

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE INTELIGENCIA DE  
NEGOCIOS EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MOTOCARROS XINLING  
S.A.S.

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA  
DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

CARLOS ALBERTO CASTILLO    CÓDIGO 1722010507    GRUPO 1

FREDY BRICEÑO LÓPEZ    CÓDIGO 1521981075    GRUPO 1

JEISON GIRALDO ZULETA    CÓDIGO 1812010251    GRUPO 1

SANDRA HENAO VILLA    CÓDIGO 1212010249    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. 2019

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS  
EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MOTOCARROS XINLING S.A.S.

## Tabla de contenido

Definición del problema.....	1
Pregunta problema.....	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación.....	6
Marco de referencia.....	9
Marco conceptual.....	9
Estado del arte.....	14
Diseño metodológico.....	22
Plan de Gestión de Adquisiciones .....	25
Plan de Gestión de Interesados.....	28
Plan de Gestión del riesgo.....	31
Viabilidad financiera.....	35
Pros y contras del proyecto.....	37
Referencias .....	40

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dedicación .....	23
Tabla 2. Tipos de contrato .....	26
Tabla 3. Flujo de adquisiciones.....	27
Tabla 4. Criterios de evaluación proponentes.....	28
Tabla 5. Proceso control de adquisiciones.....	28
Tabla 6. Interesados o Stakeholders.....	29
Tabla 7. Modelo de clasificación.....	30
Tabla 8. Clasificación y gestión de interesados.....	30
Tabla 9. Responsabilidades.....	31
Tabla 10. Identificación de un riesgo.....	32
Tabla 11. Categorías de riesgos.....	33
Tabla 12. Probabilidad.....	33
Tabla 13. Impacto.....	34
Tabla 14. Probabilidad/Impacto.....	34
Tabla 15. Calificación.....	35
Tabla 16. Resumen formatos.....	35
Tabla 17. Estados.....	36
Tabla 18. Acciones.....	36
Tabla 19. VPN y Costo beneficio.....	37

## **Definición del problema**

La Empresa “Comercializadora de motocarros XINLING S.A.S”, inscrita el 25 de septiembre de 2015 en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C. con matrícula mercantil 01704315, y un capital inicial de \$200.000.000 (doscientos millones de pesos), se proyectaba como una compañía con grandes expectativas de crecimiento en el mercado nacional, basando su estrategia en los precios ofertados que, por tratarse de productos con maquinaria china, eran mucho más bajos que los del resto de empresas en Colombia con el mismo objeto y naturaleza.

El año 2015 fue el mejor para la empresa; las utilidades que reflejaron sus estados financieros superaron las expectativas más optimistas de los inversionistas y permitían anticipar un éxito rotundo, pues los pedidos a cubrir permitieron realizar importaciones mayores de las motocicletas objeto del negocio.

Animado por el éxito, el fundador de la compañía, Ernesto Romero García, planificó la segunda importación de vehículos duplicando la cantidad inicial, arrendó tres locales de gran tamaño en zonas tradicionales para este comercio (Corabastos y avenida Boyacá en Bogotá, y en Villavicencio -Meta-) donde, además de punto de venta, instaló un almacén con stock suficiente para otro semestre de ventas. Esto incrementó sus costos iniciales dado que triplicó el costo de personal, arriendos, servicios y mantenimiento. Este segundo lote también arrojó buenos resultados y, aunque en Villavicencio no cumplió la rentabilidad esperada, los dos puntos de Bogotá sostuvieron la operación y se dio nuevamente un margen importante de ganancia.

Sin embargo, en el 2016, los estados financieros de la empresa mostraron una preocupante caída en las ventas, un incremento inesperado en las devoluciones, la suspensión de las importaciones y un stock de almacén muy alto en sus puntos de venta. La alta gerencia decidió entonces cerrar los puntos auxiliares de venta y las exposiciones temporales en las grandes superficies, redujo el personal al del punto de venta principal y canceló las importaciones pendientes.

La gerencia no previó el ingreso de tanta competencia al mercado en 2017, ni la participación de marcas y concesionarios muy grandes que podían darse el lujo de financiar la adquisición de los vehículos y manejar precios más bajos que los de su comercializadora, con lo que la empresa sufrió un fuerte impacto a nivel de ventas y se vio obligada a cerrar definitivamente el punto de venta en Corabastos y Villavicencio, despedir el personal y reducir la operación a solamente el punto de la Avenida Boyacá.

Para el cierre del año 2017, en la sede aún vigente, permanecía casi el mismo stock de motocicletas que el año anterior, registrando apenas algunas ventas, con un descenso del 70% frente a las ventas registradas en el 2016. Las importaciones descendieron a cero, el costo de personal se redujo hasta el 80% del costo del 2016 y la empresa reflejaba pérdidas globales por más de \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos).

Los estados financieros reflejan una inminente quiebra, pues sus deudas superan sus créditos por mucho, sin embargo la empresa cuenta con un stock alto (más de 1.000 unidades en almacén completamente nuevas), lo que permite pensar que, mediante un ajuste financiero, una

agresiva campaña comercial y un proyecto sustentado en la eficiencia operativa, es posible mantener a flote la compañía. La ausencia de previsión mercantil y financiera, y la presencia de errores críticos en la cadena de suministro, hablan de una falta de gestión empresarial, pero estos factores pueden corregirse mediante un estudio del lead time y la implementación de un modelo de inteligencia de negocios que dinamice la eficiencia de la compañía y le permita recuperar su imagen en el mercado vigente.

Contar con activos importantes le permite a la empresa pensar en una recuperación en el corto y mediano plazo si se atienden de manera adecuada las quejas y las devoluciones, y si, de forma paralela, se adecua un sistema administrativo general que brinde proyección al enfoque comercial y establezca un manejo eficiente de las finanzas.

**Pregunta problema:**

¿Cómo maximizar los beneficios de la Comercializadora de motocarros XINLING S.A.S” a través de la implementación de un modelo de inteligencia de negocios basado en la eficiencia operativa que le permita consolidarse como una empresa competitiva?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de implementación de modelo de inteligencia de negocios que permita la maximización de beneficios a corto y mediano plazo de la Comercializadora de Motocarros XINLING S.A.S., y garantice su posicionamiento en el mercado nacional.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar el análisis financiero actual de la empresa Comercializadora de Motocarros XINLING S.A.S., con el fin de identificar la condición real de sus ingresos totales, promedio y marginal.
- ✓ Efectuar un estudio de mercado para determinar el enfoque que la empresa debe dar a los productos que ofrece, considerando la participación de la competencia, precios, garantía y disponibilidad de inventarios, con el propósito de procurar la maximización de sus beneficio a corto plazo y mediano plazo.
- ✓ Plantear una estrategia integral de estabilización para la empresa a través de un modelo basado en la eficiencia operativa, de manera que pueda seguir generando ingresos



sostenibles a corto y mediano plazo, y propenda por una mayor satisfacción de sus clientes en el servicio de garantía y posventa.

## **Justificación**

Ahora que la movilidad de la población se ha convertido en una prioridad para los entes gubernamentales locales colombianos y que los sistemas de carga enfrentan dificultades para atender las diferentes demandas industriales como resultado del encarecimiento de la materia prima, el incremento de los peajes y los impuestos, se hace importante consolidar alternativas de transporte, tanto para pasajeros como para carga, que, cumpliendo con todos los requerimientos legales, impacten positivamente al cliente ofertando servicios de calidad, y beneficien económicamente a las empresas generadoras del servicio aumentando su rentabilidad.

Una alternativa, más necesaria que novedosa, es el uso del motocarro, vehículo que por su versatilidad, tamaño, practicidad y economía ofrece alternativas de uso que responden tanto a las necesidades de transporte como a las de carga y que ha venido extendiendo tímidamente su presencia desde el interior del país hacia las ciudades de mayor envergadura. Desde el año 1962 que se inició su fabricación en Colombia, su uso ha revolucionado el transporte y la distribución de productos, y dadas las condiciones actuales de movilidad, es racional que se piense en su utilización como opción para descongestionar las vías, agilizar los desplazamientos y aligerar la microdistribución.

La presencia del motocarro en Colombia ha sido constante y cada vez se hace más común verlo en las calles, no como medio de transporte personal, sino como vehículo prestador de servicio, lo que permite concluir que su utilización está al servicio del desarrollo productivo de las ciudades.

Este aumento de existencia en las calles se debe a que el mercado del motocarro en Colombia ahora es competitivo. Países como Italia, Alemania, India y China se encargan de la producción de sus partes, las cuales son exportadas a Colombia, y aquí las empresas ensambladoras los arman y distribuyen, lo que se convierte en una oportunidad de negocio importante para los empresarios y en una alternativa de servicio responsable para los usuarios. Juan Manuel Orozco, gerente general de Itagalma (firma de propiedad de fabricantes y comercializadores de repuestos y partes para moto), asegura que “Entre todas las marcas, en 2014 se vendieron en Colombia unos 7.200 motocarros”, cifra que demuestra que ha dejado de ser un vehículo de menguada distribución y que se ha consolidado.

Bajo este panorama y considerando la economía creciente de Colombia, es importante para las empresas transportadoras y de carga ligera colombianas, para los usuarios y para las mismas comercializadoras de motocarros, que el mercado de este tipo de vehículos siga siendo competitivo, que no se monopolice, que siga atendiendo la demanda, que continúe creciendo para favorecer a los usuarios que lo requieran y para cualificar los servicios. Es por eso que este proyecto se torna importante, dado que lo que busca es repotenciar a una de sus empresas comercializadoras, XINLING S.A.S., con el fin de permitir su regreso al mercado haciendo una intervención a diferentes niveles empresariales que le permitan la obtención de dividendos económicos que viabilicen su proyección en el corto y mediano plazo, con lo que se espera que los inversionistas obtengan el rendimiento esperado sobre el capital aportado y se motiven a dar continuidad en el tiempo a la compañía.

La implementación de un modelo de inteligencia de negocios, enfocado en las eficiencias

operativas, pretende hallar estrategias de mercado que potencialicen la rotación de inventarios que han quedado represados durante los últimos años, recuperando la inversión y mejorando el flujo de caja, con lo que a su vez se permite la incursión de nuevos modelos en el punto de venta. Asimismo, pretende establecer mecanismos eficientes para el cubrimiento de garantías y disponibilidad de repuestos y accesorios de los diferentes modelos de motocarros que han sido comercializados por la compañía, de tal manera que las devoluciones se eliminen en su totalidad y que las reparaciones se puedan realizar en tiempos ajustados a la normatividad establecida por la Superintendencia de Industria y Comercio.

La ascendente inversión que están haciendo algunos países en la construcción de motocarros y la dinámica de sus exportaciones hacia Colombia, generan la necesidad de afianzar a su vez, a nivel Nacional, la representación técnica, la comercialización de repuestos, la reparación de partes y la venta al por mayor y al por menor, de ahí que se sea necesario mantener activos distintos puntos de venta que cada vez estén más cerca de los clientes y garanticen la atención adecuada al servicio requerido.

## Marco de referencia

### Marco conceptual

El mercado de las motocicletas en Colombia es cada vez más sólido debido a la alta demanda que la población hace de este tipo de transporte. Según el Comité de Ensambladoras de Motos Japonesas (2013)

“(…) en 2012 rodaron en Colombia aproximadamente 4.8 millones de motocicletas, representando ya el 52,1% del total del parque automotor nacional, movilizando a más de 8,5 millones de personas al día, cifra que demuestra que la industria colombiana de motos responde a una importante realidad económica y social en el país”. (citado por Angulo Pérez y Romero Escudero, 2016, p. 31)

Un producto derivado de esta creciente comercialización es el motocarro, vehículo clave en esta investigación porque, siendo el objeto de mercado de la empresa comercializadora a intervenir, es su venta, su oferta y su demanda las condiciones que permitirán la sostenibilidad de la empresa, por eso es importante reconocer su presencia en el universo empresarial colombiano actual:

“Según un estudio presentado por la Asociación Nacional de Alternativas Innovadoras para la Movilidad (Asomovilidad), el motocarro es un vehículo que resuelve las necesidades de movilidad, pues conecta las personas en los municipios, veredas y zonas alejadas del país, y asimismo da acceso a un servicio

de mejor calidad (frecuencia, capacidad y cobertura), facilita el acceso a servicios sociales como salud, educación y la participación en actividades económicas; también es más rentable, pues el consumo de combustible es mínimo, ya que tiene un bajo costo de inversión y mantenimiento; y es un instrumento de lucha contra la pobreza. (El Espectador, 2017)

La exportación activa de motocicletas, de motocarros y de partes para cada uno de estos vehículos, así como la proyección del motocarro en Colombia como medio de transporte y como coche para carga ligera o microdistribución, sustentan la necesidad de mantener un mercado competitivo a nivel nacional que atienda las necesidades de los usuarios y favorezca el desarrollo. Es así como las empresas dedicadas a su comercialización deben estar abiertas a intervenciones inteligentes de negocios que les permitan estar vigentes y mantener la calidad de sus servicios.

Para la intervención particular que se propone realizar en esta investigación a la empresa comercializadora XINLING S.A.S., es importante tener claridad sobre los conceptos clave que se conjuntan en el modelo de inteligencia de negocios a implementar.

### **Mercado competitivo.**

El actual mercado de motocarros en Colombia está catalogado como un mercado competitivo, es decir, “Mercado con muchos compradores y vendedores que intercambian

productos idénticos, de tal forma que cada comprador y vendedor son tomadores de precios” (Mankiw, 2012, p.280), lo que significa que la presencia o no de una empresa dedicada a este tipo de comercialización poco puede generar la alteración de los precios de mercado, sin embargo sí puede facilitar o no la adquisición del producto por parte del cliente.

Hacer parte de un mercado competitivo ofrece cierta libertad a las empresas con respecto a poder salir o entrar, por eso es importante hacer evaluaciones permanentes de sus dividendos, ganancias y rentabilidades para poder tomar las decisiones correctas en el momento correcto. Una empresa que opera en un mercado competitivo, tiene como principal objetivo maximizar sus beneficios, y este propósito le representa una responsabilidad interna gerencial importante.

### **Maximizar los beneficios.**

Esta meta que parece tan obvia a nivel empresarial, exige la presencia de un modelo de negocios activo que englobe las intenciones de los diferentes departamentos y que no se limite sólo al área de la producción. “La meta de una empresa competitiva es maximizar sus beneficios, que es igual a los ingresos totales menos los costos totales” (Mankiw, 2012, p.282), lo que le significa realizar un balance entre las cantidades que producirá, las cantidades que venderá y el coste de la producción.

Esta maximización de beneficios requiere, en primera instancia, una relación directa entre los ingresos totales, que “son proporcionales a la cantidad producida” (Mankiw, 2012, p.281); los ingresos promedio, que son “los ingresos totales divididos por la cantidad producida; éste indica cuánto recibe de ingreso una empresa por una unidad vendida” ” (Mankiw, 2012, p.281), y los ingresos marginales, que son “el cambio en los ingresos totales originado por la venta de cada unidad adicional de producción” (Mankiw, 2012, p.282); y en segunda instancia, la atención intencionada del área de atención al cliente, de garantías y de mercadeo.

Maximizar los beneficios es una necesidad para la empresa que quiera ser competitiva, es decir, una empresa que quiera mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico.

### **Modelo de inteligencia de negocios.**

La inteligencia de negocios, al ser el eje de transformación de la Comercializadora XINLING S.A.S., es la estrategia empresarial que le permitirá optimizar los recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos y mejorar la capacidad de tomar buenas decisiones de cara a la obtención de mejores resultados. La inteligencia de negocios (BI por sus siglas en inglés) “se refiere al compendio de técnicas y herramientas que permiten transformar grandes cantidades de datos provenientes de diferentes fuentes, en información significativa para la toma de decisiones que mejoren el desempeño organizacional” (Ramakrishnan, Jones, & Sidorova, 2012), para lo que



se requiere una sinergia entre la base de conocimientos y los instrumentos tecnológicos disponibles.

Es preciso, entonces, establecer las necesidades de la comercializadora frente a los recursos tecnológicos disponibles y al alcance de la organización para poder alcanzar un desarrollo óptimo en la BI. Un sistema ideal de BI ofrece a los empleados, socios y gerencia, acceso a la información clave que necesitan para realizar sus tareas cotidianas, y principalmente para poder tomar decisiones basadas en datos correctos y certeros, esto sucede porque la principal intención de este modelo es agrupar los datos que se generan en el sistema empresaria, combatir su dispersión e integrarlos de tal forma que sean una sola unidad consolidada que sea la que marque la ruta de acción de la empresa.

### **Eficiencia operativa.**

La eficiencia está directamente relacionada con la obtención de los objetivos fijados y requiere un análisis objetivo de las cantidades producidas en contraste con los recursos utilizados para su producción. “La eficiencia operativa consiste en la realizar las tareas de una mejor forma que la competencia, por lo que no puede restringirse a ser solo eficaz como empresa sino que también debe ser capaz de hacer uso de los recursos de manera óptima” (Azabache Orellana, 2016, pp 38-39).

El énfasis en la eficiencia operativa es el que se propone en el modelo de inteligencia de negocios que se aplicará a la comercializadora XINLING S.A.S., debido a que, para impulsar su

presencia en el mercado, es necesario que se maximice su tasa de producción y se minimicen los costos de producción, de esa manera puede garantizar un retorno positivo de la inversión y regular las pérdidas sufridas tras el cierre de sus sedes.

En aras de buscar un posicionamiento estratégico, este énfasis sugiere que, además de preocuparse por la reducción de costos, una empresa debe tener una característica diferenciadora con respecto a su competencia, lo que sugiere una valoración cualitativa de los distintos eslabones que componen la empresa con miras a encontrar en ellos el valor agregado que los singularice: “Las compañías deben apuntar siempre a ofrecer a los clientes un valor agregado diferente a lo ya ofrecido en el mercado o en todo caso parecido pero con menor costo, aunque lo óptimo es poder hacer ambas cosas” (Azabache Orellana, 2016, p. 38).

### **Estado del arte**

El artículo titulado “¿Importa la auditoría de los estados financieros de las Pymes a los analistas de riesgo de crédito?” (Palazuelos Cobo, Herrero Crespo, & Montoya del Corte, 2017), se analiza la utilidad de la auditoría en los procesos de otorgamiento de crédito a las PYMES. Una encuesta de 471 analistas de riesgos en España muestra que el hecho de que los estados financieros sean auditados, aumenta la calidad percibida de la información contable, reduce el riesgo percibido en las operaciones, aumenta la confianza en las empresas y tiene un impacto positivo en la probabilidad de que las PYMES tengan un mejor acceso de crédito y obtengan mejores condiciones de financiamiento.

Este artículo aporta a la intervención que se propone en la medida que ofrece herramientas para realizar el análisis financiero actual y real que permita hacer un mapeo objetivo de la condición económica de la empresa y dar piso a las estrategias que tendrán que asumirse para lograr su recuperación.

En el artículo “Identificación de procesos de prociclicidad crediticia e impacto de la provisión estadística en España: análisis de estados financieros bancarios” (Ibáñez-Hernández, Peña-Cerezo, & Araujo de la Mata, 2014), los autores consideran los procesos de prociclicidad crediticia para las entidades de depósito españolas utilizando los métodos macro y microprudenciales para el período de 1984 a 2009. El método macroprudencial propuesto por Basilea III se aplica primero para identificar los ciclos de crédito y actuar como un criterio para establecer requisitos de colchón de capital contracíclico.

El artículo deja ver cómo se detectan dos ciclos expansivos de crédito, ambos seguidos por problemas de inestabilidad financiera, además explica que se aplica un enfoque microprudencial para analizar los efectos de la política crediticia de los bancos sobre los resultados obtenidos durante cada uno de los dos ciclos crediticios. Los procesos de prociclicidad a nivel de las instituciones financieras se detectan para el primer ciclo de crédito, mientras que para el segundo se presenta evidencia para respaldar la idea de que la provisión estadística resultó efectiva en los primeros años de la crisis. Estos hallazgos son importantes para el diseño de políticas prudenciales dirigidas a monitorear preventivamente y fomentar la estabilidad en el sector bancario.

Alvear Vega y Tello Ávila (2014) muestran en su artículo “El discurso directivo en la comunicación de los estados financieros. El caso de dos empresas chilenas”, que el papel del portavoz desempeñado por los ejecutivos de la compañía es un objeto recurrente de estudio. En este contexto, el discurso gerencial (ya sea oral o escrito) se considera una herramienta de gestión.

El objetivo de este artículo es identificar, describir y comprender la función del discurso gerencial expresada en la carta de presentación de los estados financieros de las empresas Corporación Nacional del Cobre (Codelco) y Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, SA (CMPC), durante el período 2005-2009. La metodología utilizada se basa en el análisis transversal del discurso expuesto en las letras, a través de la identificación léxica de los enunciados.

A partir del análisis realizado, se puede inferir que los gerentes de las respectivas empresas buscan alinear los resultados económico-financieros obtenidos, con el contexto al que se enfrenta la empresa, esperando ejercer influencia en la construcción de sentido sobre los miembros de algunos grupos de presión. Paralelamente, se infieren dos dimensiones del discurso gerencial: la primera es estratégica, expresada en la diseminación de una imagen deseada de las empresas en el estudio; la segunda dimensión se trata de marketing, es decir, se centró en la promoción de la empresa como un "producto" para sus "clientes", un rol asumido por el "accionista".

En el artículo titulado “Control de inventarios optimizado en el ciclo logístico de una empresa de suministros de productos alimenticios, ubicada en Maturín Estado Monagas, Venezuela” (Ortiz & Díaz, 2016), el estudio conjunto no escapa al comportamiento promedio de la pequeña empresa venezolana. En este sentido, algunos de los principales problemas

identificados fueron la falta de un sistema de inventario para garantizar la demanda del producto, la falta de control de los bienes, la escasez de mercancías, la insatisfacción, la falta de demanda del producto, el exceso y los productos vencidos, dificultad para ordenar, entre otros.

Por estas razones, el uso de modelos de inventario dentro del ciclo logístico y el plan permitió redirigir el presente y el futuro de la empresa desde el punto de vista de las estrategias de contratación, finanzas, mercado, y permitir una mejor gestión operativa y un sistema de control de inventario. El modelo de inventario propuesto para cada producto se basó en las condiciones requeridas por las ocho premisas de los modelos de inventario, tales como: desempeño de la demanda pronosticada, comportamiento del reabastecimiento de tiempo y valor de uso anual de cada producto, dando como resultado la propuesta de tratar los bienes en Clase A, B y C, con el modelo determinista EOQ básico y luego reformular el sistema administrativo para que se ajustara al nuevo estilo de control de inventario.

Agudelo Rueda (2011) en su artículo “Costos de transacción asociados a la liquidez en la bolsa de valores de Colombia”, expone que, en una bolsa de valores, los principales costos de transacción relacionados con la liquidez son el margen entre la oferta y la oferta para transacciones más pequeñas, y el impacto en el precio para las más grandes. El autor estima ambos indicadores con datos a nivel intradiario “siguiendo una reconstrucción del libro de órdenes y en Goyenko et al. (2009)” (Agudelo Rueda, 2011) y realiza una estimación de los costos de transacción de 15 acciones representativas.

El estudio demostró que existe una relación directa entre la liquidez, la actividad de cambio y el rendimiento, y una relación inversa con la volatilidad, pero especialmente arrojó que hubo una reducción de la liquidez en noviembre de 2007, después de que Ecopetrol ingresó en la bolsa de valores, y sus acciones representaron una alta proporción de transacciones de intercambio.

El artículo “Análisis analítico-experimental del comportamiento de emisión de motocicletas medianas de última generación en condiciones urbanas reales” (Lodice & Senatore, 2015) menciona que los ciclomotores y las motocicletas se utilizan ampliamente y representan una gran parte de los vehículos motorizados, sobre todo en el entorno urbano de Asia y Europa; como consecuencia, la contribución relativa de las emisiones de vehículos motorizados de dos ruedas a la contaminación total del aire ha aumentado considerablemente en los últimos años. Por esta razón, se realizó una investigación experimental sobre los contaminantes regulados: emisiones de CO (monóxido de carbono), HC (hidrocarburos no quemados) y NOX (óxidos de nitrógeno), se evaluaron en el escape de una motocicleta con un desplazamiento de 250 cm<sup>3</sup>, equipada con convertidor catalítico y control de mezcla electrónica.

En el artículo “La modernización Industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones”, Pérez (1996) afirma que la definición concreta de competitividad varía históricamente. En diferentes períodos, son elementos distintos los que determinan la capacidad para acceder con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo. Hasta hace poco, por ejemplo, las economías de escala y la productividad, eran primordiales. Bajo el nuevo paradigma, la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad en la entrega cobran creciente importancia.

También cambian, de un período a otro, las formas óptimas de relación con el entorno, por ejemplo, las relaciones puntuales de contratación entre empresas aisladas o las formas de dependencia estricta, que caracterizaban a las filiales ante sus matrices, están siendo hoy desplazadas: las unas, por diversas formas de cooperación a corto y largo plazo y, las otras, por la formación de redes con grados significativos de autonomía para adaptarse al medio específico donde actúa cada filial.

Por último, cambia también el tipo de unidad que se enfrenta en el mercado. En el viejo paradigma, desde las grandes corporaciones hasta las empresas más pequeñas, actuaban como unidades cerradas, compitiendo aisladamente unas con otras. En el nuevo contexto se observa cada vez más una tendencia a la competencia sistémica y estructural. En el mercado internacional, a través de cada empresa global o local, compiten redes, regiones y países enteros.

Lo que hoy se entiende por competitividad estructural es el resultado de la contribución de muchos niveles interrelacionados, desde el nivel de la empresa individual hasta el nivel del entorno regional. La época de la competencia entre empresas aisladas -si alguna vez existió- ha desaparecido. En el nuevo contexto, la empresa que tiene éxito en los mercados internacionales es tan solo la punta delantera de una red de interacciones donde muchas otras empresas y la calidad del espacio nacional tienen un importante rol que jugar. Igualmente, los productos que logran conquistar una participación estable y creciente en el mercado lo hacen porque poseen un conjunto complejo de atributos donde el precio es tan sólo un aspecto, a menudo ni siquiera el más crucial.

La confiabilidad, el servicio, la entrega oportuna y otras características cualitativas pueden pesar lo mismo en la balanza y a veces más.

Gutiérrez y Jaramillo (2009) en el artículo “Reseña del Software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento”, exponen que la gestión de los diferentes tipos de inventario a lo largo de una cadena de abastecimiento es un problema complejo que, en la mayoría de los casos de la industria colombiana e internacional, se aborda mediante la implementación de herramientas de software. Sin embargo, la decisión de implementar dichas herramientas está en muchos casos limitada por la capacidad financiera para invertir en ellas y por el desconocimiento de la oferta de software disponible en Colombia.

Este artículo presenta una reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios con el fin de brindar a las empresas que se enfrentan a la decisión de implementar un software, una herramienta de soporte que indique cuál es la oferta en Colombia y cuáles son las características de los sistemas disponibles. Para esto se presenta la caracterización de los productos de software disponibles en el país, con el fin de identificar la configuración general de los productos, los módulos de gestión con los que cuenta, las opciones de integración con otras herramientas informáticas y la información general de precios e instalación.

En el artículo “EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio?” (González Sánchez & Manfredi, 2016), los investigadores tienen como objetivo mostrarle al lector una situación problemática de falla de un servicio e inducir el debate acerca de las distintas formas de responder correctamente a la falla de un servicio.



A través de un caso de estudio basado en una situación real en la cual una empresa comete un error en la prestación de un servicio y a su vez inicia el proceso de recuperación del mismo, de fidelización del cliente y de reparación de su reputación organizacional, se pretende mostrar distintas maneras de recuperación del servicio y brindar una orientación y recomendación en torno a cómo construir confianza con el cliente y reparar la reputación de la organización.

La principal conclusión es que en un escenario caracterizado por una menor diferenciación entre productos, dados sus niveles de calidad y desempeño tan similares, el servicio se convierte en el elemento que verdaderamente agrega valor, porque es allí donde radica la diferencia que hace más atractiva una oferta frente a las demás.

### **Diseño metodológico**

El trabajo propuesto procura atender una problemática actual y real de la empresa Comercializadora de motocicletas XINLING S.A.S, con el fin de potenciar su permanencia en el

mercado, adoptando nuevas estrategias orientadas a la versatilidad requerida para enfrentar la competencia y mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en el objeto de análisis.

El trabajo consiste en el registro y análisis de la actividad adelantada por la empresa Comercializadora de motocarros XINLING S.A.S, para ello, el grupo investigador realizará visitas al punto de venta, al almacén y a las oficinas de la empresa con el fin de determinar las variables que han afectado sus finanzas y que la tienen hoy al borde de la quiebra.

La estrategia que se propone incluye: análisis financiero, estudio de mercado, elaboración y análisis de la matriz DOFA, revisión estructural de las políticas institucionales, revisión de compromisos financieros pendientes y evaluación de la cadena de suministro, con el fin de proponer la implementación de un modelo que facilite la toma de decisiones estratégicas y la recuperación financiera que garantice la viabilidad y permanencia de la compañía en el mercado nacional.

Será preciso analizar el sector del transporte en motocarro, el mercado existente en la ciudad de Bogotá, los factores de éxito que determinaron los informes financieros de los años 2015 y parte de 2017, así como los puntos de quiebre e inflexión que en el año 2017 llevaron a la empresa al lamentable estado en el que se encuentra.

Se analizarán sus movimientos financieros, contando con la colaboración de la alta gerencia, así como el sistema de gestión de la calidad, la cadena de suministro y el “lead time”, con el fin de identificar los riesgos, errores y vacíos que pudieron llevar a la empresa a su estado

actual. Con esos insumos, el grupo investigador presentará una propuesta que le permita a la empresa, mediante la aplicación de algunas recomendaciones puntuales, recuperarse financieramente y volver a incursionar con éxito en el mercado.

Tabla 1  
*Dedicación*

Tipo de actividad	Subactividad	% de Dedicación
Investigación teórica	N/A	20%
Diseño del proyecto	N/A	40%
Desarrollo	Prototipo/piloto	30%
	Ambiente de producción	10%

Inicialmente se realizará un análisis del estado de cambio en la situación financiera de la empresa, con el fin de hacer un seguimiento a los recursos o fondos utilizados para la operación y entender cómo los obtuvo, cómo los gastó y qué ganancias le generaron. Este análisis “Sirve para analizar lo acertado o no de las decisiones tomadas por el administrador de la empresa, debido a que este estado muestra dónde se generaron y en qué se utilizaron los recursos” (Duque Navarro, 2016), pero, a la vez, también ofrece una visión real actualizada que orienta las nuevas decisiones a considerar.

Para la realización de este primer análisis es preciso atender varios momentos: un primer momento que consiste en comparar los balances generales de períodos de tiempo distintos de la empresa (en este caso se tomarán los de los años 2015 y 2017 para tener una visión holística del desempeño), con el fin de identificar tanto los rubros reales diferenciales de cada uno de los períodos como el estado de resultados, y discriminar las diferencias sustanciales que aparecen tras el contraste. Posteriormente se pasa a un segundo momento que hará énfasis en los indicadores de

rentabilidad, es decir, se concentra en la evaluación de la cantidad de utilidades obtenidas en cada uno de los períodos antes mencionados, haciendo un cálculo objetivo al confrontarlas con la inversión realizada. Por último, se precisa fijar los indicadores de rentabilidad de la empresa en cuestión, es decir, determinar su margen de utilidad actual, su rendimiento sobre la inversión existente en la sede aún activa y el rendimiento sobre el capital contable. El resultado de este seguimiento sistemático permitirá evaluar la razón circulante de la empresa XINLING S.A.S, sus pruebas de liquidez y su proyección en el mercado.

Como se trata de implementar un modelo de inteligencia de negocios basado en la eficiencia operativa de la Comercializadora, este análisis financiero particularizado que tiene como punto de referencia el propio rendimiento de XINLING S.A.S., debe someterse a un análisis financiero comparativo con compañías competencia en el mercado de motocarros, esto con el propósito de exponer las características generales de cada una de las empresas, contrastar sus predominancias, evaluar sus proyecciones en el mismo universo del mercado y confrontar el desempeño financiero de cada una con miras a la incorporación de nuevas estrategias que permitan la vigencia competitiva de la comercializadora XINLING S.A.S, y elaborar un estado de cambios en su patrimonio, en sus finanzas y en su flujo de efectivo.

En la comercialización de motocarros, empresas como AKT, Auteco, Ayco y Piaggio, son líderes y han sabido mantenerse sólidas en el mercado nacional, siendo responsables del incremento de este tipo de vehículos en las distintas ciudades de Colombia bajo diferentes modalidades de servicios; sin embargo, para este análisis, se ha elegido la empresa Ayco porque su modelo de motocarro se asemeja al que descansa en la razón social de XINLING S.A.S.: se

trata de un vehículo pensado para el trabajo pesado en los que la fuerza es condición más imperante que la comodidad o la velocidad.

Realizar la comparación de los dos estados financieros de las dos entidades en los mismos tiempos de corte, permitirá determinar la composición y estructura de cada una a nivel de gestión empresarial y de resultados, sus desempeños financieros, su productividad, apalancamiento y liquidez, con miras a identificar su eficiencia y rentabilidad, sustrato necesario para adoptar políticas y estrategias adecuadas que le permitan a XINLING S.A.S. incorporarse con fuerza nuevamente al mercado y abrir de nuevo sus sedes.

## **Plan de Gestión de Adquisiciones**

### **Necesidad e Identificación de Adquisiciones**

Las adquisiciones para el proyecto se efectuarán a través del área de compras de la organización, quien se encargará de todo el proceso de selección y contratación de los proveedores. En la fase de planeación del proyecto se debe iniciar acercamiento con los proveedores que suministrará la solución para implementar el modelo de inteligencia de Negocio en los tres módulos definidos para la organización (Inventario, mercadeo y financiero), de igual forma se debe iniciar el proceso de contratación de servicios profesionales del líder técnico que trabajará durante el desarrollo del proyecto con una asignación del 100% para el mismo.

Durante la fase de ejecución es necesario iniciar el proceso de selección y contratación de los proveedores que suministran los servicios de prueba de calidad del producto y que apoyan toda la estrategia de aseguramiento de la calidad. Adicional a ello es importante contar con el proveedor de mercadeo y publicidad quien será el responsable de activar el interés de los clientes y apalancar el incremento de las ventas que es el fin ultimo del proyecto y por el cual la organización decidió invertir los recursos necesarios.

### **Tipos de contrato**

Se plantea el uso de los siguientes tipos de contrato asumiendo la responsabilidad que ello conlleva:

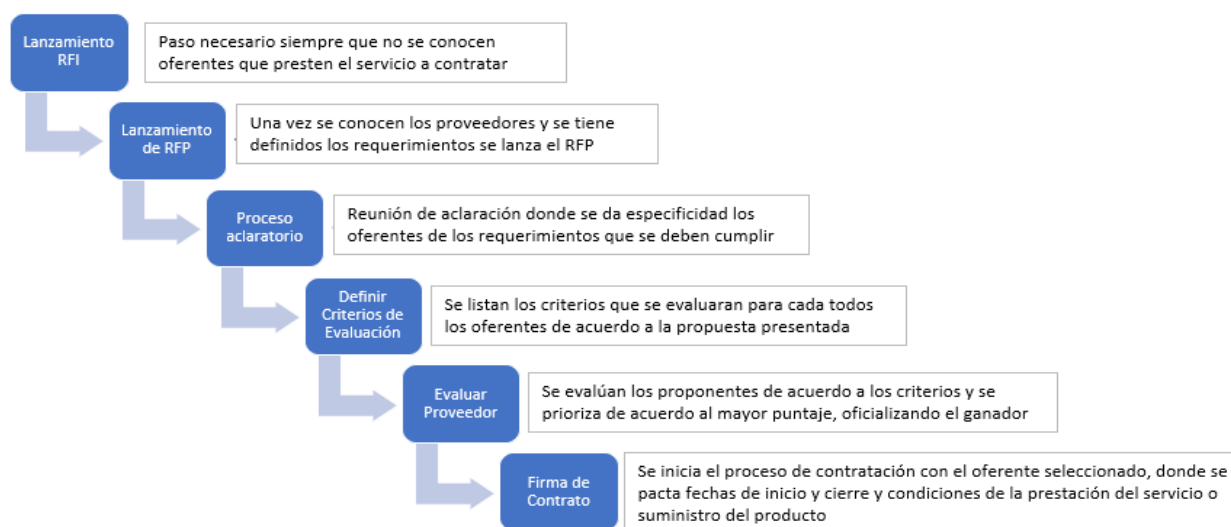
Tabla 2  
*Tipos de contrato*

Producto o servicio a adquirir /Descripción	Tipo de contratación	Razón de la selección del tipo de contrato
Diseño y desarrollo del Modelo de inteligencia de Negocio con los módulos (Financiero, inventario y Mercadeo)	Contrato por tiempo y materiales	De acuerdo a las condiciones del mercado en el cual los requerimientos son tan cambiantes y mitigando el riesgo identificado asociado al cambio de requerimientos durante el desarrollo, el proveedor contratado para el desarrollo aplicará metodología por iteración, con lo cual permite flexibilizar los cambios, sin afectar el alcance inicial
Prestación de servicios de un líder técnico para el proyecto	Contrato de precio fijo mas incentivos	La contratación de los servicios del experto técnico se da por la naturaleza de sus funciones, sin embargo se habilita la opción de un 5% de incentivos frente al contrato para motivar el cumplimiento de los objetivos en las fechas pactadas.
Ejecución de pruebas de calidad del producto	Contrato de precio fijo	El alcance de las pruebas esta definido una vez se especifica los requerimientos para la construcción del modelo por esta razón se contrata por precio Fijo
Publicidad para comunicación externa a Clientes	Contrato de coste más incentivos	El proveedor se contrata dado su expertos en campañas publicitarias, para lo cual se define un monto máximo para el desarrollo de la campaña, sin que esto obligue a ejecutar el 100% de los recursos. Adicional a ello y de acuerdo al éxito de la campaña publicitaria se puede dar un 6,5 de incentivos por cumplimiento de metas en ventas

### **Proceso para efectuar las Adquisiciones**

En el siguiente cuadro se resume el flujo aplicado por el proyecto y alineado con el área de compras con el cual se adquieren productos y servicios, asegurando los estándares funcionales, técnicos, comerciales, profesionales y de calidad:

Tabla 3  
*Flujo adquisiciones*



Adicional a ello se adjuntan los criterios de evaluación con los cuales se procede a evaluar cada uno de los proponentes que se prestan a proveer el producto o servicio requerido para el proyecto:

Tabla 4  
*Criterios de evaluación proponentes*

TIPO DE CRITERIOS	CRITERIO DE EVALUACION	PORCENTAJE	PROPONENTE 1	PONDERACION	PROPONENTE 2	PONDERACION
ESTRATEGICOS	Imagen y experiencia	5%		0		0
	Disponibilidad y oportunidad	5%		0		0
	Calidad ofrecida	5%		0		0
FINANCIEROS	Capacidad financiera	10%		0		0
TECNICOS	Producto que ofrece	5%		0		0
	Servicio que ofrece	5%		0		0
	Equipo de apoyo	5%		0		0
	Personal que apoya	5%		0		0
COMERCIALES	Precios de la oferta	10%		0		0
	Atencion al cliente	10%		0		0
	Garantia del producto	10%		0		0
PROFESIONALES	Experiencia en el mercado	10%		0		0
	Innovacion	10%		0		0
	Competencia/curriculo	5%		0		0
		<b>NOTA FINAL</b>		<b>0</b>		<b>0</b>

Tabla 5  
*Proceso de control de Adquisiciones*

Producto o servicio a adquirir /Descripción	Monitoreo y Control	Métricas de cumplimiento	Frecuencia del seguimiento	Resultados del control
Diseño y desarrollo del Modelo de inteligencia de Negocio con los módulos (Financiero, inventario y Mercadeo)	Medición de niveles de KPIS	+ Cumplimiento en las fechas de entrega del diseño funcional y los desarrollos del producto	A Demanda	Medición de KPIS y penalización en casos que aplique
Prestación de servicios de un líder técnico para el proyecto	Evaluación de desempeño del colaborador	+Evaluación de desempeño 360 +Cumplimiento de fecha de los compromisos pactados	Cada 3 meses	Formato de evaluación de competencias duras y blandas
Ejecución de pruebas de calidad del producto	+Efectividad en la ejecución de ciclo de pruebas + Efectividad en el ciclo de pruebas de aceptación de usuario	+ Cumplimiento en la entrega de evidencia de pruebas + Numero de ciclos de pruebas de aceptación de usuario	A Demanda	Bitácora de seguimiento de pruebas
Publicidad para comunicación externa a Clientes	Medición de niveles de KPIS	+ Adherencia de la estrategia de Mercadeo + Incremento en las ventas	Semanal	Formato de registro donde se documenta Encuestas de adherencia y reporte de niveles de venta

### Plan de Gestión de Interesados

A continuación, se presentan las partes interesadas del proyecto de implementación del modelo de inteligencia de negocio para la empresa Xinling S.A.S:

Tabla 6  
*Interesados o Stakeholders*

No	Stakeholder	Expectativas frente al proyecto	Tipo de stakeholder	Compromiso del Stakeholder	Etapas del proyecto donde tiene mas influencia
1	Patrocinador	+ Que el proyecto se pueda implementar con éxito.	Interno	Partidario	Todas las Etapas del proyecto



		+ Incremento en las ventas de motocicletas y sus repuestos.			
2	<b>Propietarios de Xinling S.A.S</b>	+ Incremento en las ventas de motocicletas y sus repuestos. + Mejores rendimientos luego de impuestos	Interno	Partidario	Ejecución y cierre del proyecto
3	<b>Empleados de Xinling S.A.S</b>	+ Incremento en las ventas de motocicletas y sus repuestos. + Mejoramiento en la obtención de información relevante para el negocio + Mayor capacidad operativa. + Niveles de Inventario saludable para la organización	Interno	Partidario	Todas las Etapas del proyecto
4	<b>Clientes y/o usuarios permanentes</b>	+ Mayor representación en el país + Mejor calidad de los productos ofertados + Reconocimiento de la marca	Externo	Partidario	Ejecución del proyecto
5	<b>Nuevos clientes y/o usuarios</b>	+ Reconocimiento de la marca + Facilidad en el acceso a los productos	Externo	Neutral	Ejecución del proyecto
6	<b>Proveedores de los productos</b>	+ Incremento en las ventas de motocicletas y sus repuestos. + Incremento en la cantidad de pedidos	Externo	Partidario	Ejecución del proyecto
7	<b>Distribuidores de productos competidores</b>	+ Fracaso del proyecto + No incremento de Ventas de Xinling S.A.S.	Externo	Reticente	Ejecución del proyecto
8	<b>Entidades Bancarias prestadoras de recursos a la empresa</b>	+ Salud financiera de Xinling + Pago oportuno de las responsabilidades crediticias + Ampliación de créditos rotativos	Externo	Neutral	Planeación y ejecución del proyecto
9	<b>Arrendatarios del establecimiento donde radica el punto de venta de Xinling S.A.S</b>	+incremento en las ventas para reducir riesgos de cierre. + Pago oportuno del canon de arrendamiento	Externo	Neutral	Ejecución del proyecto

## Gestión de Interesados

Tabla 7  
*Modelo de clasificación*

**Modelo de clasificación e implementación de estrategias para la gestión de stakeholders**

Poder

<b>MANTENER SATISFECHO</b> - Informar periódicamente avances del proyecto, recurrir a sus aportes cuando alguna novedad de alto impacto se presente en el proyecto.	<b>MANEJO CERCANO</b> - involucrarlo en todo
<b>MONITOREAR</b> - asegurar su participación oportuna y eficaz en tareas que lo involucren propias a su rol.	<b>INFORMAR</b> - asegurar el suministro de información periódica de acuerdo con su nivel de participación.

Interés

A: Alto B: Bajo

Tabla 8  
Clasificación y gestión de interesados

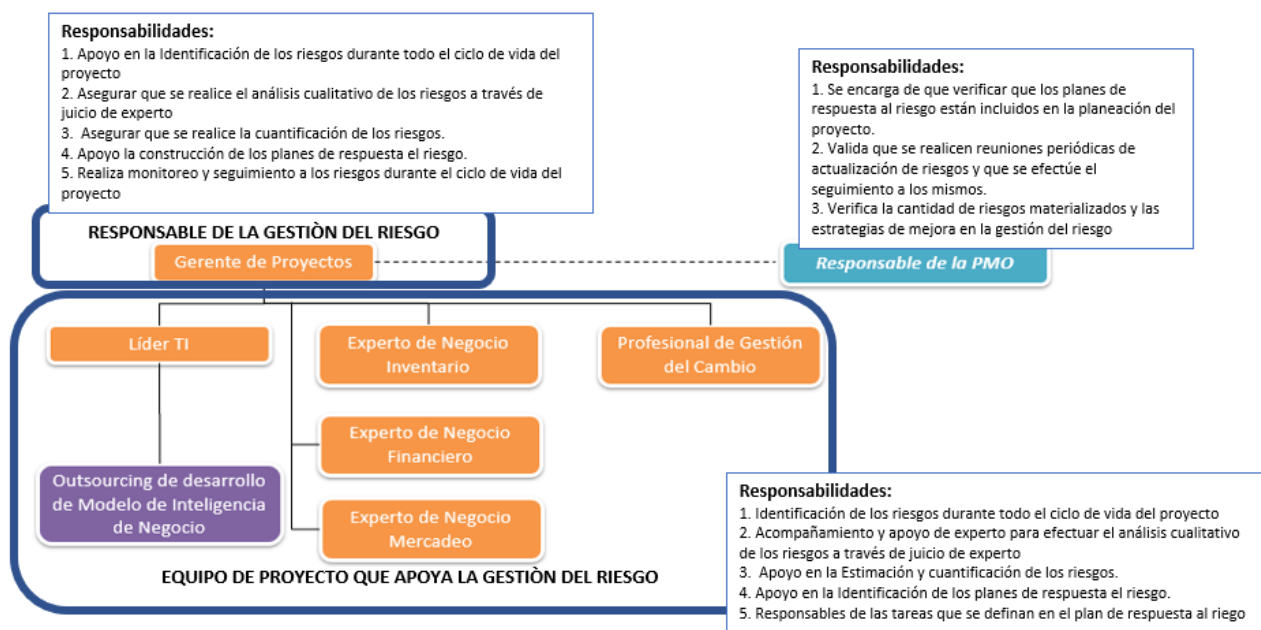
#	Interesado	Entidad	Rol	Nivel de Poder e Influencia		Interés frente al proyecto		Razón de la clasificación	Monitorear	Informar	Mantenerlo satisfecho	Manejo cercano	Tipo de Información compartida	Frecuencia del envío
				A	B	A	B							
1	Patrocinador	Xinling S.A.S	Sponsor	X		X		Participa de forma quincenal en el seguimiento del proyecto y aprueba controles de cambio para el mismo, amplio poder en el proyecto				X	Asistencia a Comités de seguimiento del proyecto	15 días
2	Propietarios de Xinling S.A.S	Xinling S.A.S	Junta Financiera	x		X		Conoce el alcance del proyecto y reconoce su importancia para la organización				X	Reporte de efectividad del modelo y de la campaña de mercadeo	20 días
3	Empleados de Xinling S.A.S	Xinling S.A.S	Director				X	Se mantienen informados constantemente y participan activamente en la estrategia de mercadeo luego de la implementación del modelo de Inteligencia de Negocio. Amplio poder en el proyecto				X	Comunicación interna de los resultados e informe de participación en la estrategia de mercadeo	A Demanda
4	Clientes y/o usuarios permanentes	Independiente	Usuario Externo		x	X		El proyecto va dirigido a proveer mejores productos, respuestas y respaldo a nivel nacional. Alto interés en el proyecto pero poco poder		X			Mantener campaña de expectativa	30 días
5	Nuevos clientes y/o usuarios	Independiente	Usuario Externo		x	X		Atracción de clientes nuevos que reconozcan los beneficios de la marca. Alto interés en el proyecto pero poco poder		X			Mantener campaña de expectativa	30 días
6	Proveedores de los productos	Motocarro Ching log	Proveedor		x	X		Interesado en el incremento de pedidos asociado a productos y repuestos de Motocarros. Alto interés pero poco poder		X			Reuniones de seguimiento a requerimientos de Xinling S.A.S	20 días
7	Distribuidores de productos competidores	Carling Caros de china	Competencia		x	X		Interesado en que el proyecto no tenga el éxito esperado, dado que afecta sus estrategias de mercadeo para productos del mismo mercado. Pero su poder es mínimo	X				Monitoreo de las empresas del mercado, sin reporte a la competencia	30 días
8	Entidades Bancarias prestadoras de recursos a la empresa	Bancolombia	Entidades de Financiación		x	X		Interesado en que la salud financiera de la organización mejore, para que no genere carteras en mora.	X				Monitoreo de cumplimiento de pagos luego de la implementación	60 días
9	Arrendatarios del establecimiento donde radica el punto de venta de Xinling S.A.S	Lonjas de Colombia	Entidad de Arrendamiento		x	X		Interesado en que mejore la situación financiera de la empresa y no se ejecuten pólizas de cumplimiento del contrato de arrendamiento		X			Monitoreo de cumplimiento de pagos luego de la implementación	30 días

## Plan de Gestión del riesgo

### Equipo de trabajo

Un evento, condición o circunstancia con un grado de probabilidad de ocurrencia que puede impactar el desarrollo del Proyecto y el logro de los objetivos propuestos, se considera un riesgo para el desarrollo del proyecto de implementación del Modelo de Inteligencia de Negocio en Xinling S.A.S. Los riesgos pueden provenir tanto de amenazas como de oportunidades que se deben gestionar de acuerdo a una estrategia definida por el equipo de proyecto de la siguiente forma:

Tabla 9  
*Responsabilidades*



## Identificación y Valoración Cualitativa y cuantitativa del riesgo

## Identificación

Cualquier miembro del equipo puede identificar un problema que afecte el proyecto de alguna manera. El miembro del equipo debe verificar si el mismo problema o uno similar ya se había reportado e incluido en la Matriz de Riesgos del proyecto (Formato\_002). Si el riesgo ya había sido reportado es necesario actualizar con la nueva información relacionada al evento detectado e incluir la información en los campos correspondientes de la matriz.

Tabla 10  
*Identificación de un riesgo*



Para la redacción de un riesgo tenga en consideración los siguientes puntos:

- Debe ser escrito en Lenguaje Común
- Asegúrese que es comprensible para cualquier persona que lo lea
- Evitar el uso de Negaciones en su redacción
- Responder fácilmente “¿Si ocurre el Riesgo que pasa?”

Las categorías que define el proyecto para clasificar el tipo de riesgo son las siguientes:

Tabla 11  
*Categorías de riesgos*

CATEGORIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
FUNCIONAL	Originados en la definición de requerimientos y procesos funcionales para el Modelo de Inteligencia de Negocio	Requisitos de las áreas de negocio
TÉCNICO	Originados en la definición de modelos tecnológicos ó el diseño técnico de la solución aplicada al modelo	Seguridad tecnológica Arquitectura de datos Hardware y Software
EXTERNO	Originados a partir de factores no gobernados al interior del proyecto	Subcontratista y proveedores Regulatorio y Mercado
ORGANIZACIONAL	Originados por definiciones ó decisiones Organizacionales de Xinling S.A.S.	Contratación interna Cambio del plan estratégico
DIRECCIÓN DE PROYECTO	Originados durante la ejecución del proyecto y que amenazan la planeación original del mismo.	Estimación Planeación Control Comunicación RRHH Calidad

### Valoración Cualitativa y cuantitativa

Para la valoración cualitativa del riesgo es importante identificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede generar en el proyecto una vez se materialice el mismo. Para ello procederemos a exponer la escala para cada una de ellos a continuación:

Tabla 12  
*Probabilidad*



Probabilidad	<b>Máximo</b> => 90%	a) Es posible que ocurra en las próximas 2 semanas. b) Puede pasar el 90% de las veces o mas c) Me sorprende si no ocurre
	<b>Alto</b> 50% - < 75%	a) Es posible que ocurra en las próximas 3 semanas b) Puede pasar entre el 50% y 75% de las veces. c) Más probable que ocurra a que no ocurra
	<b>Medio</b> 25% - <50%	a) Es posible que ocurra el próximo mes. b) Puede pasar entre el 20% y 50% de las veces c) Tan probable que ocurra, como que no ocurra
	<b>Bajo</b> <25%	a) Es posible que ocurra en los próximos 3 meses b) Puede pasar menos del 25% de las veces. c) Me sorprende si ocurre

Teniendo en consideración que la organización implementa su primer proyecto, las mediciones de probabilidad se hacen con juicio de expertos.

Tabla 13  
*Impacto*

**IMPACTO**

Efecto (consecuencias) sobre el cumplimiento de los objetivos del Proyecto

<b>Impacto</b>	<b>Máximo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Puede afectar el desarrollo de las actividades críticas del proyecto o hitos que afecten la puesta en producción de la funcionalidad.</li> <li>b) El producto a entregar sería inservible, la afectación en costos es mayor</li> </ul>
	<b>Alto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Puede afectar en gran medida la promesa de valor del proyecto.</li> <li>b) Afecta la calidad y el alcance en niveles inaceptables.</li> </ul>
	<b>Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Puede afectar el desarrollo de varias actividades del proyecto que ocasionarán la acumulación de trabajo, reprocesos y sobrecargas del equipo de trabajo.</li> <li>b) Puede afectar la calidad de 3 o más entregables y de varios productos desarrollados en el proyecto</li> </ul>
	<b>Bajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Afecta el desarrollo de pocas actividades del plan de trabajo ocasionando reprocesos puntuales.</li> <li>b) Puede afectar la calidad de uno o dos entregables durante el desarrollo del proyecto</li> <li>c) su impacto sobre el tiempo y costo es apenas perceptible</li> </ul>

Teniendo en consideración que la organización implementa su primer proyecto, las mediciones de impacto se hacen con juicio de expertos.

La evaluación de los riesgos permite generar la matriz (Impacto X costo) en la que se establece por medio de valores numéricos la urgencia de intervención de los riesgos de acuerdo a la afectación que pueda tener en la ejecución del proyecto. De este modo la matriz definida para el proyecto de implementación del modelo de Inteligencia de negocio en Xinling es el siguiente:

Tabla 14  
*Probabilidad/impacto*

MATRIZ DE VALORACION DE RIESGOS		IMPACTO			
		BAJO 1	MEDIO 2	ALTA 3	MAXIMO 4
PROBABILIDAD	MAXIMO 4	4. MEDIO	8. ALTO	12. MAXIMO	16. MAXIMO
	ALTA 3	3. BAJO	6. MEDIO	9. ALTO	12. MAXIMO
	MEDIO 2	2. BAJO	4. MEDIO	6. MEDIO	8. ALTO
	BAJO 1	1. BAJO	2. BAJO	3. BAJO	4. MEDIO

La combinación de la probabilidad y el impacto esperado permiten clasificar el riesgo y asignar un factor de riesgo asociado a un color, de la siguiente forma:

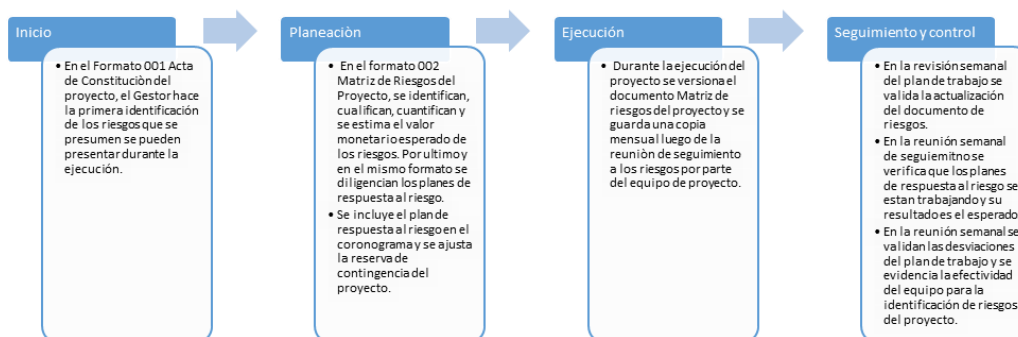
Tabla 15  
*Calificación*

Calificación del Riesgo: Impacto* Probabilidad	Identificación de Color	Rango -Resultado
		MAXIMO
	ALTO	≥ 8 y < 12
	MEDIO	≥ 4 y < 8
	BAJO	< 4

### Monitoreo, seguimiento y control de riesgos

La gestión del riesgo y los formatos usados durante el ciclo de vida del proyecto se resume a continuación:

Tabla 16  
*Resumen formatos*



Dentro de la matriz de riesgos se encuentran definidos estados para la evolución de los mismos con el objetivo de ir enfocando esfuerzos en aquellos de mayor criticidad de acuerdo a la fase en la que se encuentre el proyecto, así los estados definidos son:

Tabla 17

### Estados

Activo	En Monitoreo	Materializado	Cerrado
Es el primer estado en el cual se clasifica una vez finaliza la etapa de planeación	Luego que inicia el plan de respuesta al riesgo se clasifica como riesgo en Monitoreo	Cuando el plan de respuesta al riesgo no es efectivo y se materializa su efecto se deja en estado materializado	Una vez el plan de respuesta se aplica y los resultados son efectivos y no genera una reincidencia durante la ejecución del proyecto se puede proceder al cierre.

Con respecto al plan de respuesta al riesgo se deben diligenciar los siguientes campos:

- Disparador: Son las señales de aviso que indican que un riesgo está a punto de ocurrir
- Estrategia: Acciones que se toman para tratar el riesgo:

Tabla 18  
Acciones

NEGATIVO				POSITIVO
Aceptar	Evitar	Transferir	Mitigar	Explotar
El riesgo se acepta, es decir, se asumirán las consecuencias de la materialización del riesgo	Se realiza plan de acción y/o implementan controles para prevenir que el riesgo ocurra	Se transfiere la gestión y control del riesgo ya que no está dentro de la gobernabilidad del proyecto.	Acciones y actividades para reducir la probabilidad o impacto	Acciones para potenciar la ocurrencia del riesgo positivo.

- Acciones de respuesta: Detalle en términos de tareas, las respuestas planificadas para tratar los riesgos de medio, alto y máximo impacto
- Responsable: Integrante del equipo que asegura las tareas a desarrollar.
- Probabilidad de ocurrencia luego del plan de respuesta: probabilidad residual estimada si el plan de respuesta es efectivo.
- Fecha de cierre: Fecha de cierre para cada tarea del plan de respuesta al riesgo.



## Viabilidad financiera

Tabla 19  
VPN y Costo beneficio

Inversión	\$ 200.000.000	AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	
Interes	18%	0	-\$ 200.000.000	\$ -
		1	\$ 72.000.000	\$ 28.800.000
Suma de ingresos	\$ 220.245.639	2	\$ 64.484.800	\$ 25.793.920
Suma de egresos	\$ 88.098.255	3	\$ 70.612.301	\$ 28.244.920
Costos-Inversión	\$ 288.098.255	4	\$ 78.458.112	\$ 31.383.245
B/C	1,4	5	\$ 67.424.940	\$ 26.969.976

La relación beneficio costo es mayor que 1 (1,4) indicando que por cada peso inicial se recuperara la inversion inicial mas cuatro centavos. Por esta razón se considera la viabilidad financiera del proyecto.

## Pros y contras del proyecto

### Pros del proyecto

➤ La evaluación financiera de la Comercializadora permitirá evaluar con certeza su liquidez y su potencial para regresar al mercado competitivo de los motocarros abriendo nuevamente los puntos auxiliares de venta que tuvieron que ser cerrados tras la crisis experimentada. Este análisis le permitirá a la empresa conocerse realmente y así poder fijar sus metas de forma calculada.

➤ Aunque es verdad que la reactivación de la “Comercializadora de motocarros XINLING S.A.S” beneficiaría especialmente a su gerente y a todo el equipo que hace posible su funcionamiento, también es cierto que este hecho impactaría de manera favorable a los clientes en general porque se trata de una empresa más participando en un mercado que viene proyectándose con solidez en el país y que, al estar vigente, ofrecería mayores oportunidades de acceso a los clientes que ven en este tipo de vehículos una oportunidad, una solución para sus negocios.

➤ Permitir a la alta gerencia de la “Comercializadora de motocarros XINLING S.A.S”, recuperar la inversión realizada en el segundo año de funcionamiento y mejorar su rentabilidad, garantizando, además de ganancias empresariales, un mejor servicio a sus clientes, que incorpore la satisfacción de sus necesidades y la complacencia de sus intereses.

➤ Permitir a la Comercializadora entrar de nuevo al mercado con un nuevo plan de negocios que sepa aprovechar el alto stock de almacén que aún permanece en sus puntos de venta, maximice los beneficios y reoriente las prácticas de venta a través de un diseño operativo eficiente que revitalice su singularidad para marcar diferencia en el mercado abierto que sigue consolidándose.

➤ La comparación de los estados financieros con la empresa Ayco constituye una importante fortaleza para este proyecto debido a que se trata de una oportunidad para emular las buenas prácticas empresariales de una compañía con recorrido y experiencia que ha sabido mantenerse en el mercado, diferenciarse y proyectarse exitosamente.

## **Contras del proyecto**

➤ Debido a que la mayor necesidad actual de la empresa se centra en la recuperación de la inversión, es posible que el plan de desarrollo a implementar al interior del modelo se centre en los procesos administrativos primarios, y no se preste una atención prioritaria a los procesos de más bajo nivel. Dadas las condiciones de la comercializadora, es necesario que este tipo de procesos se aborden con la misma intensidad que los gerenciales.

➤ La intervención financiera y de gestión empresarial que se propone exige un impacto en cada escala constitutiva de la comercializadora y por ende requiere una permanente evaluación de cada uno de los procesos promovidos, lo que redundará en una rigurosa documentación y sistematización. Esta exigencia descansa en la responsabilidad de los agentes que integran los distintos departamentos, lo que significa que el éxito de la intervención depende en gran medida del compromiso de cada uno de ellos.

➤ El natural temor al cambio puede generar resistencia hacia las nuevas prácticas por parte de algunos colaboradores, lo que podría desembocar en retrasos en los resultados esperados y dificultades en la constitución de la identidad que se requiere forjar.

➤ Emerger de nuevo con fuerza al mercado competitivo le representa a la “Comercializadora de motocarros XINLING S.A.S” un importante impulso económico inicial para cubrir los gastos del personal que se necesita para la intervención y de la agresiva campaña comercial que debe lanzarse, sin embargo la realidad de la empresa no le permite contar con un presupuesto ambicioso ni pensar en endeudarse para obtenerlos con la intención de recuperarlos en el mediano plazo.

### Referencias

- Agudelo Rueda, D. A. (2011). Costos de transacción asociados a la liquidez en la bolsa de valores de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 13 - 37.
- Alvear Vega, S., & Tello Ávila, J. (Julio/Septiembre de 2014). El discurso directivo en la comunicación de los estados financieros El caso de dos empresas chilenas. *Contaduría y Administración*, 59(3), 261 - 283.
- Angulo Pérez, L. E., & Romero Escudero, C. E. (2016). Propuesta sobre la Importación de Motocarros en Colombia. *Trabajo de grado como requisito para obtener el título de Especialista en Administración y Auditoría*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Azabache Orellana, J. D. (2016). Mayor eficiencia operativa a mayor grado de implementación de herramientas Lean en empresa de energía , Lima, Perú. *Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero industrial y comercial*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Celis, T. (4 de Junio de 2015). Piaggio quiere conquistar más de 10% del mercado en negocio de motocarros. *La República*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <https://www.larepublica.co/empresas/piaggio-quiere-conquistar-mas-de-10-del-mercado-en-negocio-de-motocarros-2262946>
- Duque Navarro, J. (24 de Noviembre de 2016). *Estado de cambios en la situación financiera*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de abc finanzas: <https://www.abcfianzas.com/administracion-financiera/estado-de-cambios-en-la-situacion-financiera>

- El Espectador. (13 de Octubre de 2017). Motocarros, alternativa de progreso. *El Espectador*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <https://www.elespectador.com/vivir/autos/motocarros-alternativa-de-progreso-articulo-717977>
- González Sánchez, J. M., & Manfredi, L. C. (2016). EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio? *Estudios Gerenciales*, 32, 290 - 294.
- Gutiérrez, V., & Jaramillo, D. P. (Enero-Marzo de 2009). Reseña del Software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 125 - 153.
- Ibáñez-Hernández, F. J., Peña-Cerezo, M. A., & Araujo de la Mata, A. (4 de Noviembre de 2014). Identificación de procesos de prociclicidad crediticia e impacto de la provisión estadística en España: Análisis de estados financieros bancarios. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 43(4), 380 - 403.
- Lodice, P., & Senatore, A. (Enero de 2015). Análisis analítico-experimental del comportamiento de emisión de motocicletas medianas de última generación en condiciones urbanas reales. *International Journal of Automotive & Mechanical Engineering.*, 12(1), 3.018 - 3.032.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía*. México: Cengage Learning.
- Ortiz, M., & Díaz, A. (2016). Control de inventarios optimizado en el ciclo logístico de una empresa de suministros de productos alimenticios, ubicada en Maturín Estado Monagas, Venezuela. *Espacios*, 37(10).
- Palazuelos Cobo, E., Herrero Crespo, Á., & Montoya del Corte, J. (8 de Febrero de 2017). ¿Importa la auditoría de los estados financieros de las Pymes a los analistas de riesgo de crédito? *Universia Business Review*, 14(53), 150-187.
- Pérez, C. (Mayo de 1996). La modernización Industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio Exterior*, 46(5), 347-363.
- Ramakrishnan, T., Jones, M. C., & Sidorova, A. (Enero de 2012). Factors Influencing business intelligence (BI) data collection strategies: An empirical investigation. *Decis. Support*, 52(2), 486-496.