

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTION DE CARTERA XXX DE
ORIENTE”**

AUTORES:

DELBY ALEXI CARVAJAL ALFONSO - CÓDIGO: 1722010374 GRUPO 1

JOSÉ WVEIMAR GUEVARA PARRA - CÓDIGO 1512010531 GRUPO 1

DIEGO JOSE PATIÑO – CÓDIGO 1722010225 GRUPO 2

ASESOR: MSC. GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2018

1. TABLA DE CONTENIDO

2. Título.....	5
3. Resumen.....	5
4. Tema	5
4.1. Dedicación:.....	5
5. Fundamentación Del Proyecto.....	6
5.1 Marco Contextual.....	6
5.1.1 Reseña Histórica XXX Del Oriente.....	6
5.1.2 Misión y Visión	7

5.1.3 Actividad Económica	8
5.1.4 Responsabilidad Social Empresarial	8
5.1.5 Valores Corporativos	8
5.1.6 Organigrama de la Organización	9
5.1.7 Situación Actual	10
5.1.8. Flujograma de procesos	11
6. Definición del problema	12
7. Justificación	13
7.1 Objetivo general	18
8. Marco conceptual	18
9. Estado del arte	28
10. Objetivos específicos	35
10.1 Metodología	37
10.2 Presupuesto	39
11. Viabilidad Financiera	40

12. Plan de Adquisiciones	40
13. Plan de Riesgos	42
14. Plan de los Skateholders	43
15. Conclusiones y Recomendaciones	46
16. Bibliografía	48

2. Título

Propuesta de diseño de sistema de información para la gestión de cartera xxx de oriente.

3. Resumen

Teniendo en cuenta el crecimiento que ha tenido esta empresa en los últimos años y que definitivamente todas las áreas de la empresa están involucradas en cada uno de sus procesos para cumplir con los objetivos de la compañía, se están presentando unas situaciones que se deben mejorar, como es el caso de la gestión en cartera, aunque la empresa cuenta con un sistema tecnológico, éste no tiene o no permite una correcta aplicación en cartera, puesto que le falta información, no tiene aplicaciones de alerta y además es lento.

El manejo y acceso de la información actualmente es vital para que las empresas tomen decisiones efectivas y que permitan aprovechar las oportunidades y asumir los riesgos que se puedan presentar

4. Tema

4.1. Dedicación:

Tipo de Actividad	Sub-actividad	% de Dedicación
-------------------	---------------	-----------------

Investigación teórica	Detalle y justificación del problema	30%
Diseño del Proyecto	N/A	50%
Desarrollo	Prototipo Piloto Ambiente de Producción	20%

5. Fundamentación Del Proyecto

5.1 Marco Contextual

5.1.1 Reseña Histórica XXX Del Oriente

La empresa xxx 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 XXX 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 en el momento están siendo perfeccionados en el área de producción.

5.1.2 Misión y Visión

Misión

Poner al máximo empeño para ofrecer a los consumidores el mejor producto con las mayores exigencias en calidad e higiene, generando seguridad y confianza a nuestros clientes y aportando a nuestros empleados y proveedores mejor calidad de vida.

Visión

Trabajar con responsabilidad y sentido de pertenencia para conquistar permanentemente la preferencia de más clientes y consumidores hacia nuestra marca, ofreciendo servicios de calidad y competitividad para conquistar día a día nuevos mercados.

5.1.3 Actividad Económica

XXX DEL ORIENTE tiene como actividad principal la producción, transformación y conservación de carne y derivados cárnicos.

5.1.4 Responsabilidad Social Empresarial

XXX DEL ORIENTE está altamente comprometida con los procesos sociales tanto en el ámbito local como regional, por esta razón nuestra marca apoya de una manera activa y voluntaria al fomento del deporte y la cultura.

5.1.5 Valores Corporativos

- Sentido de Pertenencia
- Respeto
- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad
- Transparencia

5.1.6 Organigrama de la Organización

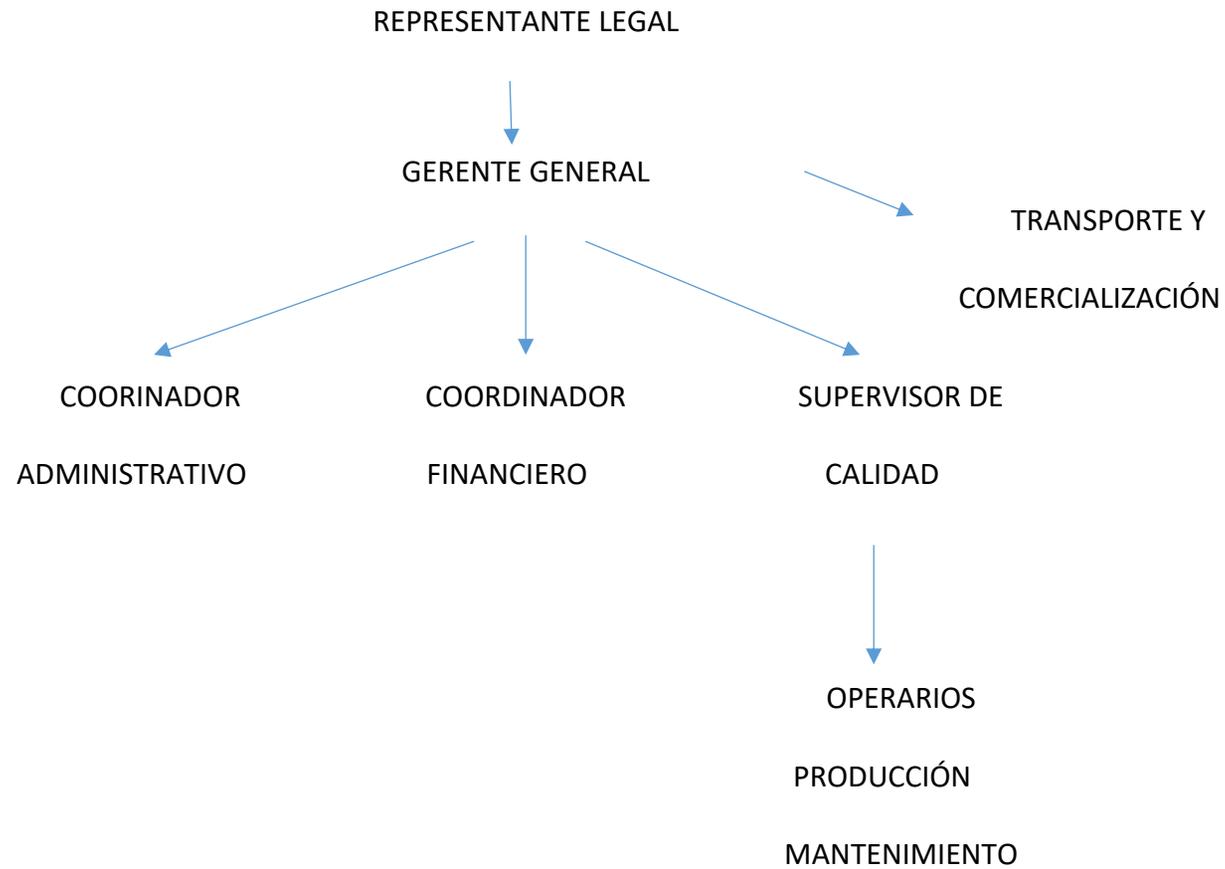


Figura 1. Organigrama de la organización

REPRESENTANTE LEGAL: 1 persona

GERENTE GENERAL: 1 persona

TRANSPORTE Y MERCADEO: 6 personas

COORDINADOR ADMINISTRATIVO: 1 persona

COORDINADOR FINANCIERO: 1 persona

SUPERVISOR DE CALIDAD: 1 persona

MANTENIMIENTO: 1 persona

OPERARIOS DE PRODUCCIÓN: 9 personas

Total: 21 Empleados

5.1.7 Situación Actual

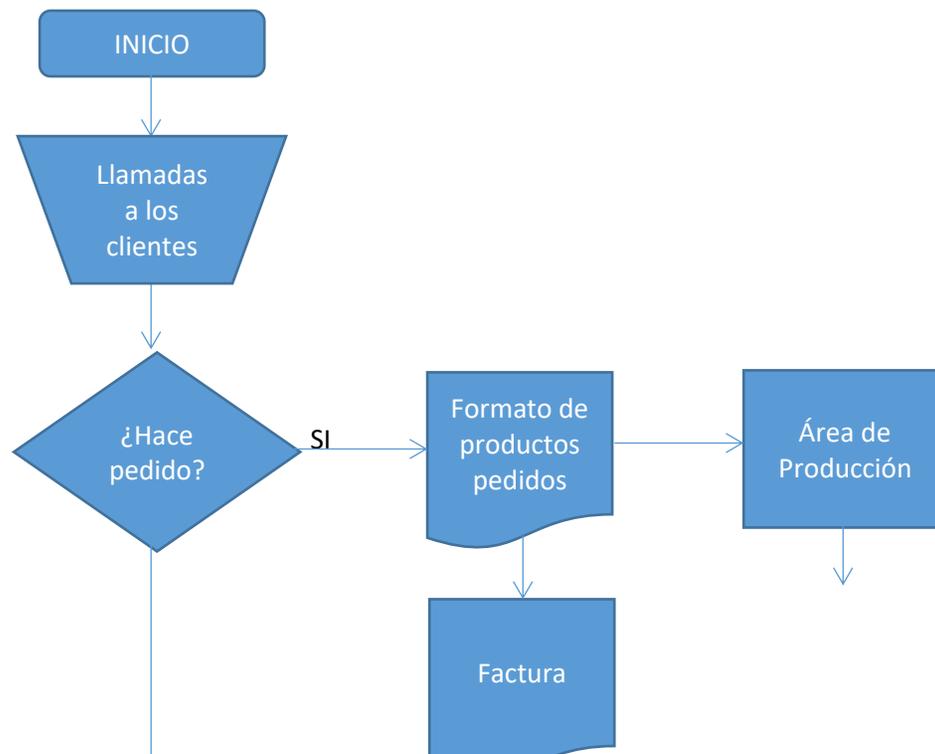
Gracias a las importantes inversiones que hoy ha hecho la compañía en adecuación de espacios y adquisición de tecnologías, se cuenta con una planta que cumple con todos los requisitos exigidos por los estándares nacionales para el manejo de alimentos; igualmente, también se ha preocupado la organización por ponerse a tono en materia de adecuación de espacios y adquisición de tecnologías para el funcionamiento de su parte administrativa.

La compañía cuenta con un paquete tecnológico para el manejo de la información contable, financiera y de personal denominado NEW INFORMATIC OPEN; esta situación le ha permitido cumplir con el manejo adecuado de la información destinada a los entes de control

y la necesaria para dar cumplimiento a los requisitos de ley, la cual ha crecido significativamente a la par del crecimiento que ha tenido la compañía.

Actualmente la compañía xxx del oriente tiene un reconocido posicionamiento en el mercado regional antioqueño de productos cárnicos y lácteos, cuenta con una flota de seis vehículos encargados de hacer la distribución de la mercancía, todos los días hay una persona dentro de la empresa que se encarga, vía telefónica, de hacer las llamadas a los clientes para saber la necesidad de producto, de este proceso sale un formato para el área de producción con el consolidado de producto que los transportadores deben de entregar al día siguiente en la respectiva ruta, igualmente sale de este proceso las respectivas facturas que deben ser entregadas a los clientes.

5.1.8. Flujograma de procesos



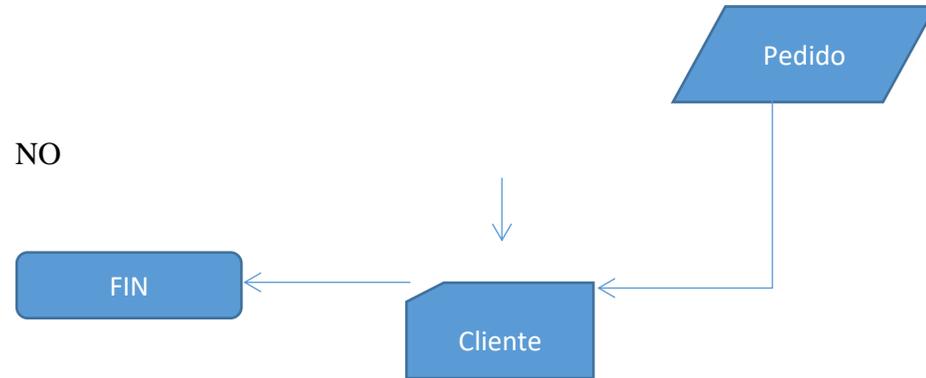


Figura 2. Flujo grama de procesos.

6. Definición del problema

Se vienen presentando en la actualidad algunos problemas al interior de la compañía relacionados con el volumen de cartera que se le maneja a cada uno de los clientes, en la medida que a pesar que en la filosofía de la empresa existe la concepción de que a cada cliente solo se le podrá tener una cartera de una factura, representada por el ultimo pedido, en la mayoría de los casos, dada la situación de no tener la información disponible sobre los pagos hechos por los proveedores se realizan nuevas entregas situación que ha llevado a que la empresa tenga unos niveles muy altos de cartera. Esto último debido a la lentitud del sistema actual que centraliza la información de cartera.

También se ha visto la compañía en algunas ocasiones avocada a tener que recurrir a sobregiros en los bancos para poder cumplir con el pago oportuno a sus proveedores y personal; igualmente no se observa en la organización un manual de manejo de cartera que reglamente y regule el manejo de esta, situación está que obliga a los encargados a estar consultando con el gerente sobre las condiciones de crédito que se deben de manejar con los clientes.

La organización maneja unas ventas promedio mensuales de 250 millones de pesos, con una cartera promedio de 67 millones de pesos discriminada de la siguiente forma: cartera a menos de 15 días de vencimiento 30 millones de pesos, cartera entre 15 y 30 días de vencimiento 26 millones de pesos, cartera entre 1 y 2 meses de vencimiento 6 millones de pesos, y por último cartera con más de 2 meses de vencimiento 5 millones de pesos.

7. Justificación

Justificación de la propuesta

Mediante el diseño del nuevo sistema de gestión de cartera la empresa XXX Del Oriente podrá conocer con más exactitud la situación actual de sus acreedores y de esta manera habrá un control más exacto de la cartera existente.

También la empresa mediante esta propuesta se podrá apalancar financieramente en las entidades bancarias ya que mediante una cartera sana tendrá un respaldo de la Banca local.

Tener un sistema optimizado de cartera le traerá a la empresa beneficios de liquidez en la caja y recursos disponibles para cualquier eventualidad.

Un sistema de gestión de cartera más eficiente mejorará de gran manera la situación actual de la empresa frente a sus competidores, y al ser una propuesta de crear un sistema amigable y de fácil manejo, es una gran oportunidad para expandirlo a otras empresas que presenten los mismos problemas y así crear una solución que ayude al mejoramiento de cartera en más empresas del sector.

Todo lo anterior nos permite justificar el desarrollo de este proyecto en la empresa XXX de Oriente para mitigar los riesgos que se están presentando al no tener la información disponible, tener una reducción de costos y reprocesos que se generan al volver a enviar los pedidos a los clientes, y al mismo tiempo, reducir las deudas por pagar evitando que se siga sobregirando la empresa con los bancos.

Análisis Causa - Efecto

De acuerdo con el problema planteado observamos las siguientes causas del problema:

Causas:

- No tener la información disponible sobre los pagos hechos por los proveedores.
- Lentitud del sistema actual que centraliza la información de cartera.
- No se observa en la organización un manual de manejo de cartera que reglamente y regule el manejo de esta.
- Desorden en el manejo de las condiciones de crédito que se deben de manejar con los clientes.
- Falta de tiempo para cobros.
- Días específicos de pago
- Incentivos por el pago a tiempo
- Hacer seguimiento a la cartera antes del vencimiento.
- Generar en el cliente la necesidad de estar al día en pagos
- Falta tener canales de servicio especializado para cada tipo de cliente, por ejemplo, canales tat, minimercados y superetes,

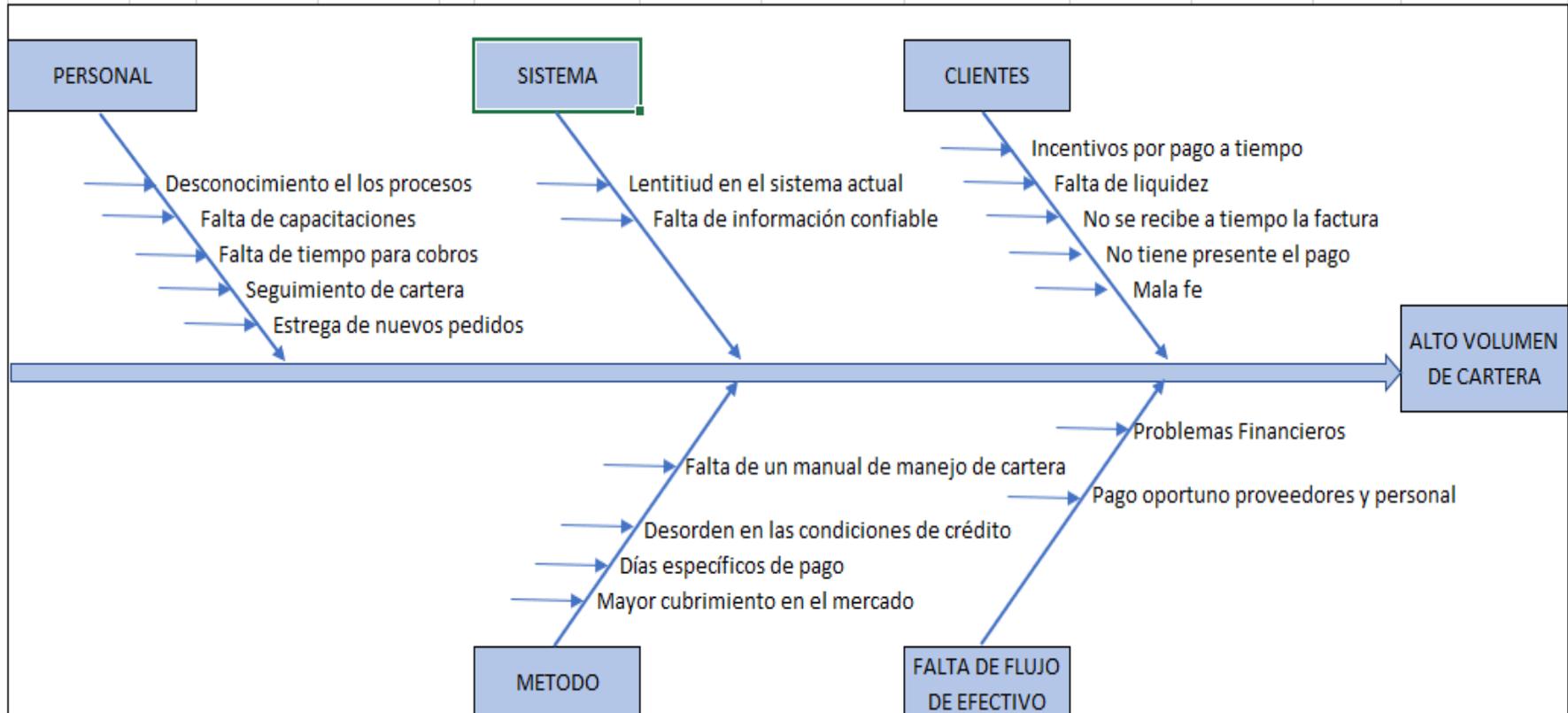
generando un contacto más físico y real con los clientes. El asesor es el encargado de realizar los cobros y ventas que no se realizan vía telefónica, a cada asesor se le realiza un arqueo que será al menos tres veces al mes de manera inesperada y sin previo aviso.

- El departamento de cartera tendrá a su cargo las fechas de cobros entregando de manera oportuna y exclusivamente las facturas próximas a vencerse al asesor.
- Generar incentivos reales y tangibles para los diferentes departamentos de la compañía para crear una competencia por sacar adelante resultados que se vean reflejadas en el flujo de caja que se maneja.

Efectos:

- Falta de información oportuna para la toma de decisiones de cartera.
 - Se realizan nuevas entregas de pedidos originando perdidas y niveles muy altos de cartera.
 - Se ha tenido que recurrir a sobregiros en los bancos para poder cumplir con el pago oportuno a sus proveedores y personal.
 - Condiciones de crédito diferentes para cada cliente.
 - Mayor crecimiento en la fuerza de ventas
 - Mayor cubrimiento del mercado
 - Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.
 - Generar confianza al momento de acceder a créditos para invertir en la producción mas no para cubrir gastos los cuales se deben cubrir con las ganancias.
-
- Hará de la compañía una institución sólida y de respeto en el mercado
 - Generará nuevos empleos bien remunerados.

Diagrama Espina de Pescado



7.1 Objetivo general

“Diseñar un sistema de gestión de la información para el manejo de la cartera de la empresa XXX de Oriente que le permita controlar de forma eficiente los niveles de liquidez para que sea financieramente sana”.

8. Marco conceptual

Administración de cartera:

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90 y más de 90 días.

Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario el manejo adecuado de los siguientes conceptos:

Rotación:

Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o, dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

Antigüedad:

Se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

Composición por cliente:

Financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad por lo tanto es necesario vigilar la concentración de cartera en algunos clientes teniendo en cuenta dos aspectos:

- a) Grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes
- b) Niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones.

Ciclo neto de caja:

Muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor.

Ecuación de la liquidez:

Si vende de contado, compre de contado. Si el número de días de C x Pagar es menor a número de días de C x Cobrar el flujo de efectivo será negativo.

Habrà equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de Cuentas x pagar.

Habrà efecto positivo cuando los días de Cuentas x pagar son mayores a los días de Cuentas x cobrar.

Participación de la cartera en el activo corriente:

La cartera y el inventario son los componentes básicos del Activo Corriente. Por lo tanto, determinar qué porcentaje corresponde a cartera nos ayuda a determinar si hay un exceso, generando lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

Crecimiento ventas vs cuentas x cobrar:

Un mayor aumento en facturación a crédito conlleva aumento en cartera. Se hace necesario que el indicador no sufra variaciones importantes. Es importante comparar:

- Variación de un período a otro (análisis horizontal)
- Comparar contra ventas, utilidad operativa y otros. (Análisis vertical).

Cartera óptima:

La cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera corriente, por otro lado, y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera vencida, esta es la que hay que controlar, puesto que, en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo.

El no manejo de este concepto es la causa principal de problemas de insolvencia

En resumen, la administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos. El control financiero de la misma requiere un manejo basado en los indicadores que permitan resultados

El crédito:

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus respectivos intereses

Sujetos del Crédito:

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de

pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito:

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Composición de los Créditos:

Está compuesto por:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago

Tipos de créditos:

Hay diferentes tipos de crédito y cada uno de ellos tiene opciones de pago diferentes:

- Crédito para compras a plazos (por ejemplo, crédito para vivienda o para automóviles). Con el crédito a plazos se firma un contrato para reembolsar una cantidad fija del préstamo en pagos iguales durante un período de tiempo.
- Crédito rotativo (por ejemplo, las tarjetas de crédito bancario o las tarjetas de crédito de grandes almacenes). El crédito rotativo le da la opción de pagar la totalidad de su deuda o de realizar pagos mínimos cada mes. A medida que paga, vuelve a estar disponible para volver a solicitar un nuevo préstamo.
- Cuentas abiertas a 30 días (por ejemplo, tarjetas de viaje y entretenimiento). Estas cuentas se deben pagar en su totalidad cada mes.

Administración de Créditos:

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Políticas de Créditos:

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

Principios Básicos de la Política Crediticia:

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta.

El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán. Salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc.

Políticas Generales:

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

Al respecto el Lawrence J. Gitman, en su libro “Fundamentos de Administración Financiera”; las describe de la siguiente manera:

Las cinco c en el otorgamiento de un crédito:

1. Reputación (del inglés character): el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
2. Capacidad: la posibilidad del solicitante para Reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
3. Capital: la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
4. Garantía Colateral (del inglés collateral): la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
5. Condiciones: el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo, si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de

la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones

Factores para Tener en Cuenta:

El gerente financiero debe de tener en cuenta los siguientes factores:

- a.- La reputación crediticia del cliente
- b.- Referencia de Crédito
- c.- Periodos de pago promedio
- d.- Persona natural (promedio de ingresos)
- e.- Persona Jurídica (Estados Financieros)

Condiciones del Crédito:

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos son:

Descuentos por pronto pago:

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

Periodo de descuento por pronto pago:

El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro.

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros. Sin embargo, hay también un efecto negativo

sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobros es difícil de cuantificar.

Periodo de crédito:

Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Proceso de seguimiento y control de la cartera:

Una manera de determinar las políticas de seguimiento y control de la cartera es cuando se implementa un manual de procedimientos para la administración eficiente de la misma

Este procedimiento debe incluir:

- Categorización de la cartera por el nivel de riesgo
- Calificación de la cartera por edad de vencimientos
- Establecer periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías, y cumplimiento de los términos pactados
- Consultas a centrales de riesgo

9. Estado del arte

A continuación, se describen casos de éxito relacionados con los aspectos que contiene el problema que manifiesta la compañía XXX del Oriente, tales como inconvenientes con los pedidos, proveedores, cartera y automatización de procesos.

SAFAME COMERCIAL

La empresa Safame Comercial es una empresa española dedicada a la distribución de neumáticos Quality y Budget. Pertenece al Grupo Mesas, un grupo empresarial con más de 72 años de experiencia en el gremio del neumático. (Comercial, 2017)

- Necesidad:

La empresa Safame Comercial tenía la principal necesidad de optimizar el proceso de pedidos con sus proveedores, ajustando el número de unidades solicitadas, entre otras necesidades que se lograrían cubrir con una solución analítica que diera respuesta a las necesidades analíticas de la empresa.

“Queríamos evitar el uso de Excel donde la información es susceptible a ser modificada”, expresó el Gerente de la empresa Javier Urrutia.

- Solución:

En marzo de 2016 la empresa Stratebi quien fue el ejecutor del proyecto BI, por medio de la suite open source “Pentaho BA” cubrió todas las necesidades del proyecto incluyendo la integración

con librerías de “R” (software libre para computación estadística y gráficos), para los procesos de Machine Learning.

En el desarrollo de la solución, se creó un repositorio central de datos el cual cubría las necesidades de respuesta para el cálculo de indicadores de compras, ventas, stock, entre otros.

Adicionalmente, implementaron procesos de Machine Learning para la optimización de stock en función de diferentes variables del sector, tales como, tiempo de recepción, nivel del servicio, estacionalidad, entre otros.

- Beneficios

Actualmente, la empresa Safame Comercial cuenta con una plataforma BI para la generación de indicadores, Dashboards, informes y vistas Olap de forma flexible y satisfactoria gracias a la implementación de tecnologías open source como Pentaho BA, PostgreSQL y R.

El mayor beneficio se ha visto reflejado en la disposición de un sistema capaz de optimizar los pedidos a proveedores, estimando ventas a futuro y realizando propuestas de pedidos alcanzando los objetivos deseados.

TOPITOP

Topitop es una compañía familiar, constituida en el año 1983, dedicada a la fabricación de prendas de vestir de tejido de punto 100% algodón, logrando ser el primer exportador textil de Perú, registrando niveles de venta de USD 105 millones anuales para ese mercado. Cuenta con una producción cercana a los 3.2 millones de prendas al mes, para el mercado Local y Exportación. El 20% de la producción se comercializa a través de sus 50 tiendas en Perú y en Venezuela.

- Necesidad:

Topitop Perú dentro de sus sistemas tenía con un Data Mart con información resumida y desde donde se explotaba información de forma básica. "Ya habíamos construido un Data Mart con información de la cadena de venta al por menor pero los resultados que se obtienen, si bien servían mucho como primer paso, todavía costaba generar información Gerencial de manera más eficiente y con tecnología más especializada en inteligencia de negocios", la necesidad surgió debido a que "Habíamos llegado un límite en la utilización de la información. El usuario cada vez tenía más experiencia y era más exigente, por lo cual necesitábamos mayor facilidad de acceso y mayor automatización de procesos. Teníamos que pasar a un nivel superior que acompañara más la demanda de información del negocio" mencionó Gustavo López, Gerente de Sistemas y Planeamiento de Topitop Perú.

- Solución:

Topitop fue apoyado por los consultores de Source Partners (distribuidor exclusivo de MicroStrategy en Perú), debido a que luego de analizar y evaluar varios productos BI "Elegimos MicroStrategy luego de revisar el posicionamiento en el mercado, la experiencia regional y las capacidades técnicas que ofrece".

Inicialmente definieron el área de Planeamiento Comercial y Gestión de Ventas con diferentes aperturas y ratios. "Diariamente información sobre el stock, ingresos, ventas, rotación de productos, compras, lo que está llegando a las tiendas, los niveles de ventas, etc. Toda esta información está disponible al mínimo nivel de detalle y nos ayudamos a mejorar nuestros procesos de planificación y su cada vez mejores decisiones", confirmó López.

Establecieron como eje central de la implementación la utilización de MicroStrategy Web para el acceso de directores, gerentes y analistas en general complementado con MicroStrategy Narrowcast para enviar información de forma proactiva a las tiendas. "No requerimos el cálculo de un ROI ya que no había dudas de que este sería un salto portante que nos ayudaría a un recurso oportunidades que estábamos perdiendo Partimos del Data Mart que teníamos desarrollado pero lo ampliamos y mejoramos. Ahora no solo sirve información gerencial y directiva, sino que, proactivamente, envía información a las tiendas informando sobre la evolución de las ventas, rankings de productos bien y mal posicionados y otros indicadores de interés para nuestros puntos de venta ", resalta el ejecutivo. (Topitop, 2017)

- Beneficios:
 1. Autonomía de áreas usuarias
 2. Alta disponibilidad de información para las tiendas
 3. Alta capacidad analítica
 4. Mayor eficiencia de procesos presupuestarios
 5. Mayor facilidad de acceso a información
 6. Mayor automatización de envío de información
 7. Decisiones estratégicas más acertadas
 8. Optimización del nivel de inventarios

BANCOLOMBIA

Es un grupo financiero importante de Colombia y uno de los más grandes de Latinoamérica, con un modelo de negocio que se fundamenta en el concepto de una 'Banca más Humana'. El servicio, los nuevos productos, la innovación, y la tecnología han llevado a Bancolombia a tener una posición importante en la región. (Bancolombia, 2017)

- Necesidad:

Modernizar su sistema de endeudamiento con soluciones analíticas para mejorar la gestión de la información, la eficiencia de algunos procesos que se seguían trabajando con hojas de cálculo, y el aprovechamiento de recursos y personas encargados de la elaboración de informes que contribuyeran a la toma de decisiones en diferentes áreas.

- Solución:

Las soluciones analíticas ya se estaban usando en Bancolombia para el desarrollo de modelos de riesgos, y con la implementación de SAS se empezó a centralizar toda la información en un solo sistema, lo cual conllevó al aumento de valor de los análisis y entrega de reportes. Uno de ellos es el Informe de Saldos Diarios de la Vicepresidencia de Riesgos, que hoy en día es una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones estratégicas del negocio en el banco. Extrayendo información de los distintos aplicativos del Grupo, este informe contiene un resumen del comportamiento del portafolio de cartera de Bancolombia, Leasing y Factoring, y mediante herramientas como SAS Enterprise Guide y su complemento SAS OLAP Cube Studio, se elaboran todos los flujos y cubos del proceso, de tal forma que queden totalmente calendarizados y automáticos.

“La implementación de SAS para gestionar la información fue una ganancia temprana muy valiosa para toda la organización, se logró mayor eficiencia en el proceso al tener la información disponible al comenzar el día y remitirla al público objetivo para la gestión oportuna con base en la información”, explicó Camilo Andrés Rodríguez, otro de los ‘científicos de datos’ a cargo del proceso.

“Esto se traduce en beneficios para los clientes porque se les ofrecen productos diseñados para el cumplimiento de sus sueños y que no afecten negativamente sus finanzas con futuros deterioros de cartera”, expresó el vicepresidente de riesgos, Rodrigo Prieto Uribe.

- Beneficios
- 1. Ahorro en tiempo.
- 2. Facilidad.
- 3. Mayor cobertura.
- 4. Transformación.
- 5. Confianza.

Como lo enuncia (Sapag Chain, Sapag Puelma, & Sapag Chain, 2014) “2.1. ¿Dónde estamos? Diagnosticar adecuadamente dónde estamos insertos constituye el punto de partida del proceso de identificación de oportunidades de inversión. En este sentido, debe tenerse en consideración la transversalidad del diagnóstico, es decir, entender y contextualizar el entorno mundial y local de un país, comprender y diagnosticar los diferentes grupos afectados o stakeholders¹ externos, el comportamiento de los distintos agentes del mercado y contextualizar la situación actual de la empresa en todas sus áreas y ámbitos, donde también cabe el análisis de las fortalezas y debilidades de quienes pretenden efectuar el emprendimiento. Por lo tanto, el análisis parte de lo macro hacia

lo micro, pero siempre teniendo en consideración la integración de las variables y las relaciones causa-efecto que hay en cada una de ellas. El contexto internacional ayuda a entender las fuerzas que mueven el mundo. Actualmente, los procesos globales son de una magnitud sin precedentes. El mundo se caracteriza por un vertiginoso incremento de los intercambios de capitales, bienes y servicios, de información, ideas, tecnologías y pautas culturales. Por ello, la idea de proyecto que se proponga no puede ser ajena a lo que está ocurriendo en el ámbito político en América Latina, Europa, Estados Unidos, Medio Oriente y Asia. Hoy no puede mirarse un país y menos una ciudad como un mercado aislado. El desarrollo de las telecomunicaciones y la integración mundial hacen que los proyectos no puedan ser analizados considerando únicamente el contexto local.”

Ais Group:

AIS – Aplicaciones de Inteligencia Artificial SA, creada en Barcelona en 1987, desarrollando aplicaciones para la gestión de riesgo de crédito en entidades financieras, actualmente cerca del 70% de empresas españolas del sector financiero trabajan con herramientas de AIS con relación a las solicitudes de crédito.

Esta empresa tiene operaciones a nivel internacional y el éxito en el hecho de transformar datos en conocimiento hace una herramienta atractiva para las empresas en alcanzar sus objetivos de negocio, tomar decisiones y aprovechar las oportunidades que se encuentren en el mercado.

(Group, 2018)

Pradecon

Es una empresa que hace parte del Grupo Ostapovich de Argentina dedicada al sector de la construcción creada en el año 2009, especializado en la fabricación de la línea del acero perfiles, láminas, servicios de corte, flejados, entre otros.

Esta empresa tenía inconvenientes con la recuperación de cartera, lo que los estaba afectando en el flujo financiero, y un desgaste en el seguimiento y gestión para que sus clientes pagaran las facturas a tiempo.

Pradecon adquiere los servicios de Intiza, un software que permite sistematizar las cobranzas de las empresas tiene herramientas para que los trabajadores incrementen la productividad en revisión de sus clientes, adicionalmente por medio de emails y avisos donde comunican vencimientos y reclamos de pagos.

Santiago Jefe Cobranzas de Pradecon, expresa que Intiza les permitió organizarse con el control de mora en los días de recuperación de cartera lo que les ayuda a tomar decisiones mas precisas y rápidas. (Pradecon, Pradecon, 2017)

10. Objetivos específicos

- Identificar los problemas que se presentan en la gestión de cartera, y las falencias que generan la problemática en el cobro y mora de los clientes.

Alcance:

Haciendo un análisis de la dificultad que tiene la empresa en la recuperación de cartera se puede identificar que con la elaboración de una herramienta de BI se puede facilitar este proceso en la empresa.

- Diseñar un sistema para la gestión de cartera mediante bloques que permitan diferenciar los diferentes factores que involucra el proceso de venta, y cobro de la cartera de la empresa.

Alcance:

Con la información en el proceso de ventas y de cobro de la cartera que suministre la empresa es posible entregar una solución que permita evaluar diferentes aspectos para la toma de decisiones.

- Elaborar para la compañía XXX del Oriente indicadores de gestión de cartera que permitan hacerle seguimiento al proceso.

Alcance:

Con la elaboración de indicadores de gestión sobre el seguimiento de la herramienta para la empresa, permite revisar e identificar las falencias del sistema proceder con las opciones de mejora.

Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Diseño y elaboración de plan de Administración de cartera						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de Rotación						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de Antigüedad						
Diseño y elaboración de plan de Composición por cliente						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de Ciclo neto de caja						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de la Ecuación de la liquidez						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de Participación de la cartera en el activo corriente						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de Crecimiento ventas vs cuentas x cobrar						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de Cartera óptima						
Diseño y elaboración de plan de Análisis de otorgamiento del crédito						
Diseño y elaboración de plan de Administración de Créditos						
Diseño y elaboración de plan de Políticas de Créditos						
Diseño y elaboración de manual de procedimientos para la administración						

10.1 Metodología

La metodología que se manejara en la fase inicial del trabajo será por medio de la recolección de información de datos que se obtendrán de las bases con que cuente la empresa tales como cartera de la empresa, bases de datos de clientes, balances, estados de resultados y todo medio con que se cuente.

El proceso que se llevará para la recopilación y análisis de datos será el siguiente:

Recopilación de datos iniciales en el departamento de cartera.

Se cuenta con la información de los usuarios, roles, para registro de los diferentes casos.

Se dispone una lista de los diferentes requerimientos de cartera que se puedan presentar tipificados y codificados según complejidad, a los cuales se les asigna un consecutivo.

Existe lista de las áreas que resolverían el caso, en el evento que no fuera posible dar solución desde la mesa de ayuda.

Descripción de los datos

Cada uno de los datos tiene una descripción específica, es decir se encuentra dentro de los roles de calidad y cantidad; según la recopilación de los datos se determina que son numéricos, alfanuméricos y alfabéticos.

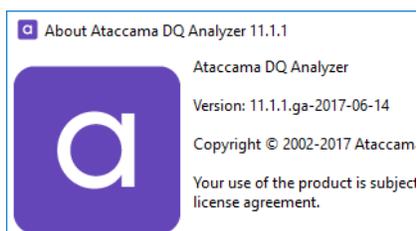
Se cuenta con una estructura definida en Formularios de Google, esta herramienta genera unas salidas, a continuación, se detalla la descripción de los campos que serán parte de la DATA disponible para el desarrollo de la Minería de Datos.

Exploración de los datos

En el proceso de exploración de los datos disponibles para el análisis, se tiene que la mayoría de las variables son nominales y se logran identificar algunas características importantes a mencionar

Verificación de la calidad de los datos

Se utiliza la herramienta Ataccama DQ Analyzer:



Con dicha herramienta se realiza el perfilamiento de los datos, los cuales se encuentran en el archivo de Excel.

Preparación de los datos

Con base en lo establecido en el anterior aparte, se realiza la preparación de los datos.

Selección de los datos

Se realiza la selección de todos los datos remitidos por la dependencia, dichos datos tendrán un tratamiento de limpieza, construcción y formateo, lo que se mencionará en los siguientes apartes.

Limpieza de datos

Con base en la revisión de la base de datos inicial, se realizan los ajustes anunciados en el contenido de los datos.

Modelado

Construir un modelo de control estadístico o Big Data para la reducción de la cartera en La empresa xxx de Oriente, basándose también en la metodología Crisp.

10.2 Presupuesto

Presupuesto aproximado en miles de pesos				
Rubro	Valor unitario	Financiación propia	Otra institución (indique nombre(s))	Total
Personal	\$4000		Junta Directiva	\$24000
Equipos	\$1800		Junta Directiva	\$10.800
Materiales	\$200		Junta Directiva	\$1.200
Software	\$0	(software libre para computación estadística y gráficos)		\$0
Bibliog.	\$0		Junta Directiva	\$0
Viajes	\$0		Junta Directiva	\$0
Total	\$ 3.000			\$ 36.000

1. Viabilidad Financiera

DATOS FUNDAMENTALES DEL PROYECTO			
Ventas mensuales	Cartera	DÍAS	%
\$ 250.000.000,00	\$ 30.000.000	<15 días	12%
	\$ 26.000.000	> 15 - 30 <	10%
	\$ 6.000.000	>31 - 59<	2%
	\$ 5.000.000	> 60	2%
\$250.000.000,00	\$ 67.000.000		27%

CUADRO DE OFRECIMIENTO ECONÓMICO						
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	COSTO	PESO (%)	INICIO	FIN	AVANCE PLANEADO (%)
1	Diseño y elaboración de plan de Administración de cartera	\$ 6.000.000,00	7,69%	01/06/2018	31/06/2018	7,69%
2	Diseño y elaboración de plan de Análisis de Rotación	\$ 3.000.000,00	7,69%	01/07/2018	15/07/2018	15,38%
3	Diseño y elaboración de plan de Análisis de Antigüedad	\$ 3.000.000,00	7,69%	16/07/2018	28/07/2018	23,07%
4	Diseño y elaboración de plan de Composición por cliente	\$ 2.000.000,00	7,69%	01/08/2018	15/08/2018	30,76%
5	Diseño y elaboración de plan de Análisis de Ciclo neto de caja	\$ 2.000.000,00	7,69%	11/08/2018	25/08/2018	38,45%
6	Diseño y elaboración de plan de Análisis de la Ecuación de la liquidez	\$ 2.000.000,00	7,69%	16/08/2018	31/08/2018	46,14%
7	Diseño y elaboración de plan de Análisis de Participación de la cartera en el activo corriente	\$ 3.000.000,00	7,69%	01/09/2018	15/09/2018	53,83%
8	Diseño y elaboración de plan de Análisis de Crecimiento ventas vs cuentas x cobrar	\$ 3.000.000,00	7,69%	16/09/2018	30/09/2018	61,52%
9	Diseño y elaboración de plan de Análisis de Cartera óptima	\$ 2.000.000,00	7,69%	01/10/2018	15/10/2018	69,21%
10	Diseño y elaboración de plan de Análisis de otorgamiento del crédito	\$ 2.000.000,00	7,69%	08/10/2018	22/10/2018	76,90%
11	Diseño y elaboración de plan de Administración de Créditos	\$ 2.000.000,00	7,69%	16/10/2018	31/10/2018	84,59%
12	Diseño y elaboración de plan de Políticas de Créditos	\$ 3.000.000,00	7,69%	01/11/2018	15/11/2018	92,28%
13	Diseño y elaboración de manual de procedimientos para la administración	\$ 3.000.000,00	7,69%	16/11/2018	30/11/2018	100%
TOTAL DE INVERSIÓN		\$ 36.000.000,00				

12. Plan de Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

- Procesos
- Planificar la gestión de las Adquisiciones
- Determinar qué comprar o adquirir, cuándo y cómo hacerlo
- Efectuar las Adquisiciones
- Obtener respuesta de proveedores (presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas), seleccionar proveedores y adjudicar el contrato
- Controlar las Adquisiciones

- Gestionar las relaciones de las adquisiciones, monitorear los contratos, gestionar los cambios (debidamente documentado)
- Cerrar las Adquisiciones
- Completar y aprobar cada contrato, incluida la solución de cualquier tema abierto, y cerrar cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto.

Planificar la Gestión de las Adquisiciones

- Documentar las políticas relacionadas con las adquisiciones
- Determinar qué adquirir, cómo, cuándo, cuánto, a quién, condiciones, recursos, riesgos
- Identificar las necesidades del proyecto que se pueden cumplir mejor mediante el uso de productos o servicios por fuera del equipo del proyecto.

Planificar la gestión de las adquisiciones



13. Plan de Riesgos

Se tendrá que hacer un análisis cualitativo de los riesgos del Proyecto. Mediante una matriz de riesgo del Proyecto que me permita elaborar un plan de contingencia de riesgos.

Se partirá de la EDT del Proyecto. Para poder hacer un análisis de riesgos fácil e intuitivo.

Utilizaremos el trabajo que ya tenemos y lo acoplaremos a los riesgos del Proyecto.

Realizaremos una descripción jerárquica de los riesgos por cada paquete de trabajo, tareas y

actividades que tenemos definidas. Es una herramienta que se basa en el EDT del Proyecto y es fácil de volver a generar cuando estas en planificación. Es decir, identificamos los riesgos para documentar su tipo de características y poder evaluarlo.

La identificación de los riesgos es un proceso iterativo. No acaba en planificación del Proyecto.

Hay que seguir identificando los riesgos en el seguimiento, hacerlo durante toda la vida del Proyecto.

¿Quien participa en la identificación de riesgos? Los Gestores de Proyecto, directores, los líderes de paquete de trabajo, los responsables de cada riesgo, todos. Pero siempre bajo la responsabilidad del Gerente del Proyecto.

14. Plan de los Skateholders

Información del Proyecto

Empresa / Organización	XXX del Oriente
Proyecto	Sistema de Gestión De Cartera “Cartera en Ceros”
Fecha de preparación	01 de junio de 2018- 30 de noviembre 2018
Cliente	Gerencia de Cartera Lácteos del Oriente
Patrocinador (Sponsor)	Junta Directiva
Gerente / Líder de proyecto	Delby Alexi Carvajal

Enfoque de Gestión de Los Interesados Del Proyecto

Al realizar el enfoque de gestión de los interesados del proyecto tenemos como resultado, los principales interesados del proyecto los cuales se verán afectados directamente por el proyecto y que vamos a enunciar a continuación:

- Junta Directiva de la empresa Lácteos del Oriente
- Gerente General
- Gerencia de Cartera
- Vendedores
- Departamento de cartera
 - Director del proyecto

Expectativas de los Interesados

La principal expectativa de los interesados es reducir los índices de cartera existentes en la empresa Lácteos del Oriente ya que debido a su crecimiento y falta de un sistema que controle las ventas a crédito, se han incrementado los niveles de cartera de más de 60 días generando insuficiencia en el flujo de caja y limitando la capacidad de la empresa de cubrir obligaciones financieras y generando solicitudes de crédito, sobregiros y endeudamiento de la empresa.

Matriz de Evaluación De La Participación de los Interesados

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Lider del proyecto			X		
Representante Legal		X			
Coordinador financiero				X	
Coordinador Administrativo			X		

Por medio de esta matriz se llevará un control del cumplimiento de las expectativas de los interesados y sus reacciones sobre el proceso y desarrollo del proyecto, para evaluarla y realizar los cambios a los que haya lugar en el proyecto de acuerdo con sus solicitudes, inquietudes y posición ante este.

Estrategias para la gestión de los interesados del proyecto

Siguiendo la matriz de poder e intereses, dependiendo del grado de influencia e interés que tenga el interesado en el proyecto, las estrategias de gestión de los interesados se pueden clasificar en:

- Gestionar atentamente.
- Mantener satisfecho.

- Mantener informado.
- Monitorear.

Para cada estrategia, se definen que acciones se tomarán específicamente, es decir que acciones se tomarán en la clasificación gestionar atentamente, mantener satisfecho y así sucesivamente

15. Conclusiones

La cartera de mayor impacto en la empresa es la de menor a 30 días.

Con el diseño y elaboración del plan de administración de cartera se puede garantizar un seguimiento sistemático y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna.

16. Recomendaciones

La empresa se puede enfocar en la cartera de menor de 30 días puesto que es la que más afecta el flujo de caja.

Hacer un balance de lo que deja de ganar la empresa respecto a la cartera menor a 30 días.

Hacer seguimiento al proyecto un año adicional a la implementación y hacer los ajustes necesarios.

17. Referencias

Bancolombia. (2017). *SAS INSTITUTE INC.* Colombia.
Comercial, S. (2017). *Safam Comercial.* Francia.
Group, A. (2018). *Aplicaciones de Inteligencia Artificial.* Barcelona.
Pradecon. (2017). *Pradecon.* Argentina.
Pradecon. (2017). *Pradecon.* Buenos Aires.

Cibergrafía

Stratebi (2018). “Sistema de Optimización de Pedidos con Proveedores - Casos de Éxito - Stratebi”. Recuperado de: <http://www.stratebi.com/-/sistema-de-optimizacion-de-pedidos-con-proveedores>

The R Foundation. “The R Project for Statistical Computing”. Recuperado de: <https://www.r-project.org/>

SAP insider (2012). “Kraft Foods' Recipe for Successful Business Intelligence”. Recuperado de: <https://sapinsider.wispubs.com/Assets/Case-Studies/2012/April/Kraft-Foods-Recipe-For-Successful-Business-Intelligence>

