓN DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO	
Activos tangibles	5,628.17
Activos Intangibles	6,121.50
Capital de Trabajo	45,936.16
TOTAL DE INVERSIÓN REQUERIDA	57,685.83

A continuación, detallamos los activos tangibles e intangibles que fueron considerados para abarcar las necesidades en los 5 años de operación, periodo de tiempo, en el que es evaluado el proyecto (ver Tabla 15).

Tabla 6.

Activos Tangibles e intangibles tabla en miles

INVERSIONES			
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Paquete Office	4	100.00	400.00
Impresora Fiscal	1	300.00	300.00
Seguridad Informativa (antivirus)	4	12.18	48.72
Seguridad de la información (Almacenamiento)	1	518.40	518.40
Sillas de oficina	4	159.00	636.00
Escritorios	4	253.00	1,012.00
Equipo de celulares	2	169.90	339.80
Impresora	1	379.95	379.95
Tinta	2	85.15	170.30
Auriculares	4	21.90	87.60
Computadoras - Laptops	2	575.90	1,151.80
Monitores	4	110.00	440.00
Teclado inalámbrico y mouse	4	35.90	143.60
Total Inversión Tangible			5,628.17
Servicio de reclutamiento	1	380.00	380.00
Constitución de Sociedad Anónima	1	1,500.00	1,500.00
Servicios digitales (correo corporativo, hosting, dominios)	1	250.00	250.00
Diseño de la Imagen corporativa	1	500.00	500.00
póliza de seguro	1	200.00	200.00
Desarrollo informático	1	3,000.00	3,000.00

Imprevistos	1	291.50	291.50
Total Inversión Intangible			6,121.50
Total de inversión requerida			11,749.67

El capital de trabajo se determinó en un ciclo productivo de 8 meses, frente los desembolsos para dar frente y poder cancelar los pagos en el corto plazo (ver Tabla 16).

Tabla 7.

Capital de trabajo – tabla en miles

CAPITAL DE TRABAJO				42.06%	Año 1
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Subtotal	Prestaciones Sociales	Total
Gerente General	1	1,000.00	1,000.00	420.60	1,420.60
Coordinador del depto. De Cobros	1	900.00	900.00	378.54	1,278.54
Ejecutivo de Cobros	2	650.00	1,300.00	546.78	1,846.78
Abogado					
Pasantes					
Gasto de Publicidad	1	300.00	300.00		300.00
Transporte de movilización	1	100.00	100.00		100.00
Pago de mantenimiento de equipos-soporte técnico	1	200.00	200.00		200.00
Plan de telefonía	4	40.00	160.00		160.00
Auxilios (internet y energía eléctrica)	2	75.00	150.00		150.00
Proveedor de central telefónica	1	47.95	47.95		47.95
Gasto de oficina	1	75.00	75.00		75.00
Total de capital de trabajo					5,578.87
Cantidad de meses en que se establece el Capital de trabajo					8
Comisión por gestión de cobros 8 meses					1,305.20
Comisión por gestión de pasantes 8 meses					
Total Final requerido como Capital de Trabajo					45,936.16

Plan de Financiamiento

Como se mencionó en el apartado de la inversión inicial requerida para este proyecto que se ha calculado en \$57,685.83 y se ha determinado que para cumplir con este requerimiento se necesita obtener un financiamiento de alrededor del 70% en los mercados de capitales locales, obteniendo tasas de interés atractivas en relación con la oferta existente que se ajustan a nuestras necesidades.

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).

(-) Intereses	(4,947)	(4,172)	(3,302)	(2,326)	(1,230)
(+) Efecto financiero (EFI)	1,237	1,043	826	581	308
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	(17,306)	11,857	26,954	87,880	185,159
					1,708,592

Tasa de Descuento	20%	
VAN	838,088	Incremento de la Riqueza
TIR	211%	Rentabilidad del proyecto

Proyectamos un aumento del 2% de cartera asignada en cada periodo, generando un crecimiento en promedio de 32,630 por cada año en la venta, el crecimiento de las carteras asignadas es tomando en cuenta que, Grupo Roma está iniciando operaciones y es nuevo en el mercado de cobranzas.

La estructura de gastos proyectada representa en promedio un 18% sobre las ventas. El beneficio operativo proyectado de Grupo Roma es alentador, presenta un 27% sobre ventas para el primer año proyectado y termina para el año 5 con un 74%. Lo que significa una buena gestión de costos y gastos en la operación.

El beneficio neto esperado para el primer año es positivo y representa un 22% sobre ventas, que para la actividad se considera bueno y mucho más en estos tiempos de pandemia.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio proyectado para el año 1 de la operación es de 62,545.66 dólares lo que permite un margen considerable para maniobrar si el crecimiento proyectado disminuye manteniendo la estructura de costos y gastos (ver Tabla 20).

Tabla 11. Punto de equilibrio – tabla en miles

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL						
	1	2	3	4	5	Promedio
Ventas	97,890.03	130,520.05	261,040.09	404,612.14	469,872.16	272,786.89
Costos Variables	24,119.16	24,771.76	38,462.84	66,905.08	68,210.28	44,493.83
Costos Fijos	47,135.01	51,306.80	50,437.11	57,380.88	56,285.07	52,508.97
Punto de Equilibrio operativo	B/.62,545.66	B/.63,325.52	B/.59,152.98	B/.68,748.93	B/.65,843.40	B/.63,923.30

El promedio de punto de equilibrio es de 63,923.30, siendo la venta mínima que se le está permitido al negocio obtener, por lo que podemos observar en nuestras proyecciones de venta, para el periodo evaluado, que superamos el mismo.

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.

Tabla 12.

Flujo de caja del accionista – tabla en miles

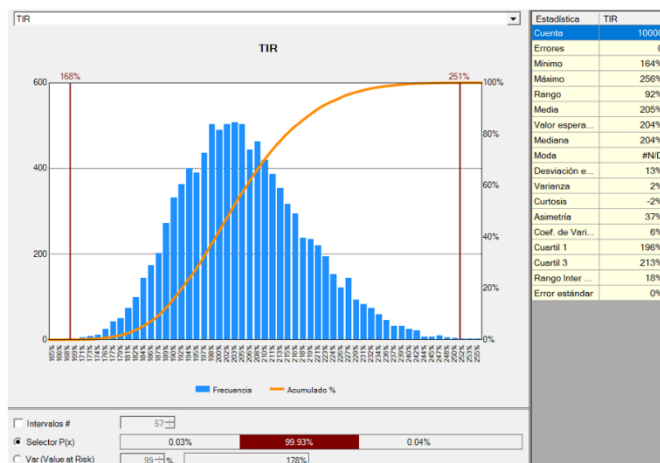
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
(+) Deuda	40,380					
(-) Amortización (Principal)		(6,325)	(7,100)	(7,969)	(8,945)	(10,041)
(-) Intereses		(4,947)	(4,172)	(3,302)	(2,326)	(1,230)
(+) Efecto financiero (EFI)		1,237	1,043	826	581	308
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	(17,306)	11,857	26,954	87,880	185,159	1,708,592
Tasa de Descuento		20%				
VAN		838,088		Incremento de la Riqueza		
TIR		211%		Rentabilidad del proyecto		

Análisis de Sensibilidad

El modelo financiero propuesto fue sometido a un análisis de sensibilidad utilizando el método Montecarlo, esto con la finalidad de dar mayor seguridad y disminuir la incertidumbre. El uso de la simulación de Monte Carlo nos permite generar experimentos y determinar la probabilidad de obtener o no un VAN positivo y como impactan las variables de entradas en el VAN y el TIR

Las variables sujetas a cambios son:

- % de Financiamiento
- Tasa de interés
- % de costo sobre ingresos
- Tasa de crecimiento en ventas



Análisis de resultados

Se tomaron algunas variables para la realización del mismo, en estas variables se está considerando el porcentaje de financiamiento, la tasa del préstamo y los ingresos para el año 2,3,4 y 5 en términos de porcentaje, se hicieron 10mil interacciones o 10mil pruebas dando como resultado que siempre se obtendrá un TIR como mínimo de 164% y una TIR máxima de 256%, una media de 205 y valor esperado de 204, esto quiere decir que el proyecto, tiene una alta probabilidad de ser viable, dado los escenarios calculados.

VIII. Riesgos críticos

Existen dos riesgos importantes en este negocio que se deben tener en cuenta y detallamos a continuación:

1. Que los Bancos a los cuales les manejaremos la cartera morosa, decidan dejar las alianzas que tienen con las gestoras de cobranza para robustecer sus departamento de cobranza, cerrando así, las puerta a Grupo Roma, frente las carteras de entidades bancarias, las cuales han proyectado ser una oportunidad de negocio para los Call Centers que se dedican a la recuperación de cartera morosa de manera externalizada, 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. El no poder cumplir con la recuperación de cartera, es un riesgo que asumimos desde el inicio de la relación con nuestros clientes, ya que nuestra fuente de ingreso está basada contra los resultados, por lo cual será una meta constante el cumplimiento para poder cubrir nuestros compromisos financieros, costos de operación y generar las ganancias que nos permitan seguir expandiendo el servicio y dejando rentabilidad a nuestros inversionistas.

IX. Propuesta inversionista

Grupo Roma, entra en la categoría de servicios, dentro del mercado Financiero en Panamá, específicamente en el área de cobranza, buscando ser una alianza estratégica, que genere valor y un alto impacto de resultados hacia nuestros potenciales clientes que presentan la necesidad de externalizar la operación del cobro de cartera morosa, reduciendo sus costos de operación.

Si nuestro servicio representa un aumento en la eficiencia de recuperación de cartera hacia nuestros clientes, se traducirá en beneficios económicos para la compañía y sus inversionistas, factor que se traduce en un mejor retorno a la inversión (ROI).

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.

Grupo Roma requiere una inversión de \$57,685.83, el cual se financiará el 70% del mismo adquiriendo este capital de la banca local a una tasa de interés de 12.25% EA y a un plazo de 5 años que también coincide con el horizonte de tiempo del proyecto. De acuerdo con las proyecciones de ingresos que mantiene un discreto crecimiento de un 2% durante la temporalidad del proyecto, costos y gastos controlados, 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%, superando las expectativas de los accionistas, el cual se le hicieron las simulaciones pertinentes con 10mil donde efectivamente la TIR mínima esperada es de 164% y máxima de 256%.

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.

X. Conclusiones

Grupo Roma, busca ser la mejor opción para las entidades financieras del mercado panameño frente la recuperación de cartera vencida o en mora, la cual se mantiene en constante crecimiento, debido al aumento que han experimentado las colocaciones de créditos sin garantías y por consiguiente el atraso de las deudas asociadas a dichos créditos, llevando a nuestros potenciales clientes a destinar recursos del negocio para cubrir aquellos costos de operaciones y cambio de su infraestructura en su sistema, para coadyuvar en la recuperación de los compromisos adquiridos por sus acreedores.

En el mercado panameño existen Call Centers que ofrecen dentro de su catálogo de servicios la recuperación de cartera vencida, pero a su vez atienden necesidades de otros sectores, como hemos mencionado anteriormente, ventas, investigación de mercado, encuestas, entre otros.

Por lo anterior, creemos en la viabilidad de este proyecto y la ventaja competitiva que representa por tener como propuesta de valor la dedicación exclusiva de recuperación a carteras vencidas, aunado del beneficio hacia nuestros clientes de que nuestros honorarios serán frente a los resultados que se generen por nuestra gestión, y no tendrían que incurrir en gastos sin garantía de resultado, restando competitividad a la propuesta de la competencia.

Las operaciones de Grupo Roma buscan un lograr reconocimiento de la marca a partir de la experiencia de los clientes y la estrategia de marketing implementada. Con la estrategia de nuestras operaciones buscamos fortalecer nuestra ventaja competitiva establecida a partir de nuestros servicios y la formación continua al equipo de trabajo para el logro de los objetivos.

Desde el tercer año de operación la empresa se proyecta la creación de un Departamento de cobros por la vía Judicial para fortalecer la gestión de cartera morosa y ampliar los servicios hacia la recuperación de saldos superiores a \$5,000.00, ya que estos procesos por vía judicial pueden dilatarse y afectar los bienes por remate. De esta manera, el Grupo Roma, dentro de las acciones encaminadas a la escalabilidad proyectan aumentar el tamaño de sus operaciones para brindar un servicio con mayores alternativas y efectividad de recaudo de cartera morosa. Para ello, la idea necesita de una inversión de \$57,685.83, que será recaudada por apalancamiento de bancos en un 70% con una tasa de 12.25% en un plazo de 5 años. Flujo que genera un van de \$838,088 y un TIR del 211%.

Bibliografía

Arias, G. (14 de mayo de 2020). *Metro Libre*. Obtenido de APC: Los panameños adeudan 35 mil millones de dólares: <https://www.metrolibre.com/econom%C3%ADa/171079-apc-los-paname%C3%B1os-adeudan-35-mil-millones-de-d%C3%B3lares.html>

Autoridad Nacional de los Servicios Públicos. (2019). *Comportamiento de las concesiones comerciales vigentes de enero a diciembre 2019*. Panamá: Dirección Nacional de Telecomunicaciones.

Autoridad Panameña de Crédito. (14 de septiembre de 2020). Reporte de entidades bancarias y financieras. Panamá.

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.>

Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras*. Deloitte México.

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/

Forbes Centro América. (18 de agosto de 2020). *Panamá eleva 25% tasa de desempleo debido a pandemia.* Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2020/08/18/panama-eleva-25-tasa-de-desempleo-debido-a-pandemia/>

Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales. (2020). *Logros IDAAN Resúmen 2019-2020.* Obtenido de 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>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Costo calórico de las canastas básicas familiares de alimentos en noviembre de 2019.* Panamá: Dirección de Análisis Económico y Social. Obtenido de <https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2020/03/cbfa-noviembre-2019.pdf>

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.*

Parada Visual. (2019). Una brevísima historia de los Call Centers. 18 de julio de 2019, de Parada Visual Sitio web: <https://www.paradavisual.com/una-brevisima-historia-de-los-call-centers/>

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

Superintendencia de Bancos de Panamá. (2020a). *Informe de Estabilidad Financiera*. Panamá: Dirección de Estudios Financieros.

Superintendencia de Bancos de Panamá. (mayo de 2020b). *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

Valdés, Y. (17 de enero de 2021). *Panamá América*. Obtenido de El 70% de los panameños tienen atrasos con sus deudas: https://www.panamaamerica.com.pa/economia/70-panamenos-tienen-atrasos-con-sus-deudas-1179710?__cf_chl_captcha_tk__=e40456b218f0ed7979eaeda13511eeff2b74d8f0-1615961632-0-AVdc3JFRpfnJJSC7tMDRoDC22Qw4TFQqUNdh9wh7G3JuLMZNx4TNoiURQ9Q1-2RTXJUdADKiXv5GCy4EFn-f22

Índice de Tablas

Tabla 1. Carta Gantt	12
Tabla 2. Roles del equipo gestor	13
Tabla 3. Requerimiento de Recurso Humano	15
Tabla 4. Compensaciones	15
Tabla 5. Inversiones- tabla en miles	16
Tabla 6. Activos Tangibles e intangibles tabla en miles	16
Tabla 7. Capital de trabajo – tabla en miles	17
Tabla 8. Tabla de amortización del préstamo – tabla en miles	18
Tabla 9. Proyección de ingresos costo y gastos	18
Tabla 10. Estado de resultados proyectado de Grupo Roma S. A – tabla en miles	19
Tabla 11. Punto de equilibrio – tabla en miles	20
Tabla 12. Flujo de caja del accionista – tabla en miles	21

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de Valor Grupo Roma	8
Figura 2. Flujo De Operaciones – Externo Clientes	10
Figura 3. Flujo De Operaciones – Interno de la organización	10
Figura 4. Organigrama lineal o Jerárquico para inicio de operaciones	12

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

