

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y
RECUPERACIÓN DE CARTERA MEDIANTE LA GESTIÓN DE LA INFORMACION
PARA LA EMPRESA LÁCTEOS DEL ORIENTE”**

AUTORES:

PAOLA ANDREA GÓMEZ PÉREZ CÓDIGO: 1822010368

DANY FIERRO OVALLE CÓDIGO: 1221400011

CARLOS ALBERTO LOZANO CORO CÓDIGO: 1822010365

ASESOR: MSC GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA, DISEÑO E INNOVACIÓN
ESCUELA DE OPTIMIZACIÓN PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA Y
AUTOMATIZACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2019**

TABLA DE CONTENIDO

2	Título	3
3	Resumen	3
	Español	3
	Inglés	3
4	Tema	3
	4.1 Dedicación desde el especialista de Gestión de Proyectos	3
5	Fundamentación del proyecto	4
	5.1 Marco contextual	4
6	Problema	4
7	Justificación	5
	7.1 Objetivo General	5
8	Marco Conceptual	5
9	Estado del Arte	5
10	Objetivos Específicos y Actividades	9
	10.1 Cronograma General	9
	10.2 Metodología	10
	10.3 Presupuesto general del proyecto	11
	10.4 Plan de actividades	11
	10.5 Plan de adquisiciones:	12
	10.6 Plan de riesgos	12
	10.7 Plan de interesados	13
11	Conclusiones y Recomendaciones	14
12	Bibliografía	15

2 Título

Propuesta de un sistema integrado de administración y recuperación de cartera mediante la gestión de la información para la empresa Lácteos del Oriente

3 Resumen

Español

Los programas para administración de ventas, clientes y cartera, se ajustan a un modelo de cobranza particular de una empresa y aplican varios métodos de cobranza. No obstante, estos se quedan cortos en el momento de analizar la situación individual de cada cliente respecto a las variables que influyen en sus ingresos. La implementación de un sistema con herramientas de BI para la toma de decisiones, puede generar el conocimiento individual de cada cliente para el cobro adecuado y preciso de la cartera, obteniendo en tiempo real información relevante para seleccionar la mejor negociación.

Inglés

The programs for sales management, clients and portfolio, are adjusted to a particular collection model of a company and apply various collection methods. However, these fall short when analyzing the individual situation of each client regarding the variables that influence their income. The implementation of a system with BI tools for decision making, can generate the individual knowledge of each client for the adequate and accurate collection of the portfolio, obtaining in real time relevant information to select the best negotiation

4 Tema

Proponer un nuevo Sistema de Administración de la Cartera desde la Inteligencia de Negocios, con esta nueva gestión eficiente y oportuna de la cartera de clientes se beneficia directamente la liquidez de la empresa y representa el flujo de efectivo generado por la operación general además de ser la fuente principal de ingresos de la compañía para establecer compromisos a corto y largo plazo, mejorará igualmente la rotación de la cartera, generando un mayor dinamismo del negocio, disminuyendo costos de financiación y fortaleciendo las líneas de crédito.

4.1 Dedicación desde el especialista de Gestión de Proyectos

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
Investigación teórica	Marco Contextual	30%
	Estado del Arte	
	Justificación	
	Metodología	
Diseño del Proyecto	Objetivo	100%
	Objetivos Específicos	

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
	Planes (Actividades, Riesgos, adquisiciones, interesados)	
	Presupuesto	
	Cronograma	
Desarrollo	Árbol de navegación	50%
	Historias de usuario	
	Ambiente de Producción	
	Selección Licencias	
	Programación del sistema	
	Pruebas de estrés	
	Manuales de procedimiento	

Fuente: Elaboración propia

5 Fundamentación del proyecto

5.1 Marco contextual

La empresa Lácteos del oriente está ubicada en el suroriente del departamento Antioqueño en la región de Valles de san Nicolás, concretamente en el municipio de La Unión, con un tiempo aproximado de recorrido en vehículo hacia el aeropuerto José María Córdoba de cuarenta minutos y a la ciudad de Medellín de setenta minutos.

Tuvo sus inicios de una manera rudimentaria con procesos totalmente manuales; aprovechando los secretos de la cocina paisa tradicional para aplicarlos a los primeros productos puestos en el mercado. Pasaron no menos de diez años en donde se iba incrementando su venta hasta tener la necesidad de adquirir equipos tecnológicos más adecuados que le permitieran a la organización garantizar la producción demandada por los clientes.

A partir del año 2005 se constituye la empresa legalmente con todos los requerimientos de ley, y hoy se puede hablar de LACTEOS DEL ORIENTE como una empresa con un presente muy positivo y un futuro lleno de expectativas, por la gran acogida de sus productos en los diferentes lugares donde se comercializa; y tiene como objeto inmediato lanzar otros productos que el momento están siendo perfeccionados en el área de producción.

Sus clientes se han expandido a nivel nacional, por lo que se incrementó su capacidad de distribución y de producción. Para dicho crecimiento se pasó de una planta de empleados de 215 empleados a más de 390 y en crecimiento.

6 Problema

La empresa requirió de unos avances tanto de infraestructura tecnológica y de personal muy rápido, que llevo a la falta de detalle y elaboración de mecanismos de seguimiento y toma decisiones, dejando aplazado temas como la administración de la cartera y a cierre contable del 2018 de la

empresa Lácteos del Oriente, cuenta con una cartera castigada de \$937.425.637 y creciendo debido al crecimiento en ventas.

7 Justificación

Al invertir en infraestructura y personal, se implementó una gran estrategia de mercadeo, lo que conlleva a incrementar la base de clientes y de productos. Para ello se debe estar acorde al tamaño de clientes, transacciones y control de los ingresos y cuentas por cobrar, se requiere una gran atención al crecimiento de la cartera y su rotación. Los sistemas convencionales de cobro y la información que se genera no está siendo aprovechada de la mejor manera. Se hace imperioso el diseño de una nueva propuesta que gestione eficazmente la información, convirtiéndola en conocimiento para toma de decisiones, estrategias y conocimiento del cliente para la recuperación de la cartera y la planeación futura de nuevas políticas en el manejo de la misma.

7.1 Objetivo General

Proponer un sistema de cobro que contenga un procedimiento de gestión de la información de clientes, un equipo de cartera y ventas completamente capacitado.

8 Marco Conceptual

A continuación, se explican algunos de los conceptos específicos que se utilizarán como base para el desarrollo del problema abordado.

- **Cartera Clientes:** Es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico.
- **Rotación de Cartera;** es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes una vez realizada la venta.
- **Inteligencia de Negocios:** Es el conjunto de procesos, aplicaciones y tecnologías que facilitan la obtención rápida y sencilla de datos provenientes de los sistemas de gestión empresarial para su análisis e interpretación, de manera que puedan ser aprovechados para la toma de decisiones y se conviertan en conocimiento para los responsables del negocio.
- **Sistema de Gestión de Base de Datos:** son productos software fabricados por diferentes proveedores y con diferentes características que los diferencian unos de otros y nos permiten diseñar y gestionar bases de datos. Para resumir, son una colección de datos interrelacionados y un conjunto de programas para acceder dichos datos: SQL Server, PostgreSQL, MySQL, DB2, Informix, Oracle, H2 Database, entre otros.

9 Estado del Arte

La administración y recuperación de cartera es entendida como el conjunto de actividades para evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de los pagos pendientes y encaminar los esfuerzos para lograr un pago pronto y completo de las deudas de los clientes con la empresa. Normalmente se establecen cuatro

(4) etapas para la gestión de cartera. 1) Etapa Preventiva. 2. Etapa Administrativa. 3. Etapa Pre-jurídica. 4. Etapa Jurídica (Agrario, 2016).

- En la etapa preventiva se realiza una recordación del compromiso pronto a vencer, es decir antes de la fecha límite de pago.
- En la etapa administrativa se realiza un proceso de cobro, informando de la obligación vencida, esta etapa comprende desde el día uno (1) después de la fecha límite y varía según las políticas de cada empresa, la mayoría de los casos a 30 días.
- La etapa pre-jurídica entra en función cuando ninguna de las etapas anteriores ha dado el resultado esperado, en esta etapa se incluye normalmente un tercer actor el cual son personas naturales o jurídicas especializadas en cobro pre-jurídicos, quienes realizan un cobro persuasivo para no llegar al cobro jurídico, es decir antes de llegar a una acción legal. El tiempo varía según las políticas de cada empresa y el nivel de riesgo y cuantía de la deuda.
- Finalmente, en la etapa jurídica, se realizan acciones legales ante los entes de arbitramento correspondientes, en esta etapa se incrementan los costos legales y financieros. En todas las etapas se busca la comunicación directa con el cliente mediante el envío de cartas, llamadas, mensajes de correo electrónico, de texto y/o telefónicos y en algunos casos, gestión personalizada al deudor por medio de visita.

A nivel mundial existen múltiples opciones y estrategias de administración y recuperación de cartera (Accion Inside Headquarters, 2008), desde un equipo de cartera dedicado a las llamadas, envíos de correos y mensajes, pasando por empresas terciarias especializadas en la gestión de cobranzas, hasta la oferta de varios software complejos y avanzados para empresas de gran envergadura. Todo esto refleja la gran necesidad e importancia de tener un plan de administración y recuperación de cartera.

Actualmente la industria Financiera es la industria más innovadora en esta necesidad, está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis de distintos ámbitos (Huete, 2005), con el fin de llevar a cabo una evaluación más precisa del riesgo asociado a cada cliente. Con ello se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación.

La forma de segmentar a los clientes de la cartera está cambiando tradicionalmente (Harvard Business Review, 2018), los segmentos se definían con base en el tiempo de morosidad y el número de pagos vencidos, sin embargo, las instituciones financieras han encontrado mejores resultados con segmentaciones basadas en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago. Ahora, las nuevas segmentaciones consideran las variables del comportamiento histórico del cliente y con esta se busca predecir su conducta de pago el “Behavior” y “Collection Score” son algunos de los modelos más utilizados para clasificar a los clientes y definir segmentos.

Una vez que se identifican los segmentos y dependiendo las características específicas de cada uno, se definen las estrategias más adecuadas para recuperar la cartera. Dichas estrategias toman en cuenta al canal que se utilizará, los productos que se ofrecerán, los procesos que se llevarán a

cabo, así como las áreas y los individuos encargados de administrar la cartera de aquellas cuentas que tienen asignadas.

Uno de los canales más utilizados, es el inbound, donde el deudor tiene acceso a todos los servicios incluyendo información sobre el proceso de cobro, una posible negociación, solicitar una reestructuración de la deuda. Esto genera beneficios importantes tales como un mayor servicio al deudor, mayor visibilidad en la recuperación y mejor información al alcance del deudor.

Algunas estrategias para mejorar la administración de cartera.

- Finiquito: Para clientes que están dispuestos a liquidar de manera inmediata y se les ofrece un descuento sobre el monto total de la deuda.
- Estructura de deuda: Para clientes con un nivel moderado de morosidad o una dificultad de pago en el corto plazo y les ofrece parcializar la deuda a un plazo y tasa definidos de acuerdo al segmento que pertenecen.
- Descuento por devaluación del bien: Para clientes donde el valor del bien adquirido a cambiado a raíz de alguna circunstancia económica
- Convenio judicial: Para clientes en proceso judicial donde se puede negociar por medio de un convenio que incluye los costos judiciales y comisiones al momento de establecer las condiciones.

Cómo se ha mencionado anteriormente se han desarrollado diferentes herramientas para automatizar y mejorar los procesos críticos de la cobranza:

- Sistema de Cobranza Integral: Tiene en cuenta todos los productos que el cliente tiene con la empresa de modo que se pueda ofrecer convenios integrales en un solo proceso, cuenta con funciones como el registro de resultados de gestiones, la reprogramación de la siguiente sesión con base en el resultado logrado, registro de los estatus de las cuentas de cobranza judicial.
- El marcador predictivo: Es una herramienta que ahorra tiempo de marcación y permite la agilización del proceso de gestión telefónica además prioriza los números telefónicos con base en la probabilidad del éxito de la llamada, este instrumento se alimenta un sistema de cliente centralizado que contiene todos los datos de contacto del cliente y con esta información determina un factor de éxito el contacto así como la mejor hora para marcar, la actualización de datos del contacto y la alimentación del sistema de clientes son de gran importancia para mejorar la eficacia del marcador predictivo.
- Gestiones automatizadas: Para altos volúmenes de cuentas de cobranza, se tiene como consecuencia que muchas instituciones gestionan cuentas de bajo nivel de morosidad de manera automática. Fomentar la autogestión, el proceso automatizado busca alcanzar un máximo de cuentas atendidas a fin de mejorar los costos y el servicio al cliente los canales de gestión que se han logrado automatizar, incluyen mensajes de voz, SMS, correo tradicional y electrónico.

- Segmentación de la cartera de cobranza automatizada: Segmentar la cartera de forma automática de acuerdo a los prototipos de comportamiento y de “escore”, designando estrategias de forma automatizada y constante de forma dinámica y simultánea a la alimentación del modelo.
- Sistema de reporte: Un sistema capaz de generar Los indicadores de desempeño de forma constante automática, el sistema permite un monitoreo constante de lo general a lo particular es decir un alto grado de integración de la información para determinar la efectividad de la gestión a nivel particular y a partir de ello definir acciones concretas. Los indicadores se tienen que analizar dentro del sistema para generar análisis de forma constante automática.

Con el fin de fomentar la implementación de acciones concretas existen una serie indicadores base los cuales se tienen que implementar para terminar el nivel de productividad de la administración de cartera. estos indicadores ayudan a descomponer las cuentas asignadas en las diferentes fases y así determinar la efectividad de cada fase. A través de los indicadores se pueden identificar áreas de oportunidad en cuanto a gente-proceso-calidad de información. Además de que favorece la puesta en marcha de procesos de mejora continua a su vez se pueden ligar a un costo.

Los indicadores de desempeño incluyen (Galaz, 2012):

- porcentaje de penetración = a cuentas contactadas / sobre cuentas asignadas
- porcentaje intensidad = intentos / cuentas intentadas
- Porcentaje de hits = contactos / intentos
- Porcentaje RPC (right party contacts)= contactos exitosos / total de contactos
- Porcentaje PTP (promise to pay) = promesas de pago / RPC
- Porcentaje KP (keep promises) = promesas cumplidas / PTP

Software

En la actualidad existen gran cantidad de software para la Gestion de Cartera, entre ellos podemos destacar TruePay, Seven-ERP, Concilia Cartera, Giitic, Siigo, y SAC. En general todos ellos contiene funciones tales como (GUIA TIC, s.f.):

- Desempeño de los gestores.
- Evaluación de la cartera.
- Revisión de políticas de cobro.
- Cumplimientos de los acuerdos.
- Seguimiento de compromisos.
- Cobro de Cartera PreJurídica, Jurídica, Castigada y Libranza.
- Control de acuerdos de pagos.
- Discado automático de llamada.
- Control de gestiones: ¿Quién realizó la llamada?, ¿Cuándo lo hizo?, ¿Cuánto duró?
- Cuotas morosas.
- Pagos realizados.

- Manejo de perfiles por: Rango de Monto, Tipos de Productos, Estado del Crédito, Estado del cliente.
- Automatización cartas de cobro.
- Distribución automática de deudas a gestores.
- Reportes de detalle.
- Reportes estadísticos.
- Históricos de saldos de cartera.
- Resultado de gestión vs Pagos de clientes.
- Medición del desempeño de los gestores.
- Interfaz automática con Excel.
- Envíos masivos de Email.
- Envíos masivos de SMS.

10 Objetivos Específicos y Actividades

Objetivo Específico	Alcance	Actividades	Tiempo
Mejorar los procesos de cobranza para cada tipo de cliente	Tener un Sistema de Información con todos los clientes segmentados según su historial de pago, nivel de compras y antigüedad.	Reunir toda la información por cliente Estructurar la base de datos del sistema de Información	1 Mes
Mejorar la eficiencia en los procesos de cartera	Establecer los nuevos procesos de cartera, de asignación por cliente y de recuperación de cartera vencida	Generar un Score por tipo de cliente. Estipular el manual de procedimiento de recuperación de cartera por fase Automatizar el procedimiento.	2 meses
Estandarizar los procesos para el manejo de la cartera en las áreas relacionadas, atándolos a las necesidades particulares de cada cliente y producto.	Lograr que todos las áreas interesadas y afectadas sigan el mismo lineamiento y manejo del nuevo Sistema de administración de cartera.	Crear el flujograma de proceso conforme al procedimiento establecido. Realizar la capacitación de la lectura del Score del cliente. Crear un equipo de apoyo para el área de compras a la hora de estipular un crédito.	2 meses
Utilizar un conjunto consistente indicadores de desempeño.	Desarrollar indicadores de control, seguimiento, resultados y mejoramiento continuo	Estipular los indicadores necesarios. Dentro del SGBD programar los indicadores Programar el informe de indicadores en el SGBD	2 meses

Fuente: Elaboración Propia

10.1 Cronograma General

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Reunir toda la información por cliente												
Estructurar la base de datos del sistema de Información												
Generar un Score por tipo de cliente.												

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Estipular el manual de procedimiento de recuperación de cartera por fase	■	■	■	■	■	■						
Automatizar el procedimiento.					■	■	■	■				
Crear el flujograma de proceso conforme al procedimiento establecido.					■	■	■	■				
Realizar la capacitación de la lectura del Score del cliente.							■	■	■	■	■	■
Crear un equipo de apoyo para el área de compras a la hora de estipular un crédito.					■	■	■	■	■	■		
Estipular los indicadores necesarios.	■	■										
Dentro del SGBD programar los indicadores			■	■	■	■						
Programar el informe de indicadores en el SGBD							■	■				

10.2 Metodología

El tipo de análisis será en dos niveles; el de una finalidad perseguida, el cual para este caso será una finalidad planificadora, la cuál es la que persigue organizar proyectos, es un análisis más pragmático, es un análisis de la realidad que enlista los problemas más sentidos percibidos subjetiva y superficialmente. El análisis de planificación seleccionará sólo aquellos aspectos o problemas más pertinentes adecuados a los objetivos de la planificación y expone sólo elementos que requeriremos para el plan.

Como segundo haremos un análisis según el objeto que deseamos estudiar, específicamente el análisis coyuntural donde desarrollaremos el problema dentro de una temporalidad, se ubica en determinados momentos y analiza lo que suceda en cada momento. El análisis de coyuntura estudia las causas del conflicto y sus fases entre ellas la pre-crisis, la antecrisis, la crisis en sí misma, el nudo crítico, la acción reparadora y la fase de reintegración.

Por medio del análisis de coyuntura estudiaremos los actores, identificaremos todas las partes implicadas en el problema, el peso específico de cada uno, qué papel juegan, como la empresa persigue su proyecto, las tácticas para sacar adelante sus estrategias finales.

Luego requerimos precisar qué nivel de análisis queremos y esto se refiere al nivel geográfico en que queremos situarnos. El nivel macro es un análisis global, es un ámbito general del sector que nos brinde una comprensión global para entender la complejidad que puede traer este nivel macro. Después, a un nivel micro, un rango interior donde se analizan problemas concretos de la empresa y se hayan soluciones más rápidas, y comprensión precisa del problema

Escogeremos un marco teórico basado en la coyuntura actual de la empresa, sus antecedentes y contexto. Luego de precisar un nivel de análisis y un marco teórico metodológico, escogemos como técnicas de investigación confiable y precisa que tenga una cantidad de datos razonables. Algunas de las principales técnicas de investigación o fuentes son la información bibliográfica, el internet, una investigación oficial, cómo grupos de trabajo que se ocupen de ciertos problemas o de los mismos actores implicados en el problema.

También tenemos la información de prensa, la cual tiene muchas fuentes como diarios, revistas, noticias de radio, de televisión y editoriales, artículos de opinión, periódicos extranjeros, publicaciones especializadas.

Por otro lado, tenemos las fuentes de información como son la encuesta, realizar una propia investigación sobre un terreno real que cuenta con su cuestionario busca evitar dificultades de posición que no tengan algún vacío. También está la fuente de información como la entrevista la cual nos permite comprender la problemática desde vivencias personales el diálogo directo con la gente como sienten su problemática tocar aspectos y detalles.

10.3 Presupuesto general del proyecto

Presupuesto aproximado en miles de pesos				
Rubro	Descripción	Valor unitario	Financiación	Total
Personal	Especialista en Soluciones BI	\$5.500.000 mes	Empresa	\$ 33.000.000
	Profesional sistemas	\$3.500.000 mes	Empresa	\$ 21.000.000
	Profesional Cartera	\$3.500.000 mes	Empresa	\$ 21.000.000
Equipos	Equipos de oficina	\$1.200.000	Empresa	\$ 1.200.000
	Equipos de Cómputo y periféricos	\$3.800.000	Empresa	\$ 3.800.000
Materiales	Papelería	\$400.000 mes	Propia	\$ 2.400.000
	Gastos de comunicación	\$195.000 mes	Propia	\$ 780.000
Software	Licencia de base de datos	\$3.000.000 año	Empresa	\$ 3.000.000
Capacitaciones	Refrigerios	\$120.000 x Cap.	Propia	\$ 480.000
Total				\$ 86.660.000

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto se estima para una ejecución de seis (6) meses, donde se espera invertir unos \$86.660.000. No obstante, la cartera perdida por año se estima en más de \$435.000.000 al año, por lo tanto, se espera recuperar o evitar que reduzca por lo menos en un 50%, generando ingresos de unos \$215.000.000 y creando una utilidad de por lo menos \$125.000.000 en el primer año.

10.4 Plan de actividades

PLAN DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS	
Sistema de Administración de Cartera	Establecer las políticas y lineamiento de la administración de la cartera
	Establecer un procedimiento de administración de cartera
	Establecer un flujograma de del proceso
	Categorizar los tipos de deudores
	Recopilar la información de clientes

PLAN DE ACTIVIDADES POR OBJETIVOS	
Sistema de Gestión de Base de Datos	Crear el Sistema de gestión de Base de Datos
	Dar un Score con la información conseguida
	Generar los indicadores de gestión
Equipo de Gestión de Cartera	Crear los perfiles del equipo de gestión de cartera
	Capacitar al equipo con el nuevo Sistema de Administración de Cartera
	Realizar pruebas de gestión
	control y seguimiento de mejoramiento continuo

Fuente: Elaboración Propia

10.5 Plan de adquisiciones:

Plan de adquisiciones	
Sistema de Administración de Cartera	Profesional en Sistemas Integrados de información
Sistema de Gestión de Base de Datos	Desarrollador de bases de datos
	Licencia del SGBD
	Equipos de cómputo y periféricos
	Mobiliario de oficina
Equipo de Gestión de Cartera	Coordinador del equipo
	Profesional de Cartera 1
	Profesional de Cartera 2
	Mobiliario de Oficina

Fuente: Elaboración Propia

10.6 Plan de riesgos

No.	Clase	Fuente	Descripción	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	A quién se le asigna	Tratamiento/ Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento				Persona responsable por implementar el tratamiento
			(Qué puede pasar y cómo puede ocurrir)								Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	
1	Específico	interno	Seleccionar personal no idóneo	Retraso en la implementación del Sistema de Administración de cartera o una mala implementación	2	4	3	medio	Director del proyecto	Estipular muy bien los perfiles del personal	1	2	2	Bajo	Director del proyecto
2	General	interno	La empresa no tenga tiempo ni recursos	Pausar el proyecto	1	2	3	Bajo	Gerente General	Evaluar los costos y beneficios, apartar el presupuesto	1	2	1	Bajo	Director del proyecto

No.	Clase	Fuente	Descripción	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo	Categoría	A quién se le asigna	Tratamiento/ Controles a ser implementados	Impacto después del tratamiento				Persona responsable por implementar el tratamiento
			(Qué puede pasar y cómo puede ocurrir)								Probabilidad	Impacto	Valoración	Categoría	
3	específico	interno	El Sistema de Gestión de Bases de Datos no funcione	Retraso en la implementación del Sistema de Administración de cartera	1	2	3	Bajo	Ingeniero de Sistemas	Revisar que proveedor de Base de datos se contrata	1	2	2	Bajo	Director del proyecto
4	específico	interno	Caída en las ventas de la empresa por factores externos	Implementación con pocos clientes a controlar	2	2	2	medio	Jefe de ventas	Revisar proyecciones de ventas y análisis macroeconómico de la región	2	2	1	bajo	Jefe de Ventas
5	específico	interno	Poco tiempo para realizar capacitaciones	Implementación retrasada	2	2	3	medio	Gerentes de area	Coordinar el cronograma de capacitaciones	1	2	3	Bajo	Director del proyecto y gerentes de área

Fuente: Elaboración Propia

10.7 Plan de interesados

INTERESADOS	PLAN
DIRECCION GENERAL	Consolidar el compromiso, entendimiento del proyecto y apoyo Trabajar conjuntamente en la elaboración del procedimiento e implementación
AREA DE VENTAS	Coordinar manejo del Sistema de Administración de cartera Coordinar la información y promoción a clientes
CLIENTES	Informar nuevas oportunidades y conocimiento de mejoras Realizar las tareas de promoción a clientes de la cartera actual
AREA DE CARTERA	Estar completamente empapados del proyecto, función y manejo Realizar las tareas de promoción a clientes de la cartera actual
AREA FINANCIERA	Capacitar en las nuevas políticas para su gestión Generar cuadros de productos de cartera según casos estandarizados
ÁREA TECNOLOGÍA	Colaboración con la información de la base de datos y la alimentación y mantenimiento del sistema

Fuente: Elaboración Propia

11 Conclusiones y Recomendaciones

El gobierno de la información consiste en la capacidad de una organización para gestionar el conocimiento que tiene sobre su información de forma que pueda responder a sus preguntas de negocio, esto proporciona un enfoque holístico para administrar, mejorar y aprovechar la información de forma que pueda ayudarnos a ganar percepción y generar confianza en decisiones y operaciones empresariales. La información se define como un activo porque sin un buen gobierno de esta, se pierde valor, se pierden oportunidades, la información es valiosa y puede generar mucho valor y utilidad para la empresa.

El uso de soluciones tecnológicas de BI, la gestión de bases de datos, uso de bodegas de datos, inversión en hardware y software, y la contratación del personal idóneo, son herramientas que, unidas a un compromiso a mediano y largo plazo de la alta gerencia, genera un valor real a la empresa, en este caso, la recuperación de la cartera y no solo eso, sino que posiblemente la planeación futura de la cartera para no volver a llegar a volúmenes tan altos.

Los riesgos prácticamente vienen de la capacidad y compromiso de la empresa, realizar un trabajo juicioso de planeación, modelado e implementación que conlleve a una mejora continua cada vez que se generen informes de calidad. No verlo como un centro de costos sino como un activo de la empresa. Los datos por si solos no son valor, pero transformarlos en conocimiento son una ventaja de valor en el mercado. El tamaño de la empresa y su músculo económico es importante, debido a que una empresa que genera poca información o tiene una cartera pequeña para nuestro ejemplo, no sería rentable, así mismo, requiere de un cambio de mentalidad y capacitación para implementarse, prever la situación económica a mediano plazo que soporte la implementación.

Las soluciones basadas en BI permiten detectar tendencias, oportunidades y riesgos que podrán ser traducidos en ventajas competitivas. Impulsa a una empresa a pensar y llegar a lo grande.

12 Bibliografía

- Agrario, B. (2016). *Oficina Virtual Banco Agrario*. Recuperado el 21 de 02 de 2019, de <https://www.bancoagrario.gov.co/deinteres/gestionCobro/Paginas/default.aspx>
- Galaz, Y. R. (2012). *Tendencias de Cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Deloitte, Mexico. Recuperado el 23 de 02 de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>
- GUIA TIC. (s.f.). *Guia Soluciones TIC*. Recuperado el 23 de 02 de 2019, de <https://www.guiadesolucionestic.com/soluciones-verticales/sector-financiero/software-gestion-de-cartera-y-cobranzas/637-software-administracion-y-gestion-de-cobranzas-y-cartera>
- Curto, J., Caralt, J. (2010) *Introducción Al Business Intelligence*. Cited 13 times. Barcelona: Editorial UOC. 16 de Octubre de 2018, Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=iU3RAXYQXMkC&printsec=frontcover&dq=datos+warehouse+definicion+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8pv73oIneAhVOKIAKHW0oCv4Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
- Huete, L., López, N. Los seis pilares de un buen modelo de banca de clientes (2005). *Business Review* (Núm. 139). Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/los-seis-pilares-de-un-buen-modelo-de-banca-de-clientes>
- Londoño, O. L., Maldonado, L. F., Calderón, L. C., *Guia para construir estados del arte*. 2016. Recuperado de <https://www.docsity.com/es/guia-de-estado-del-arte/2265602/>
- Harvard Deusto. *Cómo adaptar la conversación con el cliente al contexto*. *Management & Innovation* (Núm. 7). Julio 2018. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/como-adaptar-la-conversacion-con-el-cliente-al-contexto>
- Ten Caten, C. S., & Paleo, O. S. (2012). Comparative analysis of clustering methods for segmentation of customers' active portfolio. [Análise comparativa de métodos de agrupamento para segmentação da carteira ativa de clientes] *Espacios*, 33(2), 19-20. Retrieved from <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84875783693&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=cartera&st2=&sid=21034c88f56f71eeef6a3ad681a745&sot=b&sdt=b&sl=22&s=TITLE-ABS-KEY%28cartera%29&relpos=13&citeCnt=0&searchTerm=co>
- Howson, Cindi. *Business intelligence: estrategias para una implementación exitosa*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2009. ProQuest ebrary. Web. 22 August 2017. Pa. 149-164g. Recuperado de <http://site.ebrary.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/lib/bibliopoligransp/reader.action?docID=10433880>
- Martín, E. y F. Marcelo, J. (2003). *Business Intelligence: ayudando a las empresas a comprender*. *iWorld*, 59. Recuperado de <http://oceanodigital.oceano.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=pgc&password=pg0811>
- Perles, J. L. *Administración y monitorización de los SGBD (UF1470)*. Madrid, ESPAÑA: IC Editorial, 2015. ProQuest ebrary. Web. 28 September 2017. <http://site.ebrary.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/lib/bibliopoligransp/reader.action?docID=11126278&ppg=9>

- Cantón, S. R., & González, F. P. (1998). Indicadores de performance en estrategias dinamicas de seguro de cartera. *Revista Espanola De Financiacion y Contabilidad*, 27(94), 37-70. Retrieved from <https://www-scopus-com.loginbiblio.poligran.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-77953838176&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=indicadores+cartera&st2=&sid=7704c6231a7970e24c2216a89042f83c&so t=b&sdt=b&sl=34&s=TITLE-ABS-KEY%28indicadores+cartera%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=>
- Rovinat, J. R., (2003). *Introducción al marketing directo*. Universidad de Barcelona Virtual, Recuperada de <http://oceanodigital.oceano.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=pgc&password=pg0811>
- Trujillo, Juan Carlos. *Diseño y explotación de almacenes de datos: conceptos básicos de modelado multidimensional*. Alicante, ES: ECU, 2013. ProQuest ebrary. Web. 16 August 2017. Pag 13 – 48. Recuperado de <http://site.ebrary.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/lib/bibliopoligransp/reader.action?docID=10751536>
- González, M., Tovar, M. ¿Cómo implantar una estrategia de 'customer centric' en un call & contact center o crc?. *Márketing y Ventas* (Núm. 134). Octubre 2015. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/como-implantar-una-estrategia-de-customer-centric-en-un-call-contact-center-o-crc>
- Fernández, A. (2000). CRM. (Customer Relationship Management). *Actualidad Económica*, 228. Recuperado de <http://oceanodigital.oceano.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/Empresa/welcome.do?at=lp&prd=4&login=pgc&password=pg0811>
- Curto, J. *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona, ES: Editorial UOC, 2010. ProQuest. <http://site.ebrary.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/lib/bibliopoligransp/detail.action?docID=10647203&p00=olap>
- Gómez, Ruedas, Jesús. *Dirección y gestión de proyectos de tecnologías de la información en la empresa*, FC Editorial, 2016. Páginas 186 a 188. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquestcom.loginbiblio.poligran.edu.co/lib/bibliopoligransp/detail.action?docID=4824526>
- López Porrero, Beatriz E., and Pérez Vázquez, Ramiro A.. *Limpieza de datos*. La Habana, CU: Editorial Feijóo, 2005. ProQuest ebrary. Web. 24 April 2017. Pag. 1-18. Recuperado de <http://site.ebrary.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/lib/bibliopoligransp/reader.action?docID=10431084>