COMPARACION ANALISIS DEL ENTORNO Y DE LA INDUSTRIA EN EL SECTOR FINANCIERO EN COLOMBIA 2007-2016: CASO COVINOC.

PROYECTO DE GRADO

MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ
GABRIEL VILLOTA ALVAREZ

TUTORA

ANA CRISTINA LEON GONZALES

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2016

Contenido

RESUMEN 3
ABSTRACT 3
PALABRAS CLAVES 4
KEYWORDS 4
INTRODUCCIÓN 4
MODELO DE NEGOCIO 5
MODELO DE NEGOCIO (Clientes finales) 2007 6
PARTES QUE COMPONEN EL MODELO DE NEGOCIO 7
MODELO DE NEGOCIO (Clientes corporativos) 2007 9
PARTES QUE COMPONEN EL MODELO DE NEGOCIO 10
MODELO DE NEGOCIO (Clientes finales) 2016 12
PARTES QUE COMPONEN EL MODELO DE NEGOCIO 13
MODELO DE NEGOCIO (Clientes corporativos) 2016 14
COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO 15
ANALISIS MACRO ENTORNO 18
ANALISIS PESTAL COVINOC (2007) 18
Fuerzas económicas 18
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales 19
ANALISIS PESTAL COVINOC (2016) 20
Fuerzas económicas 20
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales (Variables clave) 21
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales 22
ANÁLISIS DE INDUSTRIA 5 FUERZAS DE PORTER 23
Potenciales competidores (Barreras de entrada) 23
Sustitutos 24
Clientes 25
Proveedores 26
Rivalidad 27
CONCLUSIONES 28

RECOMENDACIONES 29
BIBLIOGRAFÍA 30

RESUMEN

Covinoc es una compañía que complementa el sistema financiero. Catalogada como otras instituciones financieras, esta compañía hace parte de sociedades de prestación de servicios financieros, pues no captan masivamente dineros públicos, trabajan con su propio capital y administran el dinero que reciben de sus clientes. La compañía busca añadir valor a través de servicios que facilitan la compra y venta de productos, propiciando el crecimiento y estabilidad de las empresas.

La finalidad de este trabajo es analizar los cambios experimentado en la empresa por medio de análisis externos (Análisis de macro entorno y análisis de la industria), por otro lado para medir la magnitud del cambio a nivel interno, se realizara un análisis del modelo de negocio.

La ventana de tiempo de este análisis es 2007-2016.

ABSTRACT

Covinoc is a company that complements the financial system. Classified as other financial institutions, this company is part of companies providing financial services, as they do not receive massive public funds, work with their own capital and manage the money they receive from their customers. The company seeks to add value through services that facilitate the purchase and sale of products, fostering the growth and stability of companies. The purpose of this paper is to analyze the changes experienced in the company through external analysis (Macro environment analysis and industry analysis), on the other hand to measure the magnitude of change at the internal level, an analysis of the model of deal. The time window for this analysis is 2007-2016.

PALABRAS CLAVES

Ventaja competitiva, rivalidad, Análisis de macro entornó, Análisis industrial.

KEYWORDS

Competitive advantage, rivalry, Macro analysis, Industrial analysis.

INTRODUCCIÓN

Comprender el ambiente externo y la industria del sector financiero colombiano, resulta de vital importancia, pues su naturaleza dinámica exige un análisis continuo.

El sector financiero colombiano está conformado por empresas públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país. Existen 4 tipos de entidades: Instituciones financieras, Entidades aseguradoras e intermediarias de seguros, Sociedades con un régimen especial y Otras Instituciones financieras.

Covinoc es una compañía que complementa el sistema financiero. Catalogada como otras instituciones financieras, esta compañía hace parte de sociedades de prestación de servicios financieros, pues no captan masivamente dineros públicos, trabajan con su propio capital y administran el dinero que reciben de sus clientes. La compañía busca añadir valor a través de servicios que facilitan la compra y venta de productos, propiciando el crecimiento y estabilidad de las empresas.

Con el objetivo de comprender la evolución del sector financiero y su impacto sobre Covinoc, el presente proyecto analiza de manera comparativa (2007 – 2016) los factores del ambiente externo de la compañía, con la finalidad de plantear estrategias de largo plazo para la misma.

Bajo el cumplimiento de la metodología propuesta, se inicia identificando el modelo de negocio para Covinoc, 2007 y 2016; posteriormente se hará uso de herramientas como el análisis PESTAL y las 5 fuerzas de Porter, que buscan identificar oportunidades y amenazas a nivel del macroentorno y de la industria. Finalmente, a partir de lo anterior, se plantean recomendaciones de negocios y corporativas para la compañía.

MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio permite resolver cuatro cuestiones relevantes: ¿Cuál es la propuesta de valor?, ¿Quién es mi cliente?, ¿Cómo percibe dinero la empresa? ¿Cuál es la lógica económica? A continuación se dará respuesta a cada una de las preguntas en mención.

Covinoc presenta una particularidad, aplica dos modelos de negocios diferentes, por una parte atiende las necesidades de bancos, entidades financieras y empresas privadas en la administración y gestión de carteras, pero estos a su vez funcionan como proveedores de cuentas vencidas que le permiten a Covinoc atender a los clientes finales de los bancos y entidades financieras con los cuales contrajeron deudas y fueron incapaces de saldarlas.

A continuación se responderán las preguntas del modelo de negocio para cada línea de clientes.

MODELO DE NEGOCIO (Clientes finales) 2007

1. ¿Cuál es la propuesta de valor?

La propuesta de valor de Covinoc, radica en brindar la oportunidad de liberar a sus clientes de las tensiones generadas por la incapacidad del cumplimiento de sus deudas, proporcionándoles un equilibrio y un alivio, de manera que puedan continuar con sus proyectos de vida.

2. ¿Quiénes son los clientes?

Hombres y mujeres mayores de edad entre 21 y 65 años aproximadamente, que hagan parte del sistema crediticio nacional y se encuentren en mora con las entidades con las cuales establecieron una obligación financiera.

3. ¿Cómo percibe dinero la empresa?

Covinoc compra cuentas vencidas, consideradas incobrables de más de 8 años, a bancos y entidades financieras, estas deudas son cobradas por la empresa gracias a la experiencia y el grado de especialización en esta área.

La empresa percibe dinero por medio de la diferencia entre el saldo cobrado a los deudores morosos y el costo de las cuentas vencidas compradas a los bancos y entidades financieras.

4. ¿Cuál es la lógica económica?

Algunos bancos y entidades financieras presentan dificultas en el cobro de sus deudas, en particular obligaciones en mora con más de 5 años. Esta incapacidad de cobro, genera un estancamiento en la circulación de efectivo, reduciendo su flujo de caja y generando repercusiones en el desarrollo de las actividades diarias de las empresas y entidades financieras. Covinoc encontró en este problema una oportunidad, gracias a sus conocimientos en la recuperación de fondos comprometidos en deudas de difícil cobro.

PARTES QUE COMPONEN EL MODELO DE NEGOCIO

A continuación se describe en mayor detalle los componentes del modelo de negocio.

1. Canales de distribución

Entre los principales canales de distribución se encuentran:

- Página web Covinoc.co.
- Oficinas ubicadas en Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Pereira.

2. Relación con los clientes.

Covinoc establece un vínculo especial con los diferentes segmentos de clientes. En el caso de los clientes finales, el primer acercamiento que la compañía tiene con estos se hace por medio la entidad bancaria. Este vínculo se establece en el momento en que las entidades bancarias deciden delegar a covinoc la gestión de

sus carteras, convirtiendo a las personas morosas en sus clientes, puesto que el servicio que se les ofrece es diferente al que era ofrecido por los bancos; la relación que se establece se mantiene por medio de seguimiento telefónico o citas programadas en donde la compañía pueda llegar a acuerdos de mutuo beneficio.

3. Actividades, recursos y Capacidades centrales.

Actividades: Compra de carteras de deuda

Recursos: carteras, alianzas, oficinas, marca, recursos financieros, capital humano.

Capacidades: Conocimiento y experiencia acerca del cobro de deudas incobrables, diversificación en sus productos desde carteras de créditos hipotecarios, hasta de servicios públicos

4. Red de aliados o asociados.

Covinoc mantiene una importante red de aliados y acuerdos cooperativos con la finalidad de incrementar el valor ofrecido, estos son:

Corporativas internacionales, banca de inversión, new credit, reintegra y conciliarte BCH, IFI, Granahorrar, Fogafín, Bancafé, Banestado, Caja Agraria, Banco Santander, Concasa, Tarjeta Éxito Tuya, Davivienda, BBVA, Bancolombia, Sufi Factoring Bancolombia, Colpatria y Covicheque todos proveedores de cuentas.

5. Estructura de costos.

Los costos derivados del mantenimiento del modelo de negocio son los siguientes:

Los costos fijos están relacionados con el pago de servicios, pago de nómina mantenimiento de la página web y equipo de oficina.

Los costos variables implícitos al servicio prestado son las llamadas telefónicas a los clientes, la capacitación del personal para prestar un óptimo servicio al cliente, y los costos relacionados con las reuniones que se lleven a cabo con los clientes.

6. Flujo de Ingresos.

Para este año la proporción de compra de carteras por parte de covinoc era menor a la que se da en el 2016, por lo tanto su principal fuente de ingresos lo constituía la gestión de carteras morosas de los bancos. Por este servicio covinoc cobra un porcentaje del valor de la cartera que administra, el cual es generalmente acordado con el banco.

MODELO DE NEGOCIO (Clientes corporativos) 2007

1. ¿Cuál es la propuesta de valor?

La propuesta de valor de la compañía, en la línea de clientes corporativos, busca brindar a las empresas la oportunidad de rescatar fondos irrecuperables, por medio de la gestión eficaz de sus carteras, y ofrecer respaldo en las transacciones con otras compañías, de manera que les permita ampliar las relaciones comerciales. De esta manera les garantiza la disponibilidad un flujo de efectivo constante.

A partir de lo anterior, Covinoc responde a la necesidad de las entidades financieras de especializarse en lo que saben hacer mejor, que es prestar dinero y delegar a otro la administración de una tarea que no toda empresa sabe hacer bien.

2. ¿Quiénes son los clientes?

A partir de lo anterior, se puede observar que los clientes de Covinoc están conformados por entidades bancarias y crediticias del país que se encargan de servir de apoyo financiero a personas naturales y jurídicas; no obstante Covinoc se enfoca en la recuperación de carteras conformadas por personas que presentan incapacidad para cubrir sus obligaciones financieras. Algunos de sus clientes son Davivienda, BBVA, Bancolombia, Colpatria, Fondo nacional del ahorro, etc.

3. ¿Cómo percibe dinero la empresa?

La fuente de ingresos de Covinoc está sustentada en la prestación de un servicio: la gestión de carteras de difícil cobro de compañías cuyo core es prestar un apoyo financiero a personas jurídicas y naturales. Estas empresas por tanto se especializan en el desempeño de su actividad económica y Covinoc por su parte administra su cartera de manera efectiva, logrando en promedio una recuperación de aproximadamente un 90% de la deuda.

4. ¿Cuál es la lógica económica?

Dado que las compañías, especialmente las prestadoras de servicios financieros, no están especializadas en la gestión de deudas de difícil cobro, suelen presentar inconvenientes relacionados con falta de liquidez y desviación de fondos desperdiciados en la realización de esta tarea; fondos que podrían ser mejor utilizados en el desempeño de las actividades económicas propias de cada empresa. Por lo tanto, Covinoc responde a la necesidad de estas entidades gestionando sus carteras de manera efectiva, definiendo así su lógica económica.

PARTES QUE COMPONEN EL MODELO DE NEGOCIO

1. Canales de distribución

Las estrategias de distribución para llegar al cliente final incluyen los siguientes canales:

- puntos de venta
- feria anual covinoc
- página web
- redes sociales como LinkedIn, twitter y Facebook

2. Relación con los clientes

El mantenimiento de las relaciones con los clientes de Covinoc se desarrolla mediante:

- los puntos de venta de la compañía u oficinas de atención
- la página web, que refleja en el cliente una sensación de confianza y apoyo, estableciendo una relación emocional puesto que la compañía se propone cumplir los sueños de sus clientes.
- Las ferias empresariales brindan información de manera personalizada, estableciendo una relación directa entre el cliente y el personal de la empresa. El trato que los asesores le dan a los clientes es muy importante puesto que esto permite que los clientes se convenzan de que Covinoc efectivamente cumplirá sus sueños.

La plataforma Covinoc preferencial permite facilitar al cliente la administración de sus créditos y de esta manera mejora su relación con la compañía, pues la hace más dinámica y eficiente.

3. Actividades, recursos y capacidades centrales.

Los recursos de la compañía corresponden a puntos de atención al cliente, recursos financieros, la página web, y la marca. En cuanto a las capacidades, la compañía cuenta con buena capacidad de negociación debido a la labor de cobranza que debe realizar, además, Covinoc es aliado estratégico de la corporación financiera internacional, que cumple la función de brazo financiero del banco mundial. Igualmente la compañía cuenta con una política especial relativa al trato y relaciones con los clientes, lo cual establece un plus, pues le brindan a las personas la confianza que necesitan al momento de tomar un crédito o tomar la decisión de adquirir la prestación de sus servicios como agente de cobranzas.

Actividades: ferias empresariales.

4. Red de aliados o asociados

A partir del 2006 Covinoc cuenta con una alianza estratégica con la corporación financiera internacional IFC, con la cual la compañía ha podido financiar algunos de sus más importantes proyectos, enfocados principalmente en la recuperación de deuda y consecuentemente la devolución de bienes raíces a sus propietarios; después de estos haber saldado su deuda mediante diversas facilidades de pago ofrecidas por Covinoc.

5. Estructura de costos

En cuanto a los costos fijos, la compañía tenía costos fijos relacionados con nomina, pago de servicios de mantenimiento del local, puntos de venta, equipo de oficina, mantenimiento de la página web y los costos de realización de las ferias empresariales.
Los costos variables son aquellos inherentes a la gestión de las carteras, la capacitación de los empleados, contratación extemporánea de personal, llamadas y citas con clientes.

6. Flujo de ingresos

La principal fuente de ingresos de la compañía se sustenta en la prestación del servicio de cobranza a las empresas con carteras de difícil cobro. En otras palabras, en la prestación del servicio de gestión de cartera.

MODELO DE NEGOCIO (Clientes finales) 2016

1. ¿Cuál es la propuesta de valor?

La propuesta de valor de Covinoc, dirigida a los clientes finales, no varía. Teniendo como objetivo brindar la oportunidad de liberar a sus clientes de las tensiones generadas por la incapacidad del cumplimiento de sus deudas, proporcionándoles un equilibrio y un alivio, de manera que puedan continuar con sus proyectos de vida.

2. ¿Quiénes son los clientes?

El perfil clientes a quien va dirigido no cambia significativamente, se reduce el marco de edad gracias a las facilidades de acceso a crédito. El perfil se define así: hombres y mujeres mayores de edad entre 18 y 65 años aproximadamente, que hagan parte del sistema crediticio nacional y se encuentren en mora con las entidades con las cuales entablaron una relación contractual principalmente BCH, IFI, Granahorrar, Fogafín, Bancafé, Banestado, Caja Agraria, Banco Santander, Concasa, Tarjeta Éxito Tuya, Davivienda, BBVA, Bancolombia, Sufi Factoring Bancolombia, Colpatria y Covicheque, entre otros.

3. ¿Cómo percibe dinero la empresa?

El medio por el cual se percibe dinero de los clientes finales no varía, sigue implementando la misma metodología sin embargo cambia significativamente el peso que tiene la compra de carteras en comparación a 2007, generando aproximadamente el 52% de los ingresos de la empresa.

Covinoc compra cuentas vencidas, consideradas incobrables de más de 8 años, a bancos y entidades financieras, estas deudas son cobradas por la empresa gracias a la experiencia y el grado de especialización en esta área.

La empresa percibe dinero por medio de la diferencia entre el saldo cobrado a los deudores morosos y el costo de las cuentas vencidas compradas a los bancos y entidades financieras.

4. ¿Cuál es la lógica económica?

La lógica económica se adapta a las condiciones del entorno. En 2007 se basaba principalmente en la situación intrínseca a partir de la cual se genera la oportunidad de negocio, en 2016, se apalanca en las facilidades de acceso a crédito como una importante fuente de aprovisionamiento de carteras vencidas.

La lógica económica sería:

Gracias al aumento de las facilidades de acceso a créditos, es más probable que personas con menor capacidad de pago y con escasa educación en la administración y gestión de sus finanzas personales, incumplan sus obligaciones transformando sus deudas en cuentas incobrables. Covinoc se encarga del cobro de estas cuentas, comprando estas carteras a las entidades financieras con las cuales se contrajo la obligación, permitiendo a los deudores recuperar su tranquilidad al saldar sus deudas.

PARTES QUE COMPONEN EL MODELO DE NEGOCIO

1. Canales de distribución

Los canales de distribución aumentaron, sin embargo los tradicionales siguen sin variaciones significativas.

- Las entidades bancarias mencionadas anteriormente.
- Feria anual Covinoc.
- Página web Covinoc.co.
- Oficinas ubicadas en Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Pereira.

2. Relación con los clientes.

La dinámica como se desarrollan y entablan las relaciones con los clientes no varía drásticamente, el cambio más relevante es el aumento del uso de tecnologías para realizar comunicarse de una manera más oportuna y rápida.

Es parte de un proceso en el cual la relación se desarrolla por medio de un intermediario e indirectamente (entidad bancaria con la cual contrajo la obligación financiera), después de incumplida la relación con la entidad financiera, Covinoc entabla una relación directa, ya sea por medio de un seguimiento telefónico o por medio de citas programadas en las oficinas regionales.

3. Actividades, recursos y Capacidades centrales.

En cuanto a las actividades, recursos y capacidades, en cuanto a las actividades se desarrolló la feria Covinoc que permita a personas con deudas en morosidad

con las entidades aliadas de Covinoc, exponer su situación y desarrollar un plan para el cumplimiento de sus obligaciones.

Actividades: Feria Covinoc, compra de carteras de deuda

Recursos: carteras, alianzas, oficinas, marca, recursos financieros, capital humano.

Capacidades: Conocimiento y experiencia acerca del cobro de deudas incobrables, diversificación en sus productos desde carteras de créditos hipotecarios, hasta de servicios públicos.

4. Red de aliados o asociados.

La red de aliados ha aumentado en los últimos años, sin embargo el cambio más relevante es el desarrollo de la alianza estratégica con Bancolombia, pues de esta se desprenden muchos negocios relevantes para la empresa.

Corporativas internacionales, banca de inversión, new credit, reintegra y conciliarte BCH, IFI, Granahorrar, Fogafín, Bancafé, Banestado, Caja Agraria, Banco Santander, Concasa, Tarjeta Éxito Tuya, Davivienda, BBVA, Bancolombia, Sufi Factoring Bancolombia, Colpatria y Covicheque todos proveedores de cuentas.

5. Estructura de costos.

Costos fijos >>> nomina, servicios.
Costos variables >>> todo lo asociado a la gestión de carteras

6. Flujo de Ingresos.

Básicamente recibe ingresos por la diferencia del precio pagado por las carteras y el dinero recibido de los deudores.

Su lógica económica es sustentada en la incapacidad, falta de educación y la facilidad de las nuevas generaciones para acceder a créditos, esta nueva capacidad conlleva una responsabilidad que no está siendo cumplida, dando lugar a empresas como Covinoc cuyo objetivo consiste en cobrar deudas de difícil cobro.

MODELO DE NEGOCIO (Clientes corporativos) 2016

1. ¿Cuál es la propuesta de valor?

En contraste con el año 2007, Covinoc adicionó a su portafolio un nuevo instrumento para cumplir con su propuesta de valor. Además de la gestión de carteras de difícil cobro, la compañía ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir las carteras morosas, con el objetivo de que puedan recuperar la deuda total de manera inmediata.

Por lo tanto, ahora Covinoc garantiza a sus clientes el rescate de deudas y un flujo de efectivo constante por medio de dos vías: comprando carteras vencidas o gestionando carteras de difícil cobro.

2. ¿Quiénes son los clientes?

Los clientes de Covinoc no han cambiado, comparado con lo observado para el 2007, estos siguen siendo entidades bancarias y crediticias del país que se encargan de servir de apoyo financiero a personas naturales y jurídicas cuyas carteras conformadas por personas que presentan incapacidad para cubrir sus obligaciones financieras.

3. ¿Cómo percibe dinero la empresa?

Para el año 2007 la principal fuente de ingresos provenía de la gestión de carteras de difícil cobro. En el 2016 esto cambia un poco debido a la evolución del mercado y las necesidades de los clientes; para este año, la principal fuente de ingresos pasa a ser la cobranza por compra de carteras vencidas, es decir, la compañía compra a las entidades financieras las carteras, convirtiéndose entonces en el gestor y dueño de las mismas.

4. ¿Cuál es la lógica económica?

La lógica económica del negocio permanece básicamente igual. Covinoc se aprovecha de la necesidad que tienen las empresas de gestionar de manera efectiva sus carteras y no perder recursos debido al desconocimiento en el desempeño de esta labor, es decir, el modelo de negocio permanece a flote debido a la existencia de empresas que no saben cobrar de manera efectiva sus carteras.

COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

1. Canales de distribución

Las estrategias de distribución para llegar al cliente final incluyen los siguientes canales:

- puntos de venta
- feria anual covinoc
- página web
- redes sociales como LinkedIn, twitter y Facebook
- voz a voz en el entorno empresarial
- contacto directo con posibles clientes

2. Relación con los clientes

El mantenimiento de las relaciones con los clientes de Covinoc se desarrolla mediante:

- los puntos de venta de la compañía u oficinas de atención
- la página web, que refleja en el cliente una sensación de confianza y apoyo, estableciendo una relación emocional puesto que la compañía se propone cumplir los sueños de sus clientes.
- Las ferias empresariales brindan información de manera personalizada, estableciendo una relación directa entre el cliente y el personal de la empresa. El trato que los asesores le dan a los clientes es muy importante puesto que esto permite que los clientes se convenzan de que Covinoc efectivamente cumplirá sus sueños.
- La plataforma Covinoc preferencial permite facilitar al cliente la administración de sus créditos y de esta manera mejora su relación con la compañía, pues la hace más dinámica y eficiente.
- Por medio de redes sociales como twitter, Facebook, youtube y linkedin la compañía busca mantener a sus clientes al tanto de su portafolio y las actividades que planean desarrollar, mejorando asi la experiencia del cliente y dinamizando la comunicación con los mismos.

- Covinoc busca brindar mayor comodidad y facilidad a sus clientes mediante la extensión de sus plataformas web a dispositivos móviles y tablets, tratando de satisfacer las necesidades de comunicación de todos sus clientes, desde los que más empatía tienen con este tipo de tecnología.

3. Actividades, recursos y capacidades centrales.

Los recursos de la compañía corresponden a puntos de atención al cliente, recursos financieros, la página web, y la marca. En cuanto a las capacidades, la compañía cuenta con buena capacidad de negociación debido a la labor de cobranza que debe realizar, además, Covinoc es aliado estratégico de la corporación financiera internacional, que cumple la función de brazo financiero del banco mundial. Igualmente la compañía cuenta con una política especial relativa al trato y relaciones con los clientes, lo cual establece un plus, pues les brindan a las personas la confianza que necesitan al momento de tomar un crédito o tomar la decisión de adquirir la prestación de sus servicios como agente de cobranzas.

Por otro lado Covinoc cuenta con una larga experiencia en el mercado y tienen tasas de recuperación de cartera del 90%, lo que la hace una compañía con mucho conocimiento y habilidad en el ámbito de las cobranzas.

Actividades: ferias empresariales.

4. Red de aliados o asociados

A partir del 2006 Covinoc cuenta con una alianza estratégica con la corporación financiera internacional IFC, con la cual la compañía ha podido financiar algunos de sus más importantes proyectos, enfocados principalmente en la recuperación de deuda y consecuentemente la devolución de bienes raíces a sus propietarios; después de estos haber saldado su deuda mediante diversas facilidades de pago ofrecidas por Covinoc.

Alianzas con Inversores, cooperativas internacionales, bancas de inversión. Y también cuenta con alianzas con diferentes entidades del sector financiero, quienes facilitan por medio de acuerdos la adquisición de carteras vencidas.

5. Estructura de costos

Los costos fijos de la compañía son básicamente los mismos, sin embargo se pueden adicionar costos relacionados con la evolución tecnológica, reflejado en el mantenimiento de servidores, páginas web e implementación de plataformas de comunicación en dispositivos móviles.

Respecto a los costos variables, además de los costos inherentes a la gestión de carteras, en el 2016 se adicionan los costos de compra de carteras para el recaudo de deuda.

6. Flujo de ingresos

Para el 2016, además de tener ingresos por la gestión de carteras de difícil cobro, la compra de carteras vencidas representa otra fuente de ingresos, pues covinoc accede a estas carteras por un menor valor del que estas representan y cobran a los clientes morosos casi la totalidad de la deuda contraída inicialmente.

ANALISIS MACRO ENTORNO

El análisis PESTAL, es una herramienta muy útil para el reconocimiento del entorno y el crecimiento o declive del mercado en el que se desempeña la compañía. A continuación se presentarán los elementos del macro-entorno influyentes para la empresa.

ANALISIS PESTAL COVINOC (2007)

El análisis PESTAL, es una herramienta muy que permite el reconocimiento del entorno y el crecimiento o declive del mercado en el que se desempeña la compañía. A continuación se presentarán los elementos del macro entorno que influyen en la empresa Covinoc, con el objetivo de determinar su potencial y direccionamiento.

Fuerzas económicas

Disponibilidad de créditos: ante el interés del banco de la república por controlar la inflación, el alza en la tasa de interés de intervención implicó una subida en las tasas de interés de referencia, lo cual tuvo una repercusión en un incremento del acceso a créditos. Por lo tanto era necesario prever los altos costos de acceso a crédito, si este fuese necesario.

Nivel de ingresos disponible: como consecuencia de una política monetaria contractiva, las personas y los principales clientes de la industria se verán

desincentivadas para acceder a créditos por lo cual el nivel de ingresos disponible se reducirá, siendo su fuente principal quienes adquieren créditos.

Tasa de inflación: la tasa de inflación para el año 2007 incrementó en 1,24 puntos porcentuales, pasando de 4,3 en 2006 a 5,54 en 2007, de seguir esta tendencia se podría generar una contracción del mercado. Un punto porcentual no es alarmante, sin embargo podría implicar el inicio de una tendencia alcista, ya que en los tres años anteriores la tendencia fue decreciente y podría generar alzas prolongadas en la tasa, en la presente década la inflación alcanzó valores de hasta 9,22 % en el año 2000.

Tasa del mercado de divisas: en el mercado se evidencia una pronunciada tendencia hacia la revaluación del dólar, lo que se traduce en una devaluación de la moneda y un posible desincentivo para la adquisición de créditos internacionales en dólares.

Condiciones económicas internacionales: Se espera una contracción en los mercados externos; la principal economía mundial está pasando por una época de fuerte desaceleración, lo cual repercute en una menor demanda de exportaciones debida a que Estados unidos es nuestro principal socio comercial. Esta desaceleración experimentada por estados unidos se puede explicar por la acumulación de niveles de deuda tan altos que ponen en riesgo la sostenibilidad de la balanza comercial global.

Tendencias en el sector financiero: Debido a las diferentes dificultades por las que pasan las compañías, principalmente dificultades en el financiamiento y difícil acceso a créditos, el entorno mismo ha ido evolucionando y encontraron una alternativa de financiamiento muy particular, el factoring[1]. En América Latina esta nueva alternativa creció un 83 por ciento específicamente en México y un 110 por ciento en Chile, según un artículo publicado por la revista Dinero.

En 2007 el Factoring registro crecimiento a nivel mundial de US$ 1.3 billones. En Colombia particularmente, esta actividad ha sido muy útil para pequeñas y medianas empresas cuyo historial crediticio es muy limitado y sus operaciones de manejo de cartera son, generalmente, ineficientes ya que no es una actividad especializada de la compañía, por lo cual tienen a invertir más dinero del necesario en la recuperación de cartera.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

En qué se endeudan los colombianos: para el 2007 los colombianos se endeudaron mucho más dado que los bancos ofrecían una mayor facilidad en la

[1] El factoring o factoraje es una alternativa de financiamiento que se orienta de preferencia a pequeñas y medianas empresas y consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento.

adquisición de créditos puesto que estaban recibiendo a su vez más captaciones del público. La mayor proporción de la deuda estaba sustentada por créditos de consumo, apropiados para comprar electrodomésticos, vehículos, ropa, etc.

El banco de la república calcula que este mayor endeudamiento implicaría que los colombianos destinen un 6% de su ingreso a pago de intereses; según el director del banco de la república, a pesar de que la situación de los hogares es favorable debido al aumento en el salario en términos reales y la disminución del desempleo, deberían tener prudencia al momento de endeudarse.

Por otro lado, a pesar de que se observa un incremento de las personas con acceso a crédito, aproximadamente el 81% de la deuda está soportada por un millón de deudores, cuando en 2002 el 76% de la deuda era soportada por la misma cantidad de deudores. Las empresas también han presentado mayor adquisición de deuda a las entidades financieras.

Manejo de las finanzas personales: según la encuesta de Capacidades Financieras de la Población Colombiana, realizada por el Banco de la república revela que los colombianos tienen malos hábitos en la administración del dinero y presentan despilfarro de este. La encuesta también arroja que al 67% de las personas encuestadas no les sobre dinero después de cubrir sus gastos básicos y en casi el 90% los gastos superan o son iguales a los ingresos.

Por otro lado, la encuesta revela también que, a pesar de que los colombianos son conscientes de su nivel de endeudamiento, más de la mitad de los consultados admitió tomar nuevos créditos para pagar otras deudas, lo cual quiere decir que no administran sus gastos de manera adecuada o simplemente son insuficientes para cubrir sus necesidades. Esta es una buena oportunidad en el entorno si se piensa en que constituye un mercado creciente para el sector.

ANALISIS PESTAL COVINOC (2016)

Fuerzas económicas

Tasa de interés: El 27 de mayo del 2016, el Banco de la república modifica la tasa de interés de intervención[2] en 25 puntos básicos situándola en 7,25%, generando una reducción en la circulación de dinero, aumentando indirectamente su valor que es medido por medio de las tasas de interés. En la medida que las tasas aumentan la demanda de créditos se reduce, por lo que se espera una contracción en el sector crediticio, afectando en el mediano y largo plazo la disponibilidad de

[2] Tasa de interés de intervención:El principal mecanismo de intervención de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, consiste en modificar la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, o la tasa de interés máxima que paga por recibirles dinero sobrante. Estas operaciones, también conocidas como OMA (operaciones de mercado abierto) se hacen a plazos muy cortos (a 1, 7 y 14 días).

carteras vencidas. Este efecto podría ser poco significativo sobre el número disponible de carteras, sin embargo las entidades que subastan las carteras podrían sacar provecho de esta situación puesto que las deudas preconcebidas (ya vencidas) se hacen más caras, representando mayor valor percibido por los bancos o instituciones financieras.

Tasa de inflación: Según cifras del Dane, existen diferencias bastante pronunciadas en la tasa de inflación de lo corrido del año en comparación al año pasado, variaciones que alcanzan hasta los 4,22 puntos porcentuales, cuando se compara junio del 2016 con 2015, sin embargo se debe estar atento a su comportamiento, pues las cifras del tercer trimestres muestran una tendencia decreciente en la tasa inflacionaria. De no experimentar una desaceleración pronunciada, se podría estar frente a una nueva tasa promedio que oscilaría entre entre 7 y 8 por ciento, entre 0.33 y 1.33 puntos porcentuales por encima del año pasado aproximadamente. Esto podría generar una contracción en la economía reduciendo el gasto promedio de los hogares.

Tasa de divisas: Aunque el dólar ha experimentado una reducción significativa en lo corrido del año, pues pasó de alcanzar un valor de 3.434 pesos el 12 de febrero a 2.941 pesos el día 26 de octubre, este valor se encuentra 500 pesos por encima del valor promedio del año pasado. Esto podría perjudicar significativamente a las entidades que hayan contraído deuda en dólares pues experimentará un crecimiento significativo debida a la variación del dólar.

Consumo de los Hogares: Según datos del Banco mundial la tasa de crecimiento anual del consumo final de los hogares sufrió una fuerte caída entre 2007 y 2009 , pasando de 7,26 a 0,56 en 2009, sin embargo esto podría estar relacionado con la crisis experimentada a nivel global, por otro lado entre 2009 y 2011 la tasa de crecimiento alcanzó una cifra de 5,97 % esto dio indicios acerca de una posible recuperación de la economía, sin embargo la tasa volvió a desacelerarse alcanzando un valor de 3,95 % aproximadamente, ubicándose 3,31 puntos porcentuales aproximadamente por debajo de la cifra alcanzada en 2009 . Según el comunicado de prensa presentado por el dane, en el primer trimestre del año, el gasto de consumo final de los hogares experimentó una reducción de 0,2% lo que podría acentuar aún más la contracción económica.

Esto podría afectar en el largo plazo la disposición de cartera, pues el consumo está correlacionado positivamente con el crédito, y una reducción del primero afecta directamente el segundo.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales (Variables clave)

Hábitos de consumo: Entre 2009 y 2010 se desarrolló el instrumento financiero conocido como Crédito de libre inversión, sin embargo solo fue hasta 2014 cuando este instrumento se popularizó gracias a campañas publicitarias de diferentes entidades financieras que exaltaba su fácil acceso y sus múltiples beneficios. Este instrumento permitió adquirir desde muebles hasta viajes.

En principio los efectos de este instrumento fueron positivos, sin embargo su fácil acceso permitió que personas adquirieran deudas en momentos inapropiados, lo que contribuyó a su incapacidad de pago.

Tendencias del mercado: La popularización de los créditos de libre inversión y la evolución del sector con la aparición de nuevas alternativas de inversión ha permitido que a su vez se popularice el servicio de cobranzas en el país, lo cual resulta en una ventaja para la compañía considerando que actualmente la compra de carteras es su mayor fuente de ingresos. Por otro lado, también puede representar un riesgo, dado que las compañías que prestan servicios financieros están abriendo cada vez más sus puertas al pedir menos requisitos que garanticen el pago de los préstamos; lo cual hace a las carteras más riesgosas y difíciles de cobrar. (Herrera, 2014)

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Relaciones del país con otras naciones clave: Las votaciones del 8 de noviembre por la presidencia de Estados Unidos, puede afectar significativamente el macro entorno colombiano. Estados Unidos, principal socio comercial de Colombia, podría experimentar un cambio significativo en sus políticas internacionales. La victoria de Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos generó incertidumbre en el entorno y en los mercados, la reacción mediatica fue la caída del dólar y de la cotización en acciones importantes de la bolsa. Su mandato puede ser muy cuestionable y puede poner en peligro la estabilidad económica de Colombia debido a su posición frente a los países latinoamericanos y los tratados de libre comercio que los americanos sostienen con estos países.

Reforma tributaria: La aprobación de la reforma tributaria tendrá grandes implicaciones sobre la economía colombiana e incluso podría fomentar su desaceleración. El aumento de las tasas tributarias (Tasa de Iva de 16 a 19%) generará una contracción en el consumo, este es el efecto esperado por los mecanismos de mercado, a mayores precios menor demanda, sin embargo en esta ocasión se podría generar un efecto sustitución, destinando mayores recursos para los bienes de necesidades básicas y menos para los bienes de entretenimiento y ocio (este efecto será más pronunciado en los ciudadanos de la base piramidal). (Colombia S. d., 2016)

Proceso de paz: En caso de aprobarse el proceso de paz, se mejorará la percepción de Colombia frente al exterior, reduciendo el riesgo asociado a inseguridad e inestabilidad interna, lo que podría incentivar a inversionistas extranjeros, esto podría dinamizar la economía y atraer recursos externos.

ANÁLISIS DE INDUSTRIA 5 FUERZAS DE PORTER

El principio del modelo de las cinco fuerzas de porter, es que las características de la industria donde se ubica la empresa determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa.

El análisis de las diferentes fuerzas permite identificar los factores más importantes en cada una de ellas y cómo estas afectan los costos y precios, como se podrían constituir como amenazas u oportunidades y determinar si vale la pena seguir siendo parte de ella.

Potenciales competidores (Barreras de entrada)

Capital: El capital requerido para ingresar a esta industria se constituye como una barrera de entrada importante, las subastas de cartera y en algunos casos su venta a puerta cerrada, requieren de un capital significativo, cada cartera contiene múltiples créditos y obligaciones de difícil cobro, que por cuestiones de interés y el plazo de morosidad representa grandes sumas de dinero.

Por otro lado la liquidez del negocio obliga a las empresas que hacen parte de la industria a contar con fondos de reserva, pues solo una pequeña parte de las carteras se cobra rápido y fácil, las carteras de dificultad media y alta conllevan una demanda intensiva de capital y recursos lo que obliga a la industria a no depender de los retornos de corto plazo.

Socios estratégicos: Los socios estratégicos permiten el ingreso a diferentes negocios de los cuales son excluidos quienes no hacen parte de estas sociedades, evitando su entrada a ventas a puerta cerrada, a subastas donde el capital requerido para participar excede los estándares de las firmas nacionales y al apalancamiento provisto por la sociedad, que permite entrar a una mayor cantidad de negocios con un menor aporte de capital.

No regulación: La desregulación de la industria obliga a las instituciones encargadas del recaudo tributario, la supervisión y control de las empresas que hacen parte de la industria a ejercer excesiva presión sobre estas, pues desconocen su funcionamiento, agregando cargas al desarrollo de las actividades normales de las organizaciones, haciendo más difícil su funcionamiento. No hay un marco de normas que dicten las reglas de juego, como es un negocio complejo y relativamente nuevo, la ley no tiene establecido un marco legal que defina lo que se debe o no hacer.

Barreras burocráticas : Existen múltiples barreras en los procesos de financiamiento con capital nacional, que obligan a la industria a endeudarse con organizaciones internacionales, los requerimientos necesarios para apalancarse con capital nacional (inversionistas, créditos) después del caso Interbolsa, se tornaron más rigurosas agregando etapas al proceso que aumentaron los tiempos de respuesta promedios, obligando a sacrificar tiempo valioso a las empresas e imposibilitando en algunos casos acceder a oportunidades de negocios.

Pese a que las organizaciones internacionales son menos burocráticas a la hora de desembolsar el dinero, una vez entablada la relación comercial con la empresa nacional, estas son muy selectivas a la hora de establecer este tipo de relaciones.

Conclusión

Existen grandes barreras de entrada en esta industria, sin embargo esta aún presenta márgenes de rentabilidad lo suficientemente altos como para llamar la atención de potenciales competidores, que al no comprender la complejidad del negocio no perciben las dimensiones de estas barreras y entran a la industria sin considerarlas adecuadamente.

Sustitutos

La finalidad de esta fuerza es comprender la habilidad que tienen los clientes para, por medio de otro producto, satisfacer la necesidad que el consumo de su producto o servicio actual, satisface. Si la habilidad de los clientes es alta, aumenta el poder de los sustitutos y se constituye una amenaza para la industria. Disminuyendo el control sobre los precios, la rentabilidad y el atractivo de la industria.

Hasta el momento no existen sustitutos, se desconocen alternativas que satisfagan esta misma necesidad (brindar la oportunidad de liberar a sus clientes de las tensiones generadas por la incapacidad del cumplimiento de sus deudas). Este servicio es un acuerdo que permite reducir a sus clientes significativamente el monto de su deuda por medio del cumplimiento de los pagos pactados en el

acuerdo, es un servicio único entre el poseedor de la cartera vencida y el deudor en mora.

Las posibles alternativas son, otros instrumentos financieros de este tipo o declararse en bancarrota para acogerse a beneficios y facilidades de pago.

Conclusión

Esta fuerza no constituye una amenaza, por el contrario permite ejercer cierto grado de control sobre los precios y la rentabilidad de la industria, sin embargo este control se ve limitado por la fuerza de rivalidad que será analizada a más a delante.

Clientes

El principio que rige esta fuerza es la comprensión de la capacidad que tienen los clientes para reducir los precios o aumentar los costos. Para medir esta capacidad se debe tener en cuenta:

1. **Número de clientes y su poder en la industria**: El número de clientes en la industria es bastante amplio como para ejercer algún tipo de presión sobre los precios. por otro lado su poder es muy limitado pues los acuerdos de pago por medio de los cuales se entabla la relación comercial con estos, es una transacción gana - gana donde ambas partes se benefician, sin embargo quien tiene el poder es la empresa que ofrece el acuerdo.

2. **Lo que ofrece la industria está estandarizado**: Del servicio prestado por la industria solo pueden estandarizarse algunos aspectos muy superficiales, pues cada cliente en sí representa una oferta personalizada que obliga a las organizaciones a adaptarse hasta cierto punto a sus necesidades.

3. **Los clientes amenazan con integrar verticalmente hacia atrás:** Es poco probable que los clientes quieran replicar o adquirir la etapa de la cadena suministros desarrollada por las empresas que hacen parte de esta industria, pues una de sus principales barreras de entrada no solo es contar con el capital necesario para hacer parte de las subastas, si no también contar con la suficiente liquidez para financiarse mientras se recuperan los tramos de deudas de largo plazo.

Conclusión

Los clientes de esta industria no tienen la capacidad para reducir los precios de mercado o elevar los costos, los clientes presentes en esta industria son cuantiosos, la oferta del servicio no está estandarizada por el contrario presenta un alto grado de personalización y por último , el servicio provisto por las organizaciones representan múltiples beneficios para los clientes, lo cual transforma la simple transacción de intercambio en un privilegio adquirido por los clientes.

Proveedores

El análisis de esta fuerza permite comprender cómo los proveedores al tener el poder de negociación pueden afectar los costos, la rentabilidad y atractividad de la industria. Permitiendo concluir si estos son quienes poseen el poder, la facilidad con la cual pueden aumentar los precios y las dimensiones de su poder. Para determinar lo mencionado anteriormente, se analizan las siguientes variables.

1. **Número de proveedores**: El número de proveedores es muy pequeño, solo los principales bancos del país pueden ofrecer el producto que funciona como insumo para la industria.

2. **La oferta de los proveedores son productos o estandarizados o diferenciados**: Esta variable busca determinar si la oferta de los proveedores puede ser sustituida, este es el caso cuando los productos son estandarizados, sin embargo las carteras son consolidadas y vendidas en paquetes, estas carteras son propiedad de los bancos y son generadas por medio de créditos. Cada producto es único y altamente personalizado, pues se compone de múltiples carteras que aunque compartan ciertas características, al momento de su cobro demanda un curso de acciones altamente personalizado.

3. **Existe amenaza de integración vertical hacia adelante**: Es poco probable que los proveedores busquen una integración vertical hacia adelante, una de las razones por las cuales la industria ofrece este servicio, es por las dificultades experimentadas por los bancos al hacer estos cobros, por ende difícilmente tomarán esta iniciativa .

Conclusión

Los proveedores podrían influir en el precio de los insumos, sin embargo este tipo de relaciones les traería mayores pérdidas en el mediano y largo plazo, las empresas experimentadas conocen las dificultades de proceder con los cobros, por ende no estarían dispuestas a comprar carteras al precio incorrecto, solo las nuevas empresas accederán a estos precios, sin embargo es posible que no obtengan la rentabilidad adecuada y por ende se retiren de la industria en el mediano y largo plazo. Sin empresas dispuestas a comprar estas deudas, los bancos no dispondrán del flujo de caja y los fondos provistos por esta operación. Así que pueden influir en el precio pero no deberían hacerlo pues las consecuencias recaerían sobre sí mismos.

Rivalidad

Número de competidores: El número de competidores ha incrementado significativamente en la industria, los precios de las carteras tienden a subir, reduciendo el margen de ganancia de la industria.

Tamaño de competidores: Se deben tener en cuenta dos aspectos de los competidores, la cantidad y sus dimensiones; en este caso, el número de competidores está creciendo y su tamaño es significativo, sin embargo dadas las condiciones del negocio, la competencia no se genera al atraer a clientes, si no al comprar las carteras en las subastas. Por ende no existen los riesgos tradicionales de reacciones ante situaciones competitivas.

Conclusión

Esta fuerza es la más importante de las 5 analizadas previamente, sin embargo, dadas las características propias del negocio desarrollado en la industria, no tiene las mismas implicaciones que al analizar industrias tradicionales donde se compite por la atención de los consumidores y se desprende no solo disputas de precios, sino también beneficios de productos y campañas publicitarias. En esta industria la rivalidad se genera al disputar los precios en subasta, solo de esta manera se podrían perjudicar entre competidores, las acciones implementadas por cada organización para realizar los cobros no genera ninguna repercusión en otras organizaciones, por lo que se podría decir que la competencia en esta industria es relativamente baja.

CONCLUSIONES

1. A partir del análisis comparativo del modelo de negocio para los años 2007 y 2016 se pudo observar que el modelo del 2016 no presenta cambios significativos; las principales modificaciones corresponden a una respuesta por parte de la compañía a la evolución de las dinámicas del entorno y el comportamiento de los consumidores. En este sentido, su principal cambio corresponde a la manera en que la compañía genera ingresos, pues su enfoque ha cambiado.

2. Pese a la presencia de nuevos competidores y la presión que generan sobre los precios, estos no representan un riesgo significativo respecto al modelo de negocio, la empresa puede resistir y mantenerse fuerte con las alianzas estratégicas, la experiencia y poder de marca que poseen. Por otro lado, las barreras de entrada a este negocio son bastante fuertes, principalmente si se considera el capital necesario a lo largo de todo el ciclo de vida del negocio para mantener márgenes sostenibles; adicional a esto, la misma rivalidad constituye una barrera de entrada significativa, debido a su implicación en el deterioro de los precios.

3. La compañía evidencia una capacidad de respuesta satisfactoria frente a cambios en el entorno. Su servicio se ha mantenido enfocado en la satisfacción del cliente, la prestación del servicio y la adaptación a las tendencias del mercado, relacionadas con una óptima comunicación con el cliente. Por lo tanto, se considera que no hay recomendaciones clave en cuanto a su accionar frente al entorno externo.

4. la reforma tributaria puede generar dos posibles resultados a los que Covinoc debe estar preparado; por un lado, las personas pueden decidir reducir el gasto, pues el incremento en las tasas impositivas reduce su poder adquisitivo, lo cual afecta al sector financiero dado que los colombianos querrían reducir su nivel de endeudamiento.

Por el contrario, una reducción en el poder adquisitivo puede motivar a las personas a endeudarse más puesto que se verían alcanzados con el cumplimiento de sus obligaciones y acudirían al sistema financiero por préstamos.

RECOMENDACIONES

1. se considera necesario la ampliación de la prestación del servicio, Ampliar la prestación de servicio. Captación, colocación de dinero y fidelización. Para sus clientes finales Covinoc brinda acompañamiento en el proceso de gestión de cobro, adaptándose a las necesidades de cada cliente, en este proceso Covinoc desarrolla un vínculo, pues su servicio va más allá de una neta transacción, sin embargo en este proceso desaprovecha la oportunidad de ir mas halla en esta relación, para esto Covinoc conociendo de ante mano la complejidad de cada cliente y luego de culminar sus obligaciones financieras, Covinoc puede prestarles dinero.

A su vez puede captar dinero con el fin de patrocinar a las personas con el perfil previamente establecido. Por otro lado gracias al coeficiente de reserva, solo se debe conservar una proporción de los que se recibe, por ende una parte de los recursos captados puede ser usada para adquirir nuevas carteras.

2. La compañía cuenta con una variedad importante de productos que puede explotar; a lo largo de su gestión han generado ingresos debido a su enfoque en uno o dos productos, sin embargo se considera necesario prestar atención a los otros productos, de manea que se consolide un prestación de servicio integral y se puedan establecer distintas fuentes de ingresos que le permitan dejar de lado la dependencia a la adquisición de carteras, ya que puede convertirse en un factor riesgoso si la competencia se vuelve muy fuerte.

3. La estructura organizacional actual con la que funciona la compañía ha impedido que sus socios vean el panorama con mayor claridad y tomen decisiones más aterrizadas a la realidad del entorno. Al estar conformada como una empresa

familiar los socios principales temen poner en riesgo su patrimonio familiar, razón por la cual han dejado pasar oportunidades importantes. Por otro lado la toma de decisiones entre miembros de la familia es mucho más lenta, pues el consenso entre todos toma mucho más tiempo.

Además, la contratación de personal externo y probablemente con experiencia en otro tipo de áreas, puede darle a la compañía nuevas ideas para operar.

4. Finalmente se recomienda estructurar un plan estratégico claro acerca de su curso de acción frente a factores del macroentorno mencionados con anterioridad que pueden desestabilizar un poco el desempeño de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Colombia, S. d. (2016). *Senado República de Colombia*. Recuperado el 2016, de http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/25770-reforma-tributaria-no-tiene-calle-de-honor-en-el-congreso

Colombia, S. f. (s.f.). *Superintendencia financiera de Colombia .* Recuperado el septiembre de 2016, de Gestión de cobranza, horarios adecuados.: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15986

covinoc. (2016). *Covinoc*. Recuperado el 2016, de https://covinoc.com/

DANE. (s.f.). *DANE.* Obtenido de http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/130-economicas/indicadores-de-competitividad-/3007-indicadores-de-entorno-macroeconomico

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica .* México: PEARSON .

Fondo Nacional del Ahorro. (2008). *FNA.* Obtenido de https://www.fna.gov.co/internas/informacion/cont2008/Analisis_cyo_CE_236_2008.pdf

García, C. A. (2015). *El tiempo* . Obtenido de http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/deudas-de-los-colombianos/16207640

Herrera, C. (2014). *cicloderiesgo.* Recuperado el 2016, de http://cicloderiesgo.com/2.tendencias-consumidor-en-colombia.Camilo-Herrera-10m.pdf

ICETEX. (2007). Obtenido de https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/Portals/0/Documentos/Contratos/Contratos2007/042-2007.PDF

portafolio. (Agosto de 2011). Un negocio que vive de recaudar cartera morosa. *Portafolio*.

Portafolio. (s.f.). *Consumidor colombiano: hay cinco tendencias, según investigación*. Obtenido de Consumidor colombiano: hay cinco tendencias, según investigación

Portafolio. (s.f.). *finanzas* . Obtenido de http://www.portafolio.co/negocios/empresas/negocio-vive-recaudar-cartera-morosa-117112

república, B. d. (2010). *Banrep.* Recuperado el septiembre de 2016, de Banrep: http://www.banrep.gov.co/es/reporte-estabilidad-financiera?page=1

República, B. d. (2012). *Banrep* . Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_mar_2012.pdf