

PROPUESTA PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE TRAVESURAS S.A,
MEDIANTE LA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS

ANDRÉS FELIPE LÓPEZ REYES

Trabajo de grado como requisito obligatorio
Para optar al título de Administrador de Empresas

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE AMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

DICIEMBRE DE 2012

PROPUESTA PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE TRAVESURAS S.A,
MEDIANTE LA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS

ANDRÉS FELIPE LÓPEZ REYES

Trabajo de grado como requisito obligatorio
Para optar al título de Administrador de Empresas,

Director

Carlos Hernán Pérez Gómez

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE AMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

DICIEMBRE DE 2012

Tabla de Contenido	iii
LISTAS ESPECIALES	v
GRÁFICOS	v
TABLAS	vi
GLOSARIO	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
ANÁLISIS DE LA EMPRESA “TRAVESURAS S.A.”	8
Presentación de la empresa “Travesuras S.A.”	8
Reseña Historica	8
Misión	10
Visión	11
ANÁLISIS MICMAC: “MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS- MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN”	12
Presentación de las variables	12
TABLA No.1: Descripción de las variables	13
Análisis matricial	16
Matriz de Influencias Directas (MID)	16
Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)	17
Plano de influencias / dependencias directas	17
GRAFICO 3: Plano de influencias directas MID.	18
Gráfico 4: Gráfico de Influencias Directas	20
Influencias directas potenciales. Estabilidad a partir de MIDP	28
Gráfico de influencias directas potenciales	29
GRAFICO 6 :Plano de influencias / dependencias indirectas	33
Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)	34
Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales	36
GRAFICO 7: PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	36
GRAFICO 8: Gráfico de influencias indirectas potenciales	38

ANÁLISIS MACTOR.....	48
Balanzas	48
GRAFICO 9 : HISTOGRAMME DES REPPORTS DE FORCE MIDI	48
GRAFICO 10 :Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Concepto de moda.....	49
GRAFICO 11: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Colecciones	50
GRAFICO 12 : Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Información de colección.....	51
GRAFICO 13: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Reconocimiento concepto "moda"	52
GRAFICO 14: Histogramme des rapports de Force MIDI	53
GRAFICO 15 : Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Concepto de moda	54
GRAFICO 16 : Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Exclusividad	55
GRAFICO 17 : Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Colecciones.....	56
GRAFICO 18 :Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Información de colección	57
GRAFICO 19 : Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Reconocimiento concepto "moda"	58
ANÁLISIS SMIC: “SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS”.....	59
Hipótesis	59
Expertos	60
GRAFICO 20:Histograma	61
Escenarios de Futuro.....	63
Escenario Atractor (Apuesta)	66
Escenarios alternos	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS	71

LISTAS ESPECIALES

GRÁFICOS

GRAFICO 1: MAPA DE COLOMBIA-PUNTOS DE VENTA	9
GRAFICO 2: MAPA DE BOGOTA-PUNTOS DE VENTA-CENTROS COMERCIALES	10
GRAFICO 3: PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS MID	18
GRÁFICO 4: GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS	20
GRAFICO 5: GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES	29
GRAFICO 6 : Plano de influencias / dependencias indirectas	33
GRAFICO 7: PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	36
GRAFICO 8: Gráfico de influencias indirectas potenciales	38
GRAFICO 9 : HISTOGRAMME DES REPPORTS DE FORCE MIDI.....	48
GRAFICO 10: Balance des rapports de force MIDI - Objectif: Concepto de moda	49
GRAFICO 11: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Colecciones.....	50
GRAFICO 12: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Información de colección.....	51
GRAFICO 13: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Reconocimiento concepto "moda"	52
GRAFICO 14: Histogramme des rapports de Force MIDI.....	53
GRAFICO 15: Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Concepto de moda	54
GRAFICO 16: Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Exclusividad.....	55
GRAFICO 17: Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Colecciones	56
GRAFICO 18: Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Información de colección	57

GRAFICO 19: Balance des rapports de forcé MMIDI-Objectif: reconocimiento concepto moda.....	58
GRAFICO 20: Histograma	61

T A B L A S

TABLA No.1: Descripción de las variables	13
TABLA No. 2: matriz de influencias directas	16
TABLA No. 3: matriz de influencias directas potenciales	17
TABLA No. 4: ANALISIS DEL PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS MID	18
TABLA No. 5: RELACION DE LAS VARIABLES DE ENTRADAS Y SALIDAS/PROBLEMAS DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS	20
TABLA No. 6: PROBLEMAS/SOLUCIONES DEL GRAFICO MID.....	23
TABLA No. 7: RELACION ENTRADAS Y SALIDAS/PROBLEMAS DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES.....	29
TABLA No. 8: ANALISIS DE PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES MIIP	34
TABLA No.9: ANALISIS DE PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	37
TABLA No. 10: RELACION DE LAS VARIABLES DE ENTRADAS Y SALIDAS/PROBLEMAS DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES	38
TABLA No. 11: PROBLEMAS/SOLUCIONES DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS	43

GLOSARIO

Actor: Estamento que puede influir significativamente en el desarrollo. Estos gestores del desarrollo son cuatro:

- *El poder, es decir los organismos del estado;*
- *La producción;*
- *El saber constituido por la universidad y las entidades que generan conocimiento;*
- *La comunidad.* (Mojica, 1991, p.87)

Escenarios: Un escenario es una visión consistente y coherente de cómo podría ser el futuro. La utilidad radica en la capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto amplio de factores económicos, tecnológicos y sociales, en una serie de imágenes alternativas del futuro. (Grant, R. M., 1996, p.05).

Juegos de actores: Técnica prospectiva que nos permite poner en evidencia las relaciones de fuerza que se dan entre los actores y determina la evolución futura de los problemas mediante la contrastación de oportunidades y amenazas, es decir, de proyectos y temores. (Mojica, 1991, p.88)

Matriz de impactos cruzados-Multiplicación (MICMAC): Es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia. (Godet, 1993, p.85).

Sistemas y matrices de impactos cruzados (SMIC): es un programa en el cual se determinan las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones

entre los eventos y/o hipótesis. (“Método SMIC PROB-EXPERT impactos cruzados probabilistas”, s.f).

Método de análisis de juego de actores (MACTOR): Es un programa que busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (“El Método MACTOR”, s.f)

Planeación Estratégica: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos , objetivos políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. La Planeación Estratégica es un método para obtener resultados a manera de proyección personal y empresarial se recomienda utilizarlo en el corto, mediano, y largo plazo. (Steiner, G. A, 1983)

Prospectiva: La prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender. (Mojica, 1991, p.01)

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fue el de realizar un diagnóstico a la empresa Travesuras S.A., dada la situación que se ha venido presentando en los últimos años: el decrecimiento en ventas y necesidad de cerrar algunos puntos de venta. Teniendo en cuenta lo anterior, lo que se busca es brindarle a la compañía una propuesta para incrementar las ventas y darle así una solución a esta situación.

PALABRAS CLAVE

Travesuras S.A, planeación estratégica, prospectiva, escenarios, moda infantil, MICMAC, SMIC, MACTOR, ventas, diagnostico.

ABSTRACT

The main objective of this study was to realize a diagnostic to the company Travesuras S.A, because of the situation that it has been presenting in the last years: the decrease in sales and the necessity to close some shops. Taking into account the above, it presents a proposal to increase sales and give a solution to this situation.

KEY WORDS

Travesuras S.A., strategic planning, prospective, stages, kidswear, MICMAC, SMIC, MACTOR, diagnostic.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en un estudio que fue desarrollado en el año 2012, para la empresa Travesuras S.A., Ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, aplicando la herramienta gerencial: *Planeación Estratégica por escenarios*. Para esto, se hace referencia a un autor que se refiere acerca de la importancia de la prospectiva, (ORTEGA, S.F. s.f). Afirma:

Nos ha tocado vivir en una época en la que los cambios se suceden a un ritmo nunca antes vistos, por ser la antesala histórica de un cambio de época, y por lo tanto, la labor de planeamiento se ve seriamente impactada por los desarrollos que suelen tomar los acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos.

Por esa razón, ya no es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo empresarial, basados en una “visión” única y siempre deseable para la organización, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio. Si una estrategia logra demostrar que será útil y provechosa bajo escenarios distintos pero igualmente probables, la organización podrá estar tranquila al implementarla.

Generalmente, las estrategias son diseñadas para funcionar acertadamente bajo determinadas condiciones del entorno, y si éstas cambian su nivel de éxito comienza a disminuir y hasta pueden llevar a la organización al fracaso absoluto. ¿Cuántas grandes empresas han dejado de operar o se han fusionado en los últimos veinte años? (p.03)

Con el fin de tener una mejor claridad sobre el tema (Hodgson, 2002) señala que:

La planeación estratégica por escenarios, La estrategia y la planificación deben apoyarse en un nuevo enfoque, que tenga en cuenta las incertidumbres implícitas en el futuro. En un ambiente de negocios de cambio permanente, la estrategia debe ser flexible. En lugar de concebir un plan a cinco años, por ejemplo, hay que desarrollar una visión de futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que, aun así, permita avanzar hacia la meta establecida.

Frente a lo desconocido no hay respuestas predeterminadas. Por lo tanto, la estrategia ya no debe ser un plan fijo, sino un proceso de aprendizaje que conduce a una mejora continua de la alineación de la empresa con su ambiente. En ese sentido, los escenarios constituyen una poderosa herramienta para desarrollar una organización en permanente aprendizaje.

Construir diferentes perspectivas del futuro no es fácil. La consideración del futuro está limitada por patrones de pensamiento y creencias que son muy difíciles de modificar (empíricas). La planificación de escenarios necesita un proceso que ayude a dejar de lado la mentalidad predominante, y que permita reunir una gran variedad de perspectivas, tanto provenientes de la organización como fuera de ella. A partir de esas perspectivas, combinando la imaginación y la lógica, surgen imágenes del futuro y, a la vez, una sucesión de acontecimientos que pueden llevar a la empresa desde su situación actual hasta el futuro imaginado.

De acuerdo a los autores Ortega y Hodgson, podemos afirmar que actualmente nos encontramos en una sociedad que cada vez se encuentra más globalizada, generando cambios impredecibles en cuanto a lo económico, social, cultural y político. Con base a lo anteriormente mencionado, empresas como Travesuras deben estar preparadas para afrontar estos cambios que podrían afectar de manera negativa tanto su capacidad de competitividad, como la generación propia de utilidades.

Es importante resaltar que una de las opciones para poder afrontar estos cambios, es la planeación estratégica por escenarios y Hodgson nos aclara la importancia de la implementación de la estrategia en las empresas.

Para el buen desarrollo de este proyecto se ahondó en variables que permitieron llegar a conocer la empresa interna y externamente, desde la perspectiva de los trabajadores, hasta conocer la opinión de la competencia, los proveedores y por supuesto los clientes, ya que de acuerdo al plan teórico que se desarrolló, estos fueron los agentes involucrados.

Para llevar a cabo el análisis de esta compañía, se hizo referencia a los siguientes libros: Michel Godet: de la anticipación a la acción y Enseñando Prospectiva de Ángela Lucia

Noguera; en donde ambos autores coinciden en tener en cuenta la misma teoría: “la planeación estratégica por escenarios”, que involucra tres diferentes programas software (MICMAC, SMIC y MACTOR) y que funcionan de manera integral, permitiendo conocer cada uno de los factores claves en el proceso de creación de prospectiva dentro de Travesuras S.A. Adicional a lo anteriormente mencionado, se hizo referencia también al libro: la prospectiva: técnicas para visualizar el futuro de Francisco Mojica Sastoque, quién habla acerca de la prospectiva y sus diferentes técnicas, entre ellas, el sistema de matriz de impacto cruzado y la construcción de los escenarios.

Para contextualizar, resulta importante explicar de manera breve en que consisten estos software:

Matriz de impactos cruzados-Multiplicación (MICMAC), “es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia” (Godet, 1993, p.85). Este es el abrebocas del trabajo, ya que presenta de forma puntual las variables más relevantes en cuanto a la moda infantil, desde el punto de vista del sector y de la empresa en estudio.

Por otro lado, los Sistemas y matrices de impactos cruzados (SMIC):

Vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. (“Método SMIC PROB-EXPERT impactos cruzados probabilistas”, s.f).

En otras palabras, este software permite saber cuál es el escenario más adecuado al cual se deberá seguir, después de haber analizado una variedad de escenarios posibles con las variables más relevantes, opiniones de expertos y encuestas.

De otro lado, el método de análisis de juego de actores (MACTOR):

Busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (“El Método MACTOR”, s.f). Este software permite definir un objetivo para cada una de las variables, indicando por cual variable y objetivo se debe inclinar al momento de tomar una decisión en el escenario más adecuado.

Travesuras es una empresa que tiene 38 años de existencia que se ha manejado a través de los años empíricamente y, que adicional a esto pretende perdurar en el tiempo y crecer dentro del sector. Teniendo en cuenta lo anterior, se cuestiona: ¿Podrá Travesuras S.A perdurar en el tiempo con su mismo esquema empírico?, ¿Actualmente, en un entorno tan competitivo, Travesuras S.A como empresa, debería tener cuenta factores no solamente micro sino también macro, → que afectan de forma indirecta a la organización? Y, ¿Qué opciones tiene Travesuras S.A para no quedarse atrás con relación a organizaciones que cada vez son más y amenazan la estabilidad de Travesuras S.A?

Para responder las preguntas anteriormente mencionadas; como herramientas de apoyo se realizaron encuestas y entrevistas a diferentes actores que participan directamente en el desempeño de la organización y que de una u otra manera afectan el mismo (SMIC).

Esta investigación se realizó con el interés de conocer escenarios posibles en los que la empresa se pueda desempeñar en un futuro en un ambiente tan competitivo como lo es el sector de la comercialización de ropa infantil en Colombia, y de esta forma poder influir en la toma de decisiones en una compañía con tantos años de tradición.

De otro lado la Universidad del Rosario, dentro de su programa de Administración de Empresas pretende dar un enfoque gerencial estratégico:

El Programa de Administración de Empresas tiene como gran diferenciador formar en la orientación del pensamiento sistémico y estratégico, y en la negociación con poder en las distintas transacciones empresariales.

El modelo mental desarrollado en los estudiantes les permite avanzar en los momentos de incertidumbre y caos, donde la inestabilidad permanece. Les permite poder entender el mundo independientemente de las disonancias, siendo capaces de interpretar la realidad, apoyados en los principios y valores Rosaristas (Urosario, s.f.

<http://www.urosario.edu.co/Administracion/Pregrados/Administracion-de-Empresas/ur/Descripcion/>). Consultada el: 12-08-2012

Adicionalmente, esta investigación busca aportar al área de investigación de la Universidad aplicando una de sus principales herramientas dentro de su enfoque: “La planeación estratégica por escenarios”. Adicionalmente, este aprendizaje permite concluir qué: estar adelante de los demás (competidores), siempre va implicar una reducción del riesgo dentro de las empresas.

Por otro lado, al ser una empresa familiar, es importante poder aportar a cada uno de los miembros un nuevo aprendizaje, que pueda permitir a la empresa perdurar en el tiempo y llegar a trascender en futuras generaciones.

Es importante resaltar, que Travesuras S.A es una de las empresas que ha logrado trascender después de 37 años con un modelo empírico. Actualmente, este modelo se está quedando corto, ya que diversos factores han hecho que sus ventas disminuyan. Una de las principales razones y motivaciones para realizar este proyecto fue precisamente lo anteriormente mencionado.

Actualmente y según informes recientes de la empresa, en los últimos años, se ha reportado una disminución en sus ventas, reflejado esto en el cierre de algunos puntos de venta que ya no estaban generando aumento de las ventas comparado a los años anteriores. Teniendo en cuenta lo anterior, Travesuras S.A se ha preguntado, ¿Cuales han sido los factores que han incidido para que esta situación se haya dado? La principal y más obvia de las razones, es que a través de los últimos años la globalización que nuestra sociedad ha venido

adquiriendo, es cada vez mayor, esto, debido a diferentes factores como lo son: Mejora económica del país, acuerdos y tratados comerciales con otros países. Ahora que Travesuras no se encuentra en la misma situación de antes, en donde dentro del mercado de Bogotá era pionera en ventas de ropa infantil, debe preguntarse, ¿Como poder competir con marcas internacionales como ZARA, OFF CORSS y empresas como OSHKOSH B’GOSH, Inc.?

Es por esta razón, que hay que definir variables y escenarios de acuerdo al punto de vista del gerente, empleados, proveedores y clientes, teniendo así una visión micro y macro de la situación de Travesuras S.A.

De otro lado, el objetivo general del trabajo fue realizar un diagnostico a la empresa Travesuras S.A ante la situación que se ha venido presentando en los últimos años: la baja en sus ventas y la necesidad de cierre de algunos puntos de venta. A partir de lo cual se plantea una propuesta de incremento de ventas que dé solución a la situación.

Así mismo, se hizo referencia detallada del texto: “De la anticipación a la acción” del autor Michel Godet, en donde se especifica cada uno de los pasos, para aplicar la teoría de la “planeación estrategia por escenarios”.

En primera instancia, se tuvo en cuenta la información que nos suministro el gerente general (Jaime López B.), en donde se determinaron las variables de acuerdo a los agentes involucrados dentro de la organización.

Seguido de esto, se utilizó el software y método MICMAC, para poder determinar las variables y llevar el cabo los diferentes escenarios en la consecución de mejorar la situación que Travesuras S.A estuvo presentando en cuanto a sus ventas. De acuerdo al resultado del software MICMAC, el siguiente paso fue implementar el método MACTOR para las variables más relevantes, de tal forma que se definiera un objetivo por cada una de estas y mirar la correlación que existía entre cada una de ellas, y de esta forma ir definiendo el escenario mas adecuado. Finalmente, se empleó el método SMIC, en el cual se define el escenario más adecuado (Escenario apuesta), después de haber analizado los resultados de

los anteriores métodos implementados y de haber teniendo en cuenta las variables más relevantes, opiniones de expertos y encuestas.

Por ultimo, se dieron las respectivas conclusiones del proyecto, teniendo en cuenta los resultados de los diferentes métodos utilizados. Adicionalmente, proporcionar las recomendaciones, teniendo en cuenta el escenario apuesta o escenario atractor.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA “TRAVESURAS S.A.”

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA “TRAVESURAS S.A.”

El nombre de la empresa, para la fecha de realización de este trabajo es: “*Travesuras S.A.*”, esta empresa tuvo diversos nombres a lo largo de los años, pero cuando se decidió crear una imagen corporativa, se optó por utilizar fuentes externas de outsourcing para darle una identidad más clara a la empresa.

El objetivo social de la compañía es la venta, comercialización, distribución e importación de prendas de vestir y accesorios de ropa infantil.

RESEÑA HISTÓRICA

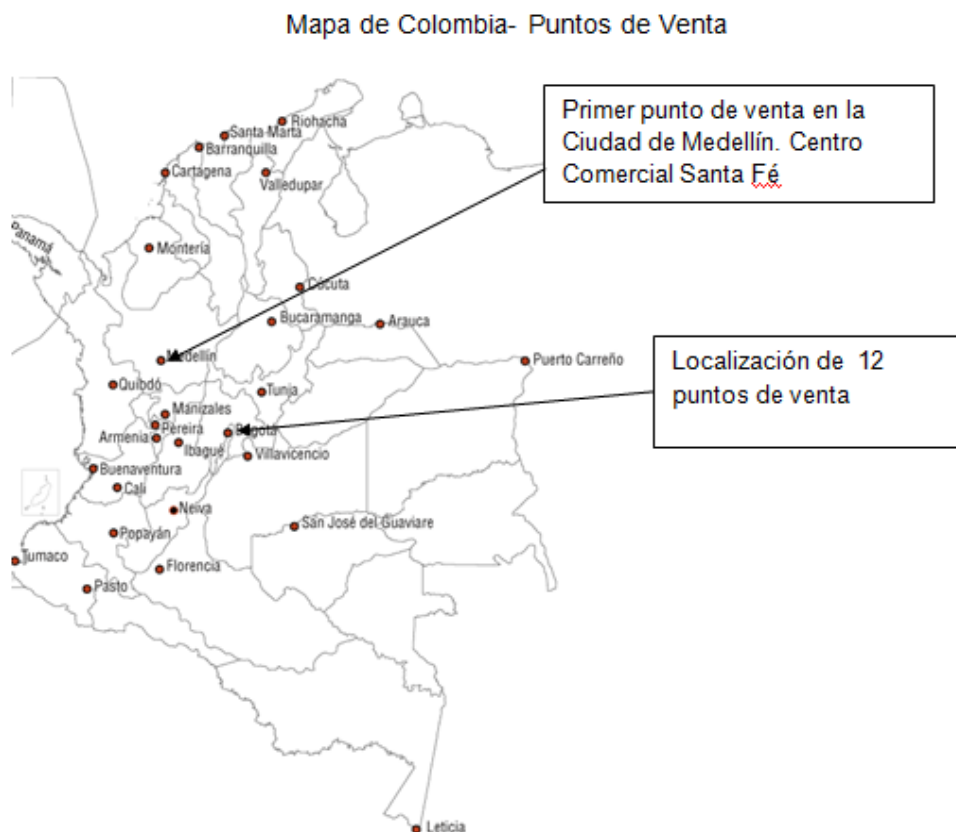
La empresa fue fundada en 1974 por Jaime López, con un almacén llamado “La casa de la cuna” ubicado en la calle diecisiete con séptima, ésta inició con 10 empleados principalmente de la familia del fundador.

En 1976 fue inaugurado el segundo punto de venta, con el cual nació la razón social Travesuras S.A. Finalizados los primeros cinco años de constitución en el mercado se fundó el tercer punto de venta que fue conocido como “Kykatos”; estos tres locales se encontraban en la misma zona comercial.

Gracias a la creación de nuevos centros comerciales, se establecieron nuevos puntos de venta con el fin de crecer comercialmente. En la actualidad la empresa cuenta con 12 locales ubicados en Bogotá, maneja cincuenta empleados, y tiene reconocimiento en esta ciudad con respecto a la línea infantil.

La organización cuenta con 12 puntos de venta distribuidos en la ciudad de Bogotá, de los cuales cada uno ha sido diseñado de manera adecuada para que el cliente sienta agrado al comprar los productos. Cada punto de venta cuenta con 3 o 4 personas preparadas y con experiencia para servirle al público. Adicionalmente, se ha incursionado en un nuevo punto de venta en la ciudad de Medellín.

GRAFICO 1: MAPA DE COLOMBIA-PUNTOS DE VENTA



Fuente: “Mapas de Colombia en blanco para colorear”,
<http://www.todacolombia.com/geografia/mapas/mapacapitalescolombianas.gif>

Los puntos de venta en la ciudad de Bogotá se encuentran ubicados en los siguientes centros comerciales:

- C.C Andino
- C.C Bulevar Niza
- Calle 17 N° 7 – 44
- C.C Avenida Chile
- C.C La Gran Estación

- C.C Metrópolis
- C.C Portal de la 80
- C.C Salitre Plaza
- C.C Santa fe
- C.C Unicentro
- C.C Hayuelos
- Titan Plaza

GRAFICO 2: MAPA DE BOGOTA-PUNTOS DE VENTA-CENTROS COMERCIALES

Mapa de Bogotá – Puntos de Venta – Centros Comerciales



Fuente: “Mapa de Bogotá”, www.bogotamiciudad.com”.

MISIÓN

La comercialización de productos que satisfagan las necesidades de las familias colombianas en el área de la moda infantil, para la población entre los cero y 12 años de edad

Travesuras ha encaminado sus esfuerzos en la comercialización de ropa y accesorios de alta calidad y confiabilidad, buscando constantemente nuevas tendencias y estilos para el nicho infantil en Colombia, manteniendo siempre precios competitivos y asequibles para el consumidor.

VISIÓN

Posicionarse en el mercado colombiano como una de las primeras y más importantes marcas en la comercialización de moda infantil, al diversificar constantemente nuestra marca con la innovación en diseños y en conceptos actuales, conservando en el tiempo la alta calidad de nuestros productos y servicio a nuestro clientes, consolidándonos así como punto de referencia en esta industria.

ANÁLISIS MICMAC: “MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS-MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN”

Es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia (Godet, 1993, p.85). Es el abrebocas de este proyecto ya que presenta de forma puntual cuales son las variables más relevantes en cuanto a la moda infantil, desde el punto de vista del sector y de la empresa.

PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES

- Normatividad
- Estructura Organizacional
- Inventarios
- Factores Culturales
- Ubicación Geográfica
- Costos
- Utilidad
- Innovación de diseños
- Reconocimiento de la Marca
- Servicio al cliente
- Competencia
- Desarrollo del Mercado
- Diversidad en Diseños
- Situación Económica
- Barreras de Entrada
- Portafolio de Productos

TABLA No.1: DESCRIPCION DE LAS VARIABLES

Variable	Nombre Corto	Descripción	Inter/ Exter.
• Normatividad	Norm	Leyes o normas que deben ser respetadas para la adecuada ejecución de las actividades de la empresa	Externo
• Estructura Organizacional	EsOrg	Forma jerárquica en la que se divide la empresa, y su relación de función entre los departamentos	Interno
• Inventarios	Inv	Conjunto de mercancías y artículos con los que cuenta la empresa, y cuyo fin es el de comercializarlos	Interno
• Factores Culturales	FaCu	Perspectiva de los clientes sobre el producto que ofrece la marca	Externo
• Ubicación Geográfica	Uge	Sitio o ubicación en el que se encuentran ubicados los diferentes puntos de venta.	Interno
• Costos	Cos	Gasto económico que representa la comercialización de los productos ofrecidos por la empresa	Interno
• Utilidad	Utl	Beneficio económico que se recibe por la comercialización	Interno

Variable	Nombre Corto	Descripción	Inter/ Exter.
		de los productos	
• Innovación de Diseños	InDi	Creación y modificación de los productos ofrecidos por la empresa	Interno
• Reconocimiento de la marca	Rmar	Asociación de la marca a un concepto de moda	Externo
• Servicio al cliente	SCI	Atención prestada al cliente en pro de su satisfacción y una venta exitosa	Interno
• Competencia	Comp	Influencia de almacenes y marcas, que manejan los productos de la empresa y productos sustitutos	Externo
• Desarrollo del Mercado	Dmer	Explotar nuevos nichos y abrir más campo de acción para la marca	Externo
• Diversidad en Diseños	DivDi	Variabilidad y funcionalidad en las prendas y accesorios	Interno
• Situación Económica	Secon	Panorama y contexto de la situación financiera del país, y especialmente del sector	Externo
• Barreras de Entrada	BaEn	Requisitos para que entren nuevos competidores o productos sustitutos.	Externo

Variable	Nombre Corto	Descripción	Inter/ Exter.
• Portafolio de Productos	PortProd	Variedad de productos, con base a las diferentes tallas, géneros y diseños	Interno

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

ANÁLISIS MATRICIAL

Es un análisis que permite relacionar las variables internas y externas de la organización. Adicionalmente, ver a través de diferentes matrices las relaciones que existen en las variables anteriormente identificadas.

Para este caso se iniciara los modelos con matriciales de la herramienta MICMAC.

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.¹

En esta matriz podemos relacionar las variables según nuestra opinión y conocimiento dando una ponderación numérica.

TABLA No. 2: matriz de influencias directas

	1: Norm	2: EsOrg	3: Inv	4: FaCu	5: UGe	6: Cos	7: Utl	8: InDi	9: RMar	10: SCI	11: Comp	12: DMer	13: DivDi	14: SEcon	15: BaEn	16: PortProd
1: Norm	0	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	3	3	1
2: EsOrg	2	0	1	3	0	1	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1
3: Inv	1	2	0	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3
4: FaCu	1	1	2	0	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3
5: UGe	1	1	1	1	0	2	1	1	2	2	2	1	0	1	1	2
6: Cos	2	1	2	1	2	0	P	2	0	1	1	0	3	2	0	1
7: Utl	1	1	2	2	2	3	0	2	3	2	1	2	3	3	1	2
8: InDi	2	2	2	3	2	2	3	0	3	1	2	P	P	2	2	P
9: RMar	1	2	2	2	2	3	2	3	0	3	3	3	P	2	3	3
10: SCI	1	2	1	2	2	2	3	1	P	0	1	1	0	0	0	0
11: Comp	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	2
12: DMer	1	2	2	3	2	2	2	P	2	2	2	0	3	1	1	3
13: DivDi	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	0	2	2	2
14: SEcon	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	0	2	2
15: BaEn	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	0	2
16: PortProd	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	P	P	1	1	0

Fuente: Tomado de Software MICMAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales.²

¹Reporte realizado por el programa MICMAC.

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) nos muestra cómo las variables dependen o son influenciadas, brindándoles una representación numérica.

TABLA No. 3: matriz de influencias directas potenciales

	1: Norm	2: EsOrg	3: Inv	4: FaCu	5: UGe	6: Cos	7: Utl	8: InDi	9: RMar	10: SCI	11: Comp	12: DMer	13: DivDi	14: SEcon	15: BaEn	16: PortProd
1: Norm	0	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	3	3	1
2: EsOrg	2	0	1	3	0	1	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1
3: Inv	1	2	0	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3
4: FaCu	1	1	2	0	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3
5: UGe	1	1	1	1	0	2	1	1	2	2	2	1	0	1	1	2
6: Cos	2	1	2	1	2	0	3	2	0	1	1	0	3	2	0	1
7: Utl	1	1	2	2	2	3	0	2	3	2	1	2	3	3	1	2
8: InDi	2	2	2	3	2	2	3	0	3	1	2	3	3	2	2	3
9: RMar	1	2	2	2	2	3	2	3	0	3	3	3	3	2	3	3
10: SCI	1	2	1	2	2	2	3	1	3	0	1	1	0	0	0	0
11: Comp	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	2
12: DMer	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	0	3	1	1	3
13: DivDi	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	0	2	2	2
14: SEcon	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	0	2	2
15: BaEn	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	0	2
16: PortProd	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	1	0

© LIPSO R-EMTA-MICMAC

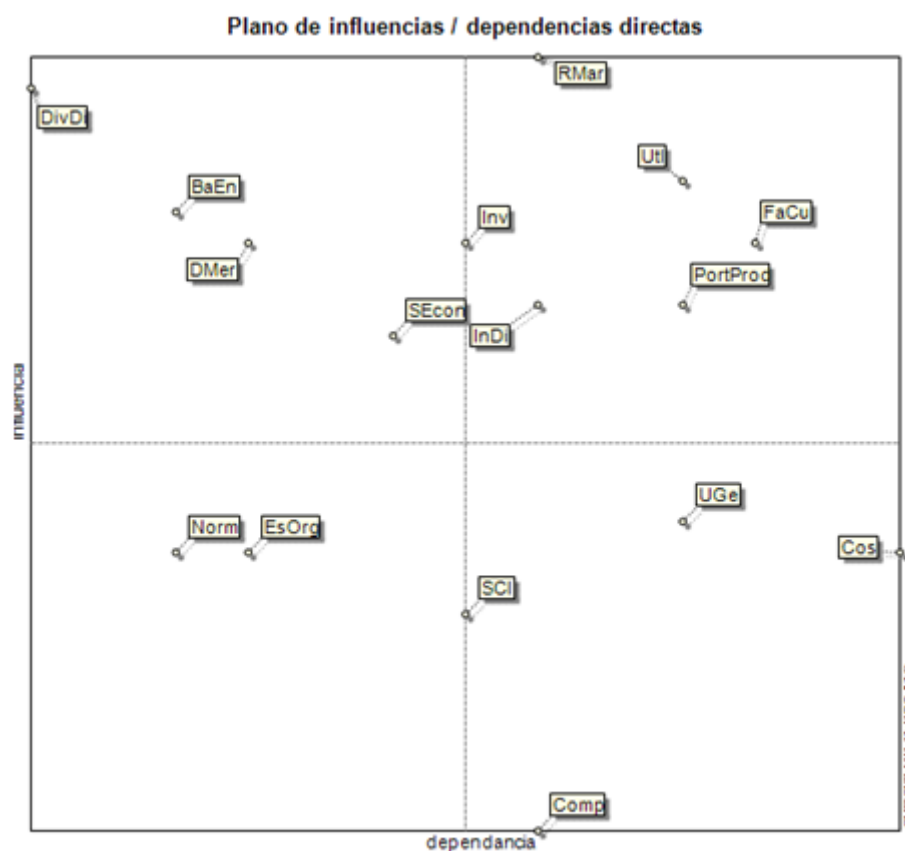
Fuente: Tomado de Software MICMAC

PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS DIRECTAS

El siguiente plano de influencias y dependencias directas nos indica la posición de las variables, el cual permite identificar el tipo o grupo de variables al cual pertenecen.

² Análisis realizado por el programa MICMAC.

GRAFICO 3: Plano de influencias directas MID.



Fuente: Tomado de Software MICMAC

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

- **Análisis:**

El plano de influencia/ dependencia indica cómo se relacionan las variables anteriormente expuestas según influencia y dependencia. De la misma manera, este comportamiento nos permite subclasificarlos en otro grupo de variables de la siguiente manera:

TABLA No. 4: ANALISIS DEL PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS MID

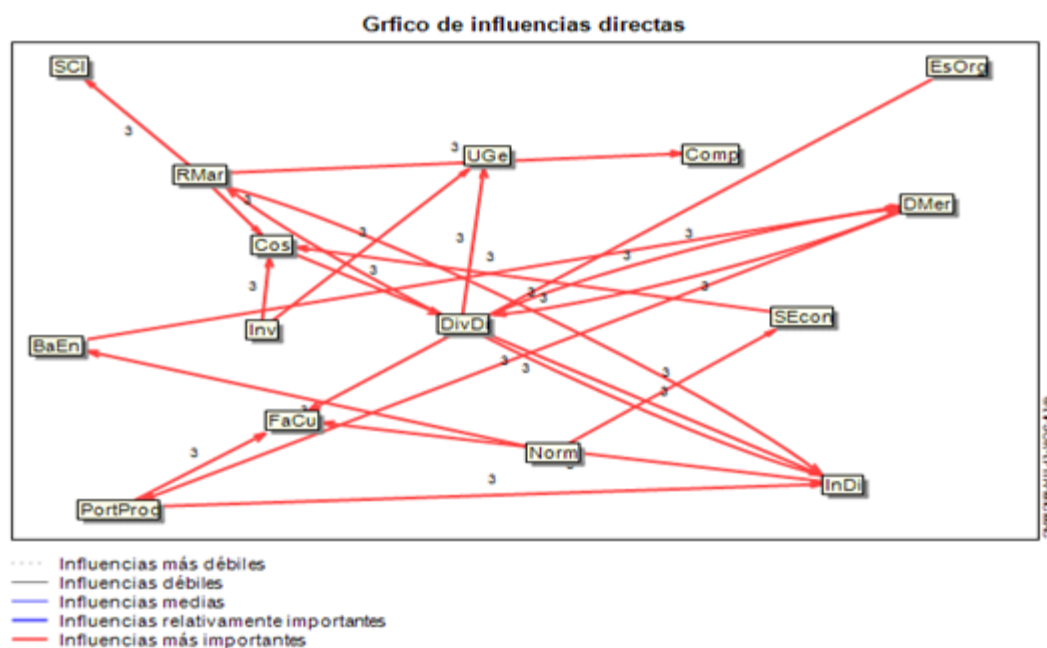
TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	INTERPRETACION
1. Variables de Poder	Diversidad de Diseños Barreras de	Entendidas como variables que presentan niveles de influencia alta dentro del sistema estudiado y cuya

		Entrada Desarrollo del Mercado Situación Económica	dependencia del resto de componentes es relativamente baja. (NOGUERA, 2009, p.24).
2. Variables Conflicto	de	Inventarios Utilidades Reconocimiento de la Marca Portafolio de Productos Innovación de Diseños	Son aquellas variables que son tanto dependientes como influenciables, es decir, cualquier acción que se tome tendrá efectos en ellas mismas, las variables.
3. Variables dependencia Efecto	de o	Ubicación Geográfica Costo Servicio al Cliente	Estas variables tienen una influencia baja, pero una dependencia alta. Es decir, se ven afectadas grandemente por las variables con las que se influyen, sin embargo ellas por sí mismas afectan mínimamente a las otras variables.
4. Variables Indiferencia	de	Normatividad Estructura Organizacional	Son variables que no dependen de ninguna otra variable y a su vez no se ven afectadas por alguna variable.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

Basándose en la información anterior no se puede determinar si el sistema es estable o inestable, ya que las variables no tienen una tendencia evidente, sino que están distribuidas equitativamente dentro de los diferentes cuadrantes.

Gráfico 4: Gráfico de Influencias Directas



Fuente: Tomado de Software MICMAC

Del gráfico anterior, se puede ver como las variables se relacionan entre si, permitiendo que se puedan proyectar posibles problemas entre las mismas de la siguiente manera:

TABLA No. 5: RELACION DE LAS VARIABLES DE ENTRADAS Y SALIDAS/PROBLEMAS DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
1. Diversidad de Diseños	ENTRADAS	La diversidad de diseños se ve afectada ya que las tendencias que marcan la moda infantil son las mismas que marcan la moda en las grandes pasarelas, esto hace que la innovación en la creación se vea limitada a lo que las grandes casas o marcas de ropa imponen o como una tendencia.
	Diversidad de Mercados	
	Costos	
	SALIDAS	
	Ubicación Geográfica	

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
2. Barreras de Entrada	ENTRADAS	Las barreras de entrada para el sector textil específicamente en la moda infantil, se concentra en la constante inversión que se debe realizar, con el fin de crear y mantener un portafolio de productos con líneas amplias, que le permita a las empresas destacarse dentro del sector.
	Normatividad	
	SALIDAS	
	Diversidad de Mercados	
3. Desarrollo de Mercado	ENTRADAS	El desconocimiento de las necesidades de los clientes reales o potenciales hace que las empresas se centren en los nichos de mercado ya conocidos, esto hace que se produzca una saturación dentro de los mismos sectores. Por tanto la expansión o el desarrollo de mercado no se pueden desarrollar con una fluidez ideal.
	Diversidad de Diseño	
	SALIDAS	
	Diversidad de diseños	
	Portafolio de Productos	
4. Situación Económica	ENTRADAS	La situación económica afecta el sector dado que la reducción en la capacidad de consumo de los individuos, reduce la demanda y esto a su vez afecta la inversión que realizan las empresas en innovación de diseños, que es fundamental para mantenerse en el sector.
	Normatividad	
	SALIDAS	
	Costo	
5. Reconocimiento de la marca	ENTRADAS	Los clientes reales y potenciales no tienen en mente la marca “Travesuras” como un concepto de moda infantil.
	Servicio al Cliente	
	Innovación en diseños	A la hora de la compra, los clientes asocian el concepto de moda a marcas
	Costo	

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	SALIDAS Competencia Costo	extranjeras como “ZARA KIDS”
6. Portafolio productos	de ENTRADAS Diversidad de Mercados SALIDAS Innovación de diseños Factores Culturales	La no existencia de una inversión constante en innovación y creación de diseños, hace que el portafolio de productos disponible para los clientes sea muy pequeño, limitando sus oportunidades de elección entre la nuestra marca y la de la competencia.
7. Innovación de Diseños	ENTRADAS Portafolio de productos Reconocimiento de la marca SALIDAS Barreras de entrada Factores culturales	La falta de inversión por parte de los empresarios en departamentos de innovación de diseños, hace que los clientes prefieran marcas extranjeras dadas su variedad en telas, diseños, colores entre otras.
8. Ubicación geográfica	ENTRADAS Inventarios Diversidad de Diseños SALIDAS Competencia	La ubicación de los puntos de venta en los diferentes estratos de la ciudad implica un resultado positivo o negativo sobre el proyecto.

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
9. Costo	ENTRADAS	El incremento de los aranceles de importación de textiles hace que los costos de operación se incrementen, y esto a su vez incrementa el costo de operación dentro del sector.
	Reconocimiento de la marca	
	Situación Económica	
	Inventarios	
	SALIDAS	
	Diversidad de diseños	
10. Servicio al Cliente	ENTRADAS	El personal que no se encuentra capacitado para trabajar bajo presión y con un trato amable al público, representa un problema al intentar fidelizar a los clientes a la marca. Ya que si los clientes no reciben un trato adecuado, referenciarán la marca de manera negativa, llevando a las empresas a perder clientes reales y potenciales.
	Reconocimiento de marca	
	SALIDAS	

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

TABLA No. 6: PROBLEMAS/SOLUCIONES DEL GRAFICO MID

PROBLEMAS	SOLUCIONES
La diversidad de diseños se ve afectada ya que las tendencias que marcan la moda infantil son las mismas que marcan la moda en las grandes pasarelas, esto hace que la	La participación activa de agentes de moda a nivel nacional y la integración de las personas encargadas de dicha área dentro de la organización, ayudarán a la creación de nuevas tendencias basadas en la cultura

PROBLEMAS	SOLUCIONES
innovación en la creación se vea limitada a lo que las grandes casas o marcas de ropa imponen o como una tendencia. ✓ ACTORES: ✓ Diseñadores de moda Internacionales ✓ Diseñadores de moda Nacionales ✓ Clientes	y el ambiente que se vive en la ciudad de Bogotá, donde se encuentran todos los puntos de venta.
Las barreras de entrada para el sector textil específicamente en la moda infantil, se concentra en la constante inversión que se debe realizar, con el fin de crear y mantener un portafolio de productos con líneas amplias, que le permita a las empresas destacarse dentro del sector. ✓ ACTORES: ✓ Competencia ✓ Proveedores ✓ Nuevos comercializadores	El acceso a los créditos de libre inversión ofrecidos por los identidades bancarias, permitirían fortalecer el musculo financiero de la firma entrante, lo cual le permitiría tener la suficiente solvencia económica para poder invertir en áreas de diseño, y en profesionales o expertos en el sector de la moda.
El desconocimiento de las necesidades de los clientes reales o potenciales hace que las empresas se centren en los nichos de mercado ya conocidos, esto hace que se produzca una saturación dentro de los mismos sectores. Por tanto la expansión o el	Los estudios de mercado son una herramienta útil en el análisis de las necesidades de los consumidores, por lo tanto su correcta y precisa implementación permitirán a la empresa emprendedora, crear y mantener una ventaja competitiva dentro del sector, hecho que a su vez le

PROBLEMAS	SOLUCIONES
desarrollo de mercado no se pueden desarrollar con una fluidez ideal. ✓ ACTORES: ✓ Clientes ✓ Proveedores ✓ Diseñadores ✓ Competencia ✓ Gerentes comerciales	permitirá incrementar sus beneficios económicos.
• La situación económica afecta el sector dado que la reducción en la capacidad de consumo de los individuos, reduce la demanda y esto a su vez afecta la inversión que realizan las empresas en innovación de diseños, que es fundamental para mantenerse en el sector. ✓ ACTORES: ✓ Clientes ✓ Comercializadoras ✓ Competencia ✓ Sector textil	Una estrategia que corresponde al Banco de Bancos, <i>el Banco de la Republica</i>, es la implementación de una política fiscal expansionista, que reduzca el valor de los impuestos en las compras. Este hecho permitirá que los consumidores dispongan de más dinero y puedan a su vez gastar más en estos tipos de bienes.
• Los clientes reales y potenciales no tienen en mente la marca “Travesuras” como un concepto de moda infantil. A la hora de la comprar, los clientes asocian el concepto de moda a marcas	La empresa debe cambiar de imagen para que los clientes reales y potenciales, conozcan y recuerden la marca “Travesuras” como una marca vanguardista, es decir, un concepto nuevo, moderno, asociado a la elegancia en los infantes, cómodo, pero sin perder la

PROBLEMAS	SOLUCIONES
extranjerías como “ZARA KIDS” ✓ ACTORES: ✓ Clientes ✓ Comercializadora ✓ Proveedores	característica primordial que los hace ser niños.
• La no existencia de una inversión constante en innovación y creación de diseños, hace que el portafolio de productos disponible para los clientes sea muy pequeño, limitando sus oportunidades de elección entre la nuestra marca y la de la competencia. ✓ ACTORES: ✓ Comercializadora ✓ Proveedores ✓ Diseñadores	Existen dos principales estrategias de refinanciamiento que permitirán alcanzar el músculo financiero necesario para mantenerla inversión constante que requiera la creación del departamento de diseño e innovación estas son: prestamos a entidades bancarias o venta de acciones de la firma. Sin embargo, cada una de ellas son soluciones a corto plazo que no reflejaran mayor beneficio si no se obtienen los resultados esperados.
• La falta de inversión por parte de los empresarios en departamentos de innovación de diseños, hace que los clientes prefieran marcas extranjeras dadas su variedad en telas, diseños, colores entre otras. ✓ ACTORES: ✓ Comercializador ✓ Cliente	Para lograr un posicionamiento dentro del sector de moda infantil, se debe hacer una inversión que permita conocer cuáles son las necesidades del nicho de mercado al cual queremos satisfacer, y estudiar dentro de estas necesidades el valor agregado de “moda” que se quiere implementar como valor agregado al mismo.

PROBLEMAS	SOLUCIONES
- La ubicación de los puntos de venta en los diferentes estratos de la ciudad implica un resultado positivo o negativo sobre el proyecto. ✓ ACTORES: ✓ Comercializador ✓ Cliente	La implementación de la investigación de mercados como estrategia, le permitirá a la firma definir los puntos estratégicos donde deben estar ubicados, y adicionalmente, donde esperan los clientes encontrarlos, permitiéndoles identificar los precios objetivos con cuales competirán en el mercado.
- El incremento de los aranceles de importación de textiles hace que los costos de operación se incrementen, y esto a su vez incrementa el costo de operación dentro del sector. ✓ ACTORES: ✓ Sector textil ✓ Proveedores ✓ Comercializadores ✓ Clientes ✓	Una política fiscal expansionista permitirá la reducción de los aranceles e impuestos que se deben pagar a la hora de producir y comercializar los diferentes productos, adicionando los impuestos que se debe cancelar el cliente final en el momento de la compra. Acciones que le competen al Banco de la Republica y al Gobierno Nacional.
El personal que no se encuentra capacitado para trabajar bajo presión y con un trato amable al público, representa un problema al intentar fidelizar a los clientes a la marca. Ya que si los clientes no reciben un trato adecuado, referenciarán la marca de manera negativa, llevando a las empresas a perder clientes reales y potenciales.	Las capacitaciones e instrucciones brindadas al personal que atiende las necesidades del cliente final, servirán como apoyo al servicio que se le presta a el cliente, permitiéndole ser reconocida, a la firma, por una impresión positiva que mantendrá a la firma en el top of mind de los clientes

PROBLEMAS	SOLUCIONES
✓ ACTORES:	
✓ Personal de la comercializadora	
✓ Clientes	

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

Influencias directas potenciales. Estabilidad a partir de MIDP

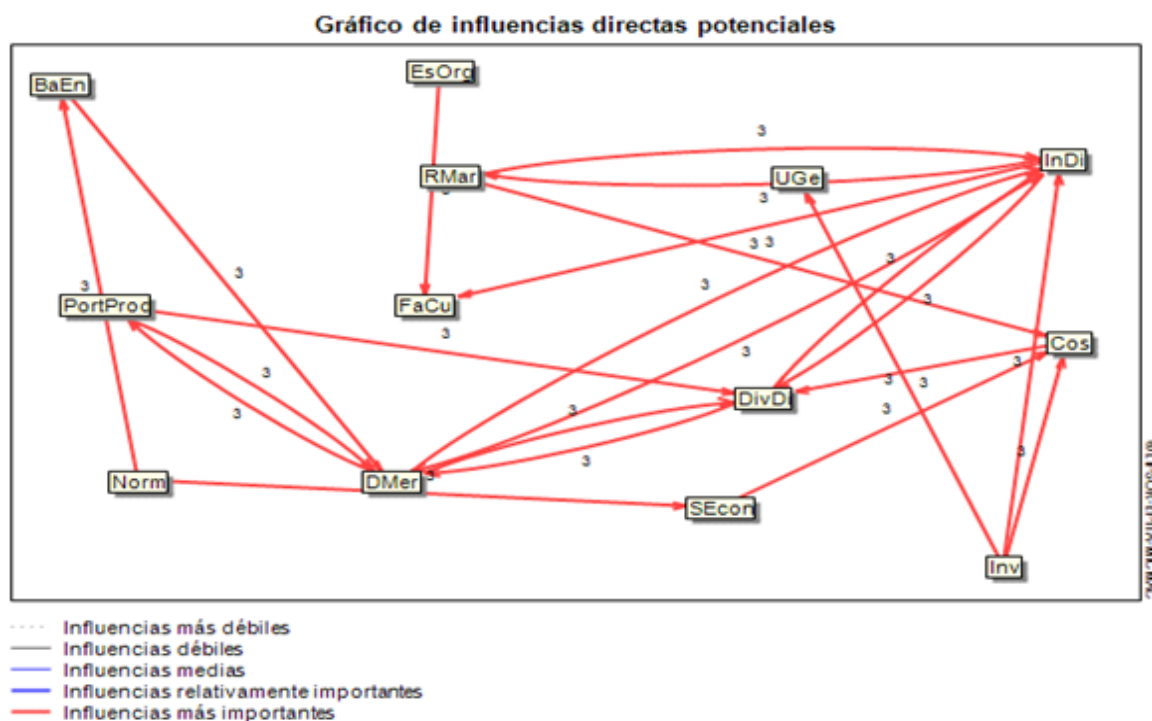
Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de interacciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada interacción para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.³

³ Análisis realizado por el programa MICMAC

Gráfico de influencias directas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

GRAFICO 5: GRAFICO DE INFLUEBCIAS DIRECTAS POTENCIALES



Fuente: Tomado de Software MICMAC

TABLA No. 7: RELACION DE LAS VARIABLES ENTRADAS Y SALIDAS/PROBLEMAS DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
1. Diversidad de Diseños	ENTRADAS	La diversidad de diseños se ve afectada ya que las tendencias que marcan la moda infantil son las mismas que marcan la moda en las grandes pasarelas, esto hace que la innovación en la creación se vea limitada a lo que las grandes casas o
	Diversidad de Mercados	
	Costos	
	Innovación en Diseños	

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	Portafolio de Productos SALIDAS Innovación de Diseños Desarrollo del mercado	marcas de ropa imponen o como una tendencia.
2. Barreras de Entrada	ENTRADAS Portafolio de productos SALIDAS Desarrollo de mercados	Las barreras de entrada para el sector textil específicamente en la moda infantil, se concentra en la constante inversión que se debe realizar, con el fin de crear y mantener un portafolio de productos con líneas amplias, que le permita a las empresas destacarse dentro del sector.
3. Desarrollo de Mercado	ENTRADAS Diversidad de Diseño Barreras de Entrada Innovación de diseño Portafolio de Producto SALIDAS Innovación de diseño Situación Económica	El desconocimiento de las necesidades de los clientes reales o potenciales hace que las empresas se centren en los nichos de mercado ya conocidos, esto hace que se produzca una saturación dentro de los mismos sectores. Por tanto la expansión o el desarrollo de mercado no se pueden desarrollar con una fluidez ideal.
		La situación económica afecta el

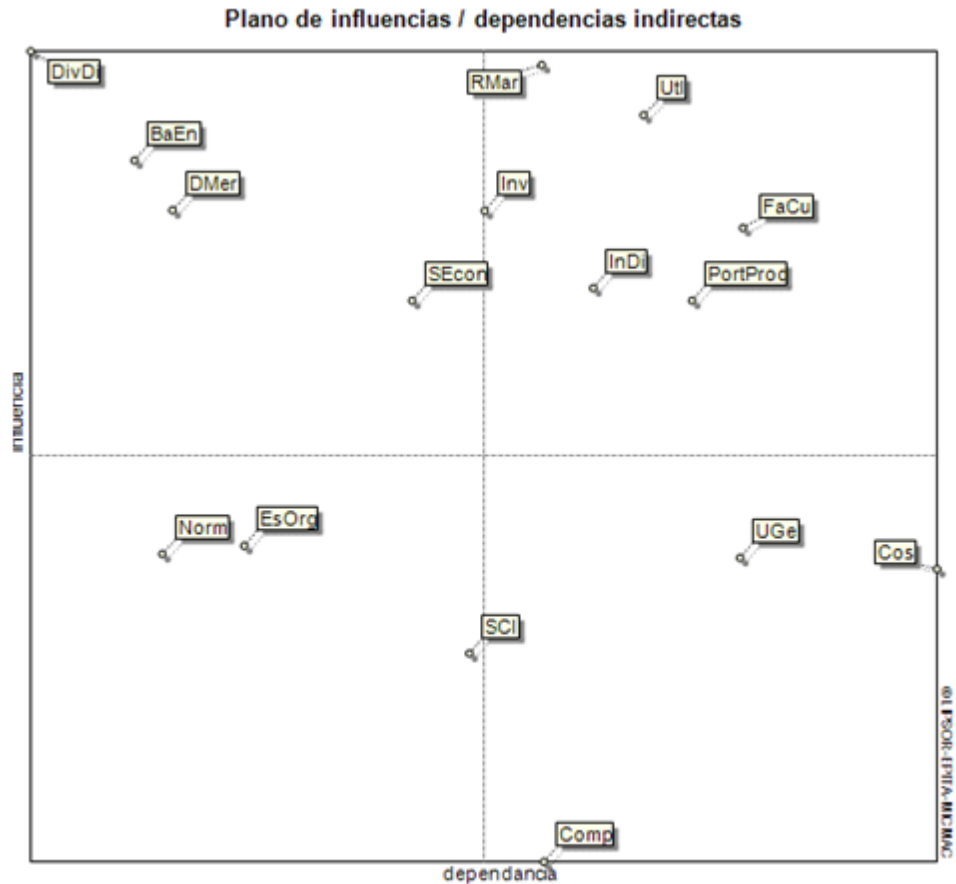
VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
4. Situación Económica	ENTRADAS	sector dado que la reducción en la capacidad de consumo de los individuos, reduce la demanda y esto a su vez afecta la inversión que realizan las empresas en innovación de diseños, que es fundamental para mantenerse en el sector.
	Desarrollo del mercado	
	SALIDAS	
	Costo	
5. Reconocimiento de la marca	ENTRADAS	Los clientes reales y potenciales no tienen en mente la marca “Travesuras” como un concepto de moda infantil. A la hora de la compra, los clientes asocian el concepto de moda a marcas extranjeras como “ZARA KIDS”
	Factores culturales	
	Innovación en diseños	
	Costo	
	SALIDAS	
	Innovación de diseños	
6. Portafolio de productos	ENTRADAS	La no existencia de una inversión constante en innovación y creación de diseños, hace que el portafolio de productos disponible para los clientes sea muy pequeño, limitando sus oportunidades de elección entre la nuestra marca y la de la competencia.
	Desarrollo de Mercados	
	SALIDAS	
	Diversidad del Diseño	
	Desarrollo de mercados	
	Barrera de entrada	
7. Innovación de Diseños	ENTRADAS	La falta de inversión por parte de los empresarios en departamentos de innovación de diseños, hace que los clientes prefieran marcas extranjeras dadas su variedad en telas, diseños,
	Diversidad de diseños	
	Inventario	

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	Reconocimiento de la marca	colores entre otras.
	SALIDAS	
	Factores culturales	
8. Ubicación geográfica	ENTRADAS	La ubicación de los puntos de venta en los diferentes estratos de la ciudad implica un resultado positivo o negativo sobre el proyecto.
	Inventarios	
	SALIDAS	
9. Costo	ENTRADAS	El incremento de los aranceles de importación de textiles hace que los costos de operación se incrementen, y esto a su vez incrementa el costo de operación dentro del sector.
	Situación económica	
	Inventario	
	Reconocimiento de la marca	
	SALIDAS	
	Diversidad de Diseño	

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

GRAFICO 6 :PLANO DE INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.



Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por interacciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.⁴

El siguiente cuadro explica el tipo de variable y la variables que según el plano de influencias/ dependencias directas indica debe estar allí.

TABLA No. 8: ANALISIS DE PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS
POTENCIALES MIIP

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	INTERPRETACION
1. Variables de Poder	Diversidad de Diseños Barreras de Entrada Desarrollo del Mercado Situación Económica	Entendidas como variables que presentan niveles de influencia alta dentro del sistema estudiado y cuya dependencia del resto de componentes es relativamente baja. (NOGUERA, 2009, p.24).
2. Variables de Conflicto	Inventarios Utilidades Reconocimiento de la Marca Portafolio de Productos Innovación de Diseños Factores Culturales	Son aquellas variables que son tanto dependientes como influenciadas, es decir, cualquier acción que se tome tendrá efectos en ellas mismas, las variables.
3. Variables de dependencia	Ubicación Geográfica	Estas variables tienen una influencia baja, pero una dependencia alta. Es

⁴ Reporte realizado por el programa MICMAC

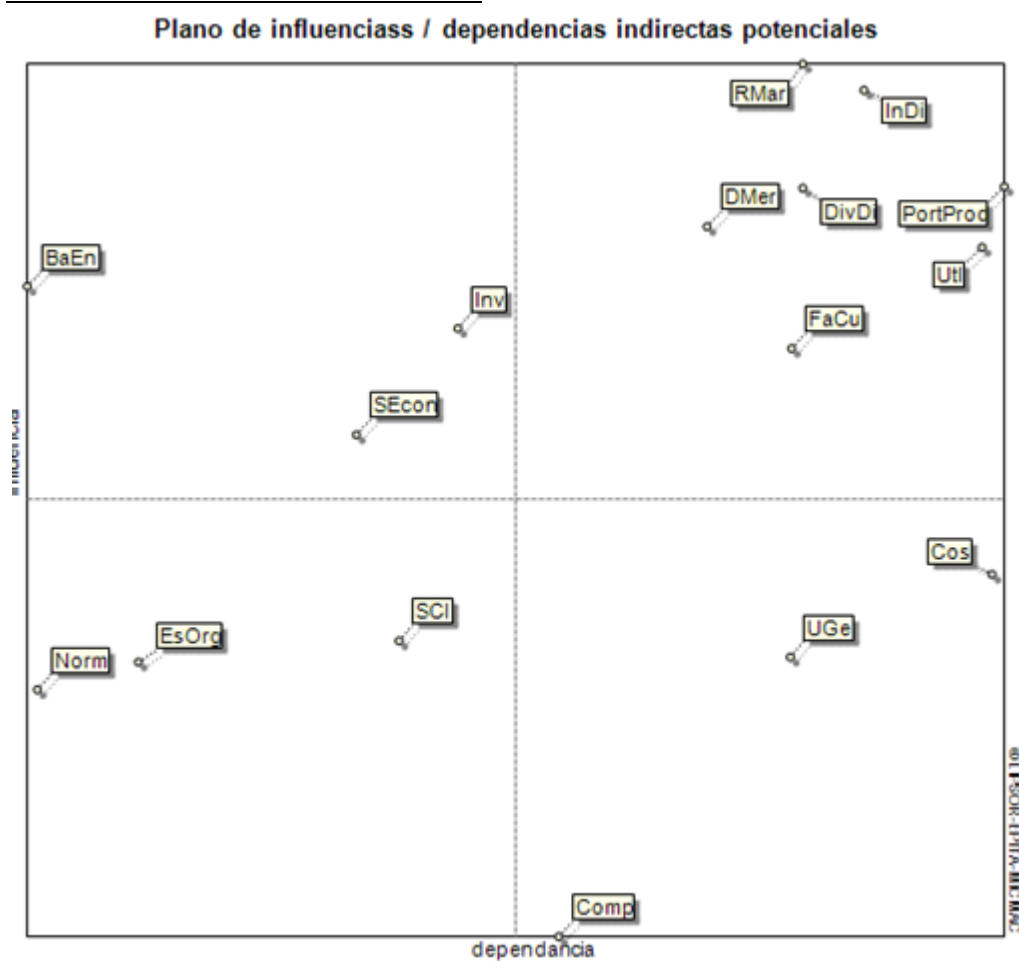
TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	INTERPRETACION
Efecto	Costo Competencia	decir, se ven afectadas grandemente por las variables con las que se influncian, sin embargo ellas por sí mismas afectan mínimamente a las otras variables.
4. Variables de Indiferencia	Normatividad Estructura Organizacional Servicio al Cliente	Son variables que no dependen de ninguna otra variable y a su vez no se ven afectadas por alguna variable.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

GRAFICO 7: PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES



Fuente: Tomado de Software MICMAC

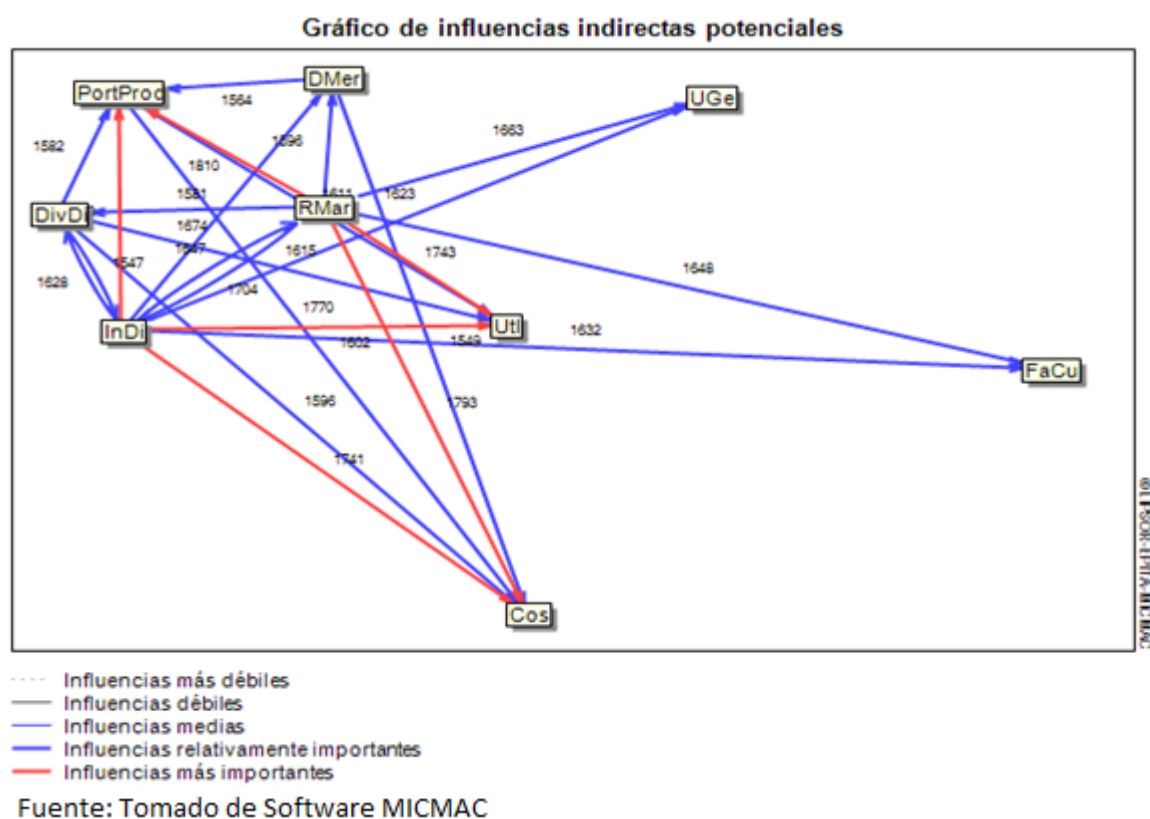
TABLA No.9: ANALISIS DE PLANO DE INFLUENCIAS/DEPENDENCIAS
INDIRECTAS POTENCIALES

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	INTERPRETACION
1. Variables de Poder	Situación Económica Barreras de Entrada Inventario	Entendidas como variables que presentan niveles de influencia alta dentro del sistema estudiado y cuya dependencia del resto de componentes es relativamente baja. (NOGUERA, 2009, p.24).
2. Variables de Conflicto	Desarrollo del mercado Utilidades Reconocimiento de la Marca Portafolio de Productos Innovación de Diseños Diversidad de Diseños Factores Culturales	Son aquellas variables que son tanto dependientes como influenciadas, es decir, cualquier acción que se tome tendrá efectos en ellas mismas, las variables.
3. Variables de dependencia Efecto	Ubicación Geográfica Costo Competencia	Estas variables tienen una influencia baja, pero una dependencia alta. Es decir, se ven afectadas grandemente por las variables con las que se influncian, sin embargo ellas por sí mismas afectan mínimamente a las otras variables.
4. Variables de Indiferencia	Normatividad Estructural Organizacional Servicio al Cliente	Son variables que no dependen de ninguna otra variable y a su vez no se ven afectadas por alguna variable.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

GRAFICO 8: Gráfico de influencias indirectas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.



Basándose en el grafico anterior se deducen las relaciones de las variables importantes las cuales se determinan por el número de entradas y de salidas que cada una de ellas posea. A continuación se exponen los resultados:

TABLA No. 10: RELACION DE LAS VARIABLES DE ENTRADAS Y SALIDAS/PROBLEMAS DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
1. Diversidad de Diseños	de ENTRADAS Reconocimiento de la marca Innovación en Diseños	La diversidad de diseños se ve afectada ya que las tendencias que marcan la moda infantil son las mismas que marcan la moda en las grandes pasarelas, esto hace que la innovación en la creación se vea

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	SALIDAS Innovación de Diseños Portafolio de productos Costos Utilidades	limitada a lo que las grandes casas o marcas de ropa imponen o como una tendencia.
2. Desarrollo de Mercado	ENTRADAS Reconocimiento de marca Innovación de diseño SALIDAS Costos Portafolio de productos Desarrollo del mercado SALIDAS Costos	El desconocimiento de las necesidades de los clientes reales o potenciales hace que las empresas se centren en los nichos de mercado ya conocidos, esto hace que se produzca una saturación dentro de los mismos sectores. Por tanto la expansión o el desarrollo de mercado no se pueden desarrollar con una fluidez ideal.
3. Reconocimiento de la marca	ENTRADAS Innovación en diseños SALIDAS Innovación de diseños Desarrollo del	Los clientes reales y potenciales no tienen en mente la marca “Travesuras” como un concepto de moda infantil. A la hora de la compra, los clientes asocian el concepto de moda a marcas extranjeras como “ZARA KIDS”

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	mercado	
	Portafolio de productos	
	Costos	
	Utilidades	
	Diversidad de diseños	
	Ubicación geográfica	
	Factores Culturales	
4. Portafolio productos	de ENTRADAS Desarrollo de Mercados Reconocimiento de la marca Diversidad de diseños Innovación de diseños SALIDAS Costos	La no existencia de una inversión constante en innovación y creación de diseños, hace que el portafolio de productos disponible para los clientes sea muy pequeño, limitando sus oportunidades de elección entre la nuestra marca y la de la competencia.
5. Innovación Diseños	de ENTRADAS Reconocimiento de la marca Diversidad de diseños	La falta de inversión por parte de los empresarios en departamentos de innovación de diseños, hace que los clientes prefieran marcas extranjeras dadas su variedad en telas, diseños, colores entre otras.

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	SALIDAS Ubicación geográfica Desarrollo del mercado Diversidad de diseños Utilidades Costos Factores culturales Portafolio de productos Reconocimiento de la marca	
6. Ubicación geográfica	ENTRADAS Innovación de diseños Reconocimiento de la marca SALIDAS 	La ubicación de los puntos de venta en los diferentes estratos de la ciudad implica un resultado positivo o negativo sobre el proyecto.
7. Costo	ENTRADAS Innovación de diseños Diversidad de diseños	El incremento de los aranceles de importación de textiles hace que los costos de operación se incrementen, y esto a su vez incrementa el costo de operación dentro del sector.

VARIABLE	RELACION	PROBLEMAS
	Portafolio de productos	
	Reconocimiento de la marca	
	Desarrollo del mercado	
	SALIDAS	
8. Factores culturales	ENTRADAS	
	Reconocimiento de la marca	La percepción que tiene el consumidor bogotano sobre los productos extranjeros, afecta negativamente a las marcas nacionales.
	Invocación de Diseños	
	SALIDAS	

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenarios.

Teniendo en cuenta el cuadro anterior, se sigue a la búsqueda de soluciones de los problemas mencionados.

TABLA No. 11: PROBLEMAS/SOLUCIONES DEL GRAFICO DE INFLUENCIAS
DIRECTAS

PROBLEMAS	SOLUCIONES
- La diversidad de diseños se ve afectada ya que las tendencias que marcan la moda infantil son las mismas que marcan la moda en las grandes pasarelas, esto hace que la innovación en la creación se vea limitada a lo que las grandes casas o marcas de ropa imponen o como una tendencia. ✓ ACTORES: ✓ Diseñadores de moda Internacionales ✓ Diseñadores de moda Nacionales ✓ Clientes	La participación activa de agentes de moda a nivel nacional y la integración de las personas encargadas de dicha área dentro de la organización, ayudarán a la creación de nuevas tendencias basadas en la cultura y el ambiente que se vive en la ciudad de Bogotá, donde se encuentran todos los puntos de venta.
- Las barreras de entrada para el sector textil específicamente en la moda infantil, se concentra en la constante inversión que se debe realizar, con el fin de crear y mantener un portafolio de productos con líneas amplias, que le permita a las empresas destacarse dentro del sector. ✓ ACTORES: ✓ Competencia ✓ Proveedores ✓ Nuevos comercializadores	El acceso a los créditos de libre inversión ofrecidos por los identidades bancarias, permitirían fortalecer el musculo financiero de la firma entrante, lo cual le permitiría tener la suficiente solvencia económica para poder invertir en áreas de diseño, y en profesionales o expertos en el sector de la moda.

PROBLEMAS	SOLUCIONES
- El desconocimiento de las necesidades de los clientes reales o potenciales hace que las empresas se centren en los nichos de mercado ya conocidos, esto hace que se produzca una saturación dentro de los mismos sectores. Por tanto la expansión o el desarrollo de mercado no se pueden desarrollar con una fluidez ideal. ✓ ACTORES: ✓ Clientes ✓ Proveedores ✓ Diseñadores ✓ Competencia ✓ Gerentes comerciales	Los estudios de mercado son una herramienta útil en el análisis de las necesidades de los consumidores, por lo tanto su correcta y precisa implementación permitirán a la empresa emprendedora, crear y mantener una ventaja competitiva dentro del sector, hecho que a su vez le permitirá incrementar sus beneficios económicos.
- La situación económica afecta el sector dado que la reducción en la capacidad de consumo de los individuos, reduce la demanda y esto a su vez afecta la inversión que realizan las empresas en innovación de diseños, que es fundamental para mantenerse en el sector. ✓ ACTORES: ✓ Clientes ✓ Comercializadoras ✓ Competencia ✓ Sector textil	Una estrategia que corresponde al Banco de Bancos, <i>el Banco de la Republica</i>, es la implementación de una política fiscal expansionista, que reduzca el valor de los impuestos en las compras. Este hecho permitirá que los consumidores dispongan de más dinero y puedan a su vez gastar más en estos tipos de bienes.

PROBLEMAS	SOLUCIONES
- Los clientes reales y potenciales no tienen en mente la marca “Travesuras” como un concepto de moda infantil. A la hora de la compra, los clientes asocian el concepto de moda a marcas extranjeras como “ZARA KIDS” ✓ ACTORES: ✓ Clientes ✓ Comercializadora ✓ Proveedores	La empresa debe cambiar de imagen para que los clientes reales y potenciales, conozcan y recuerden la marca “Travesuras” como una marca vanguardista, es decir, un concepto nuevo, moderno, asociado a la elegancia en los infantes, cómodo, pero sin perder la característica primordial que los hace ser niños.
- La no existencia de una inversión constante en innovación y creación de diseños, hace que el portafolio de productos disponible para los clientes sea muy pequeño, limitando sus oportunidades de elección entre la nuestra marca y la de la competencia. • ACTORES: • Comercializadora • Proveedores • Diseñadores	Existen dos principales estrategias de refinanciamiento que permitirán alcanzar el musculo financiero necesario para mantenerla inversión constante que requiera la creación del departamento de diseño e innovación estas son: prestamos a entidades bancarias o venta de acciones de la firma. Sin embargo, cada una de ellas son soluciones a corto plazo que no reflejaran mayor beneficio si no se obtienes los resultados esperados.
La falta de inversión por parte de los empresarios en departamentos de innovación de diseños, hace que los clientes prefieran marcas extranjeras dadas su variedad en telas, diseños, colores entre otras.	Para lograr un posicionamiento dentro del sector de moda infantil, se debe hacer una inversión que permita conocer cuáles son las necesidades del nicho de mercado al cual queremos satisfacer, y estudiar dentro de estas necesidades el valor agregado de

PROBLEMAS	SOLUCIONES
✓ ACTORES: ✓ Comercializador ✓ Cliente	“moda” que se quiere implementar como valor agregado al mismo.
• La ubicación de los puntos de venta en los diferentes estratos de la ciudad implica un resultado positivo o negativo sobre el proyecto. ✓ ACTORES: ✓ Comercializador ✓ Cliente	La implementación de la investigación de mercados como estrategia, le permitirá a la firma definir los puntos estratégicos donde deben estar ubicados, y adicionalmente, donde esperan los clientes encontrarlos, permitiéndoles identificar los precios objetivos con cuales competirán en el mercado.
• El incremento de los aranceles de importación de textiles hace que los costos de operación se incrementen, y esto a su vez incrementa el costo de operación dentro del sector. ✓ ACTORES: ✓ Sector textil ✓ Proveedores ✓ Comercializadores ✓ Clientes	Una política fiscal expansionista permitirá la reducción de los aranceles e impuestos que se deben pagar a la hora de producir y comercializar los diferentes productos, adicionando los impuestos que se debe cancelar el cliente final en el momento de la compra. Acciones que le competen al Banco de la Republica y al Gobierno Nacional.

PROBLEMAS	SOLUCIONES
- La percepción que tiene el consumidor bogotano sobre los productos extranjeros, afecta negativamente a las marcas nacionales. ✓ ACTORES: ✓ Cliente ✓ Comercializador	La publicidad como estrategia de comunicación. Esta permitirá a la empresa mostrar los beneficios que ofrecen las materias primas nacionales, como lo son la calidad y la durabilidad de las mismas, hecho que hace que estas características en las prendas o en el producto final se conserven. Adicionalmente, al concepto de calidad se debe destacar el precio y el diseño, factores que son los que se quieren fortalecer y convertir en ventaja competitiva y perdurable.

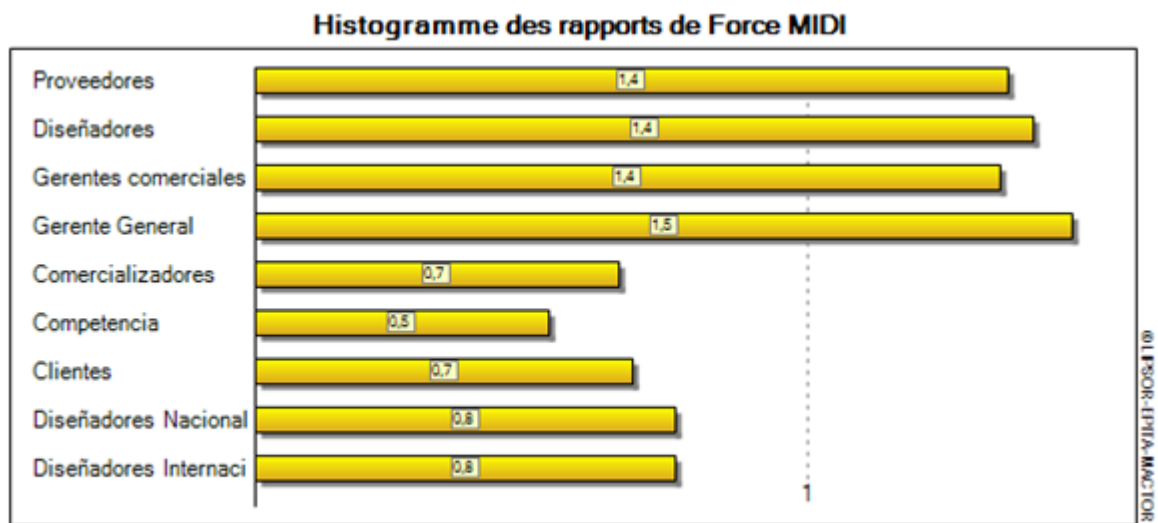
Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en el Modelo de la planeación estratégica por escenario.

ANÁLISIS MACTOR

El método de análisis de juego de actores, Mactor busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método Mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (“El Método MACTOR”, s.f).

BALANZAS

GRAFICO 9 : HISTOGRAMME DES REPPORTS DE FORCE MIDI

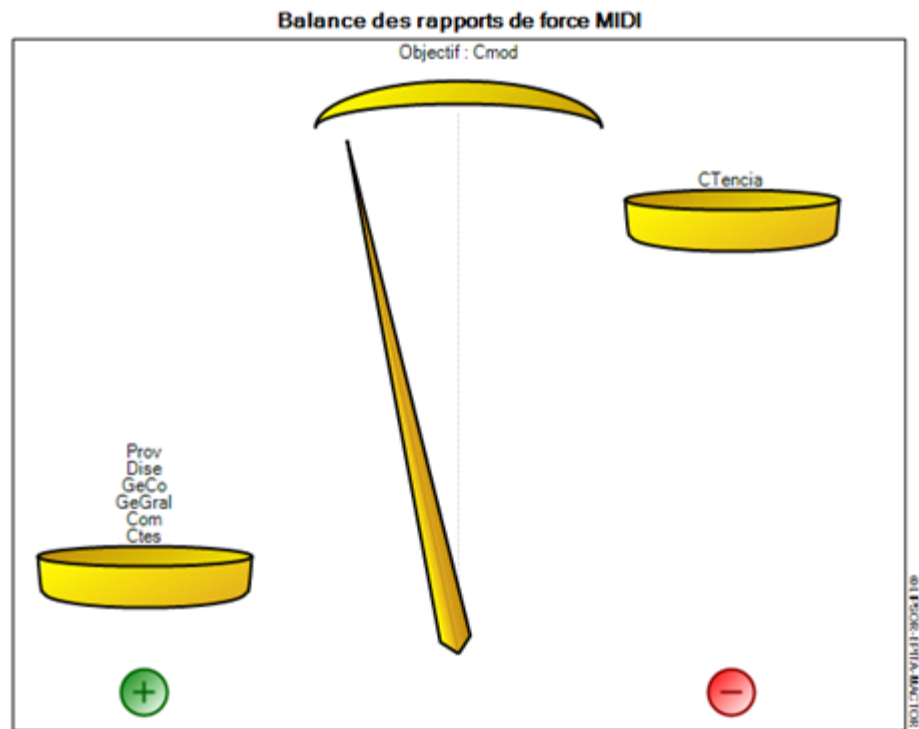


Fuente: Tomado de Software MACTOR

El histograma anterior, permite evidenciar que el gerente general es el actor social más importante, seguido de los diseñadores, gerentes comerciales y proveedores.

A continuación se encuentran ubicados en las siguientes posiciones los demás actores: diseñadores internacionales, diseñadores nacionales, clientes, comercializadores y finalmente competencia.

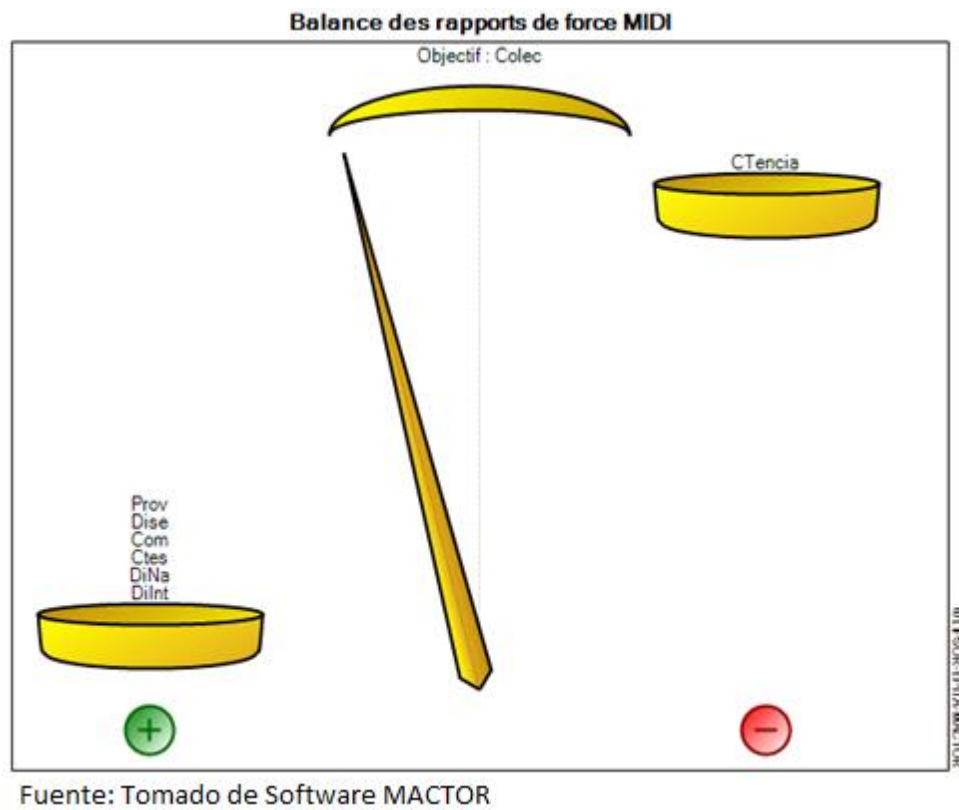
GRAFICO 10 :Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Concepto de moda



Fuente: Tomado de Software MACTOR

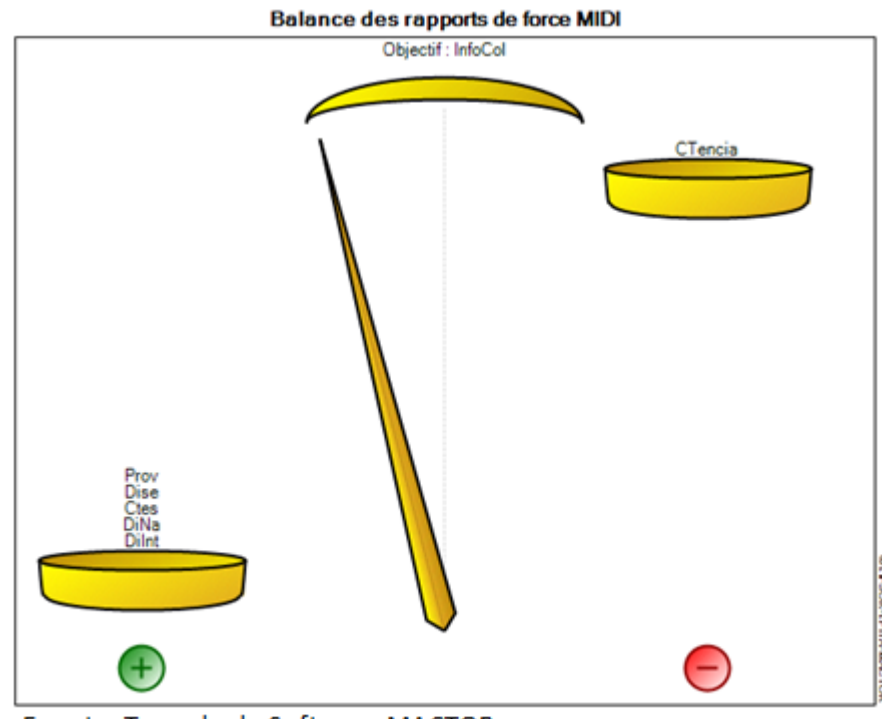
Basándose en el gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo concepto de moda, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, gerente comercial, comercializadores y actúan de forma positiva. En contraposición la competencia actúan de manera negativa.

GRAFICO 11: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Colecciones



Para el gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo colecciones, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, gerente comercial, comercializadores y actúan de forma positiva. En contraposición la competencia actúan de manera negativa.

GRAFICO 12 : Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Information de collection



Fuente: Tomado de Software MACTOR

GRAFICO 13: Balance des rapports de force MIDI - Objectif : Reconocimiento concepto "moda"

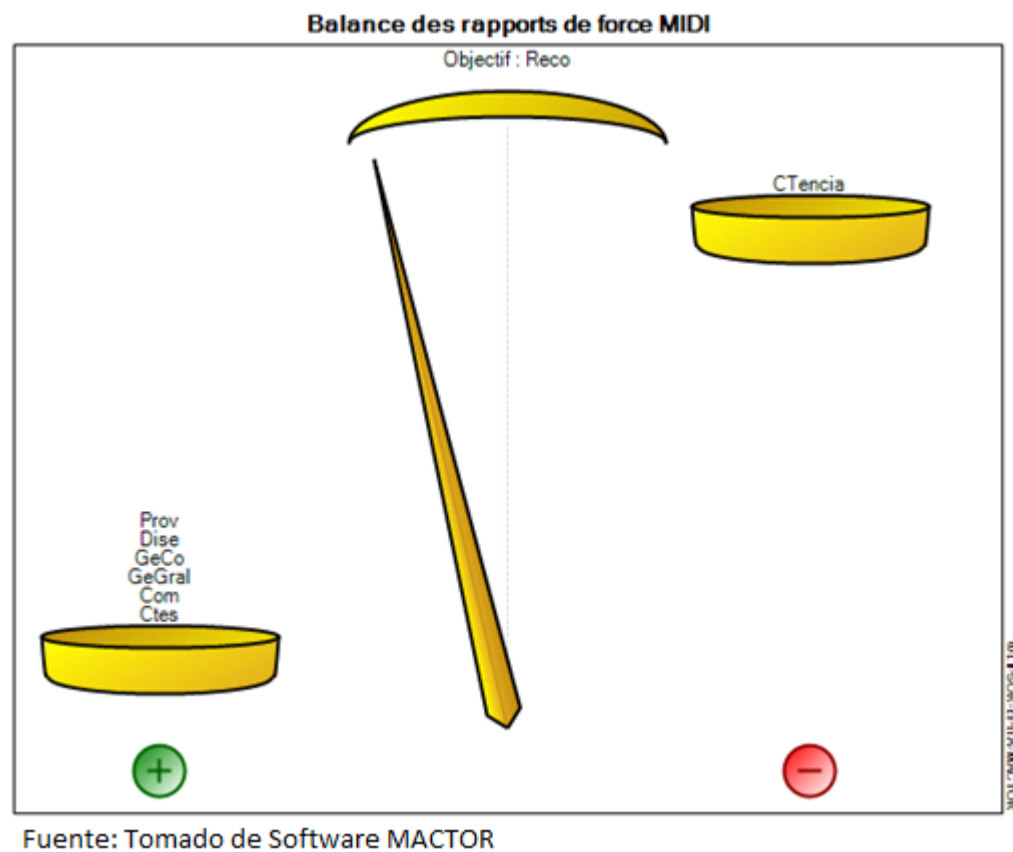
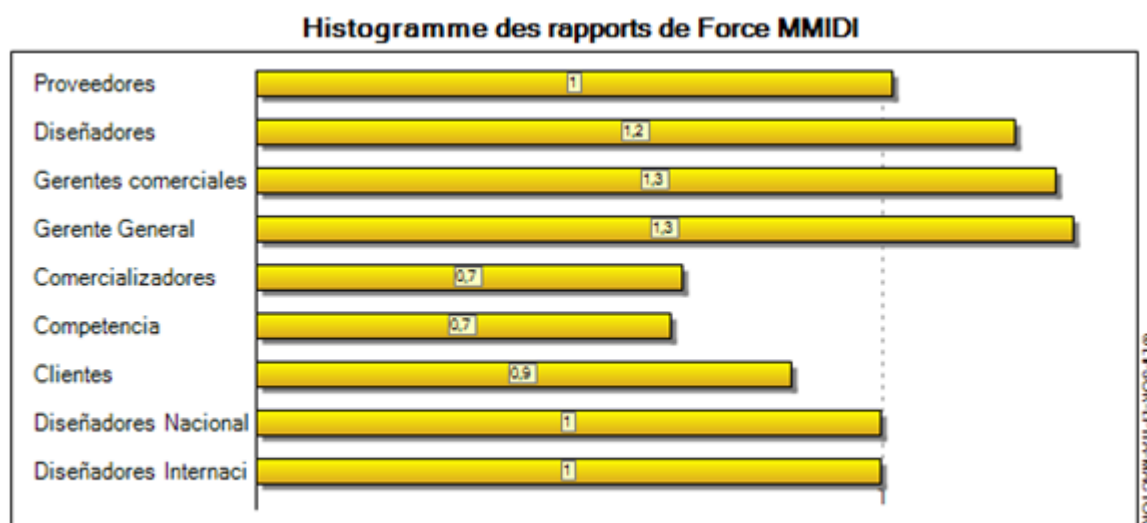


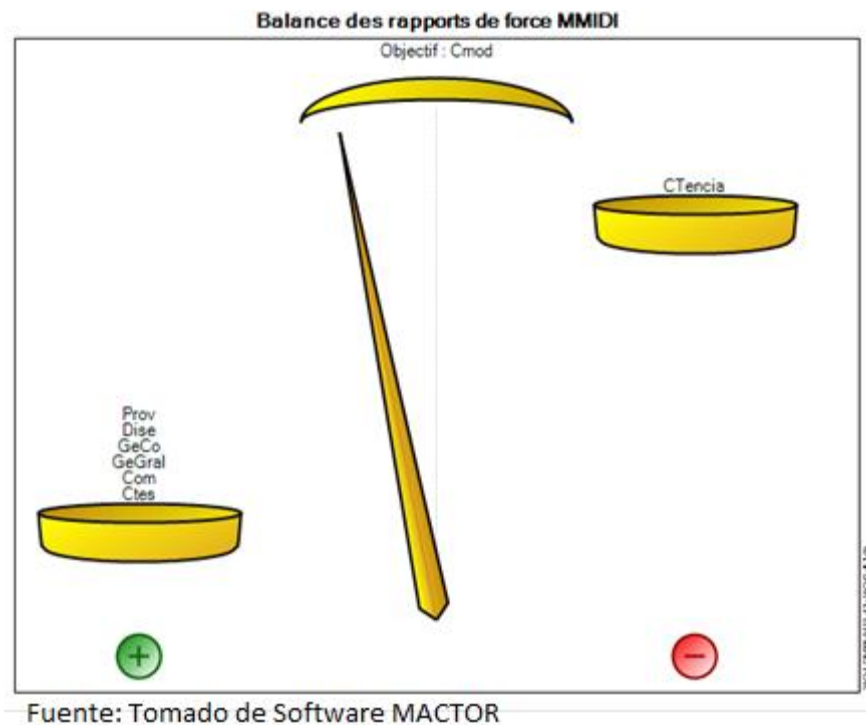
GRAFICO 14: Histogramme des rapports de Force MIDI



Fuente: Tomado de Software MACTOR

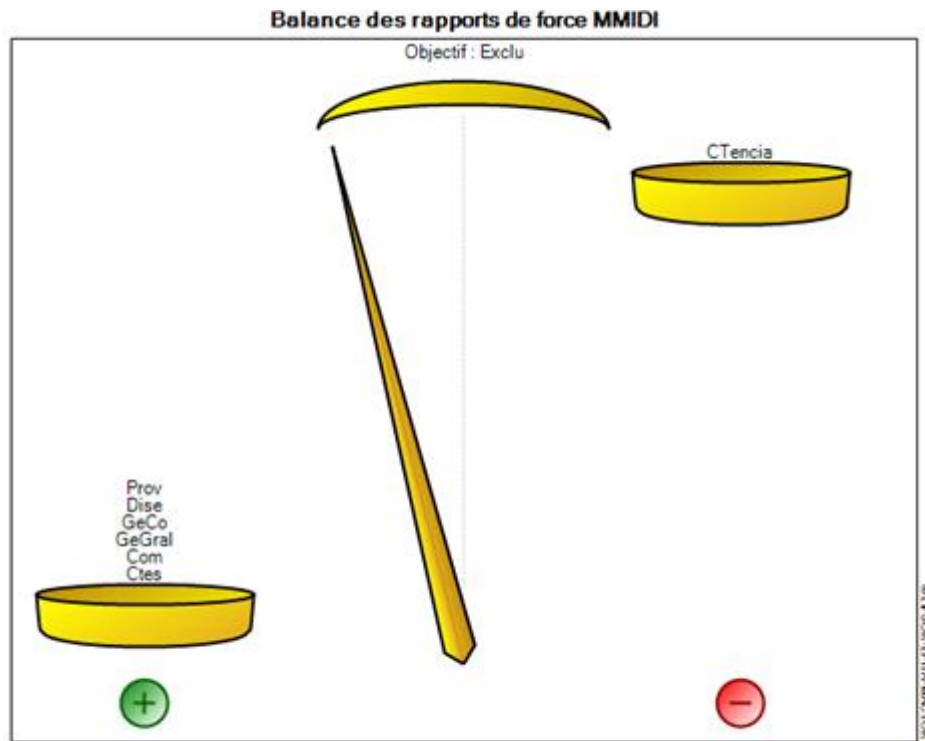
Para el caso del histograma final podemos afirmar que el actor social con más importancia es: El gerente general (como en el caso del primer histograma), seguido de actores sociales como: Gerentes comerciales, diseñadores y proveedores (situación que es muy similar para el caso del primer histograma). A continuación se encuentran ubicados en las siguientes posiciones los demás actores: diseñadores internacionales, diseñadores nacionales, clientes, comercializadores y finalmente competencia.

GRAFICO 15 : Balance des rapports de force MMIDI -
Objectif : Concepto de moda



Teniendo en cuenta el gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo: concepto de moda, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, gerente comercial, gerente general, comercializadores y clientes actúan de forma positiva. En contraposición, la competencia actúa de manera negativa.

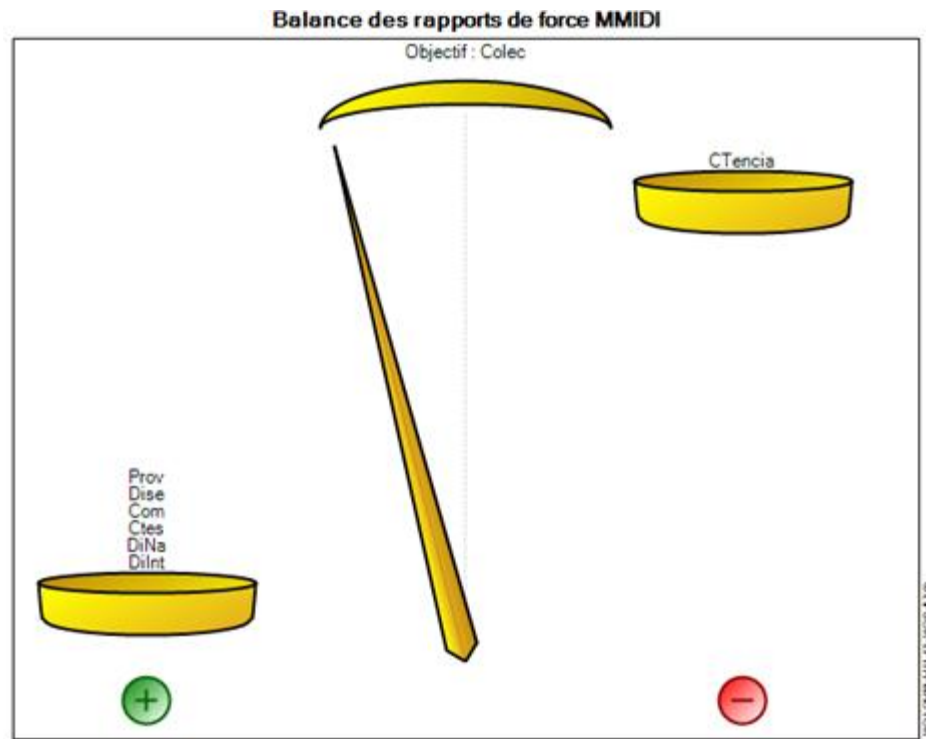
GRAFICO 16 : Balance des rapports de force MMIDI -
Objectif : Exclusividad



Fuente: Tomado de Software MACTOR

Con fundamento en el gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo: exclusividad, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, gerente comercial, gerente general comercializadores y clientes actúan de forma positiva. En contraposición la competencia actúa de manera negativa.

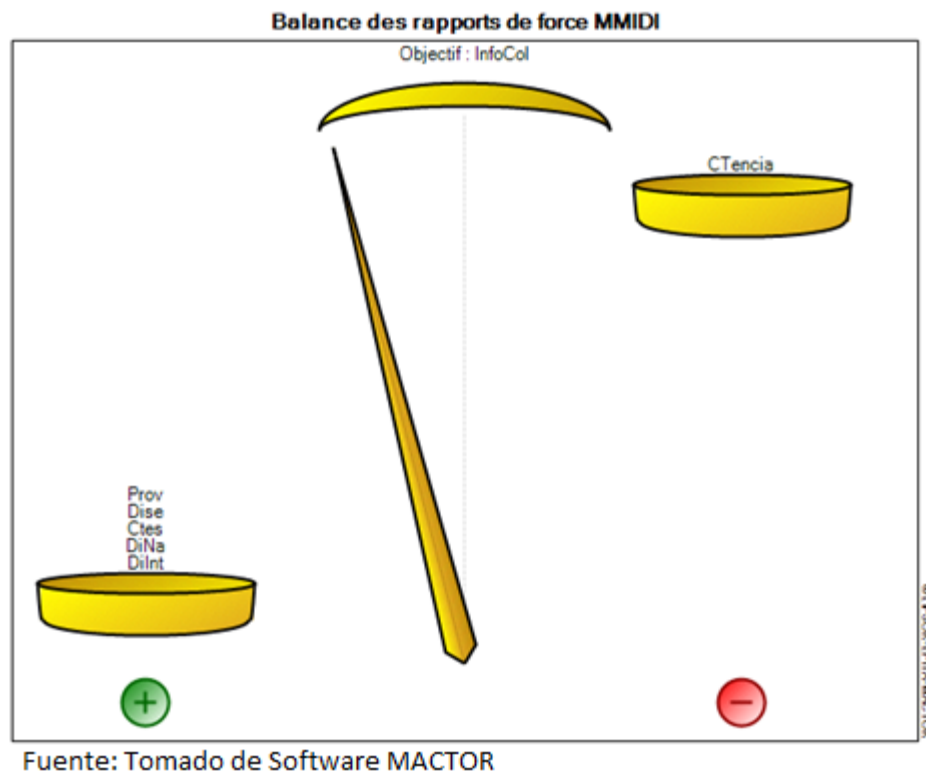
GRAFICO 17 : Balance des rapports de force MMIDI -
Objectif : Colecciones



Fuente: Tomado de Software MACTOR

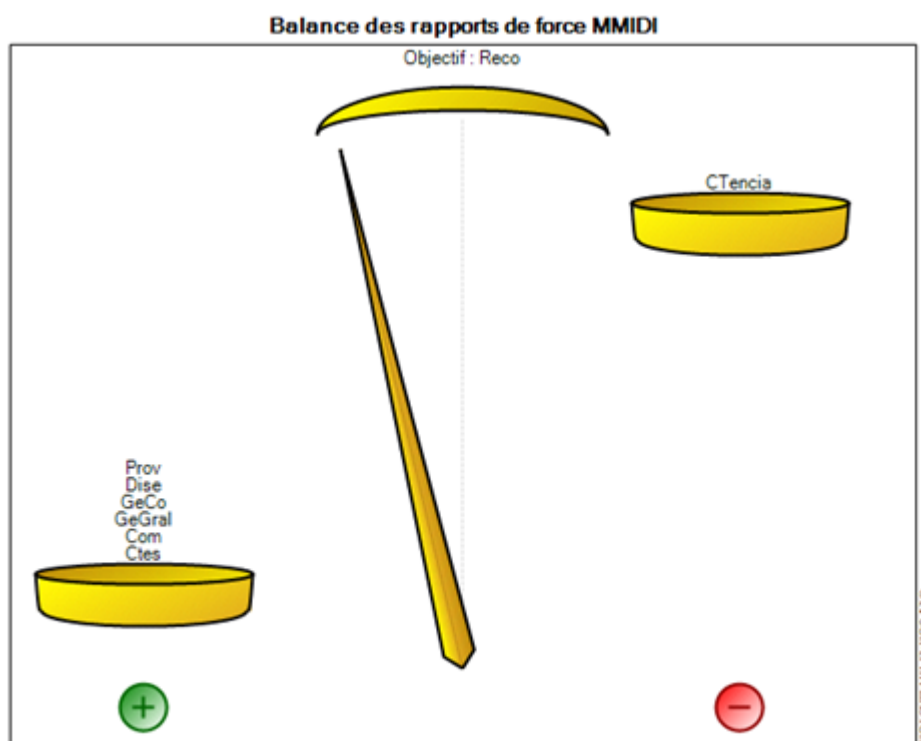
Para el gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo: colecciones, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, comercializadores, clientes, diseñadores nacionales y diseñadores internacionales actúan de forma positiva. En contraposición la competencia actúa de manera negativa.

GRAFICO 18 :Balance des rapports de force MMIDI - Objectif : Información de colección



A partir del gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo: información de colección, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, clientes, diseñadores nacionales y diseñadores internacionales actúan de forma positiva. En contraposición la competencia actúa de manera negativa.

GRAFICO 19 : Balance des rapports de force MMIDI -
Objectif : Reconocimiento concepto "moda"



Fuente: Tomado de Software MACTOR

Del gráfico anterior, se puede decir que para el objetivo: Reconocimiento concepto de “moda”, los actores sociales como lo son: proveedores, diseñadores, gerente comercial, gerente general, comercializadores y clientes actúan de forma positiva. En contraposición la competencia actúa de manera negativa.

ANÁLISIS SMIC: “SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS”

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori (“Método SMIC PROB-EXPERT impactos cruzados probabilistas”, s.f).

Este método, permite saber cuál es el escenario más adecuado al cual debemos seguir, después de haber analizado una variedad de escenarios posibles con nuestras variables más relevantes, opiniones de expertos y encuestas.

HIPOTESIS

Hipótesis 1: La introducción de un concepto de moda dentro de la ejecución de los productos de Travesuras S.A, se empezará a realizar hacia el año 2014, lo cual atraerá a clientes potenciales, y mantendrá a los clientes reales.

Hipótesis 2: Las barreras de entrada para el sector textil y confecciones colombiano se incrementarán debido a la situación actual por la cual están atravesando; evitando que posibles competidores entren al sector de moda infantil.

Hipótesis 3: Travesuras S.A expandirá sus actividades en el 2015 inicialmente a ciudades intermedias de Colombia como lo son: Bucaramanga, Manizales, Pereira, y Cúcuta.

Hipótesis 4: Para el año 2015, debido al constante crecimiento económico que ha existido en Colombia, las utilidades de Travesuras S.A se incrementarán en un 15% anual, generando beneficios para la inversión en diseños de moda infantil.

Hipótesis 5: para el año 2015, se habrá estructurado un departamento de inventarios, por medio del cual se implementara un software o sistema de inventarios, permitiendo así coordinar diferentes colecciones de ropa de acuerdo a la ubicación del punto de venta.

Hipótesis 6: Para el año 2015, se estructurará un departamento de diseños, el cual estará compuesto por profesionales en moda, principalmente especializados en moda infantil.

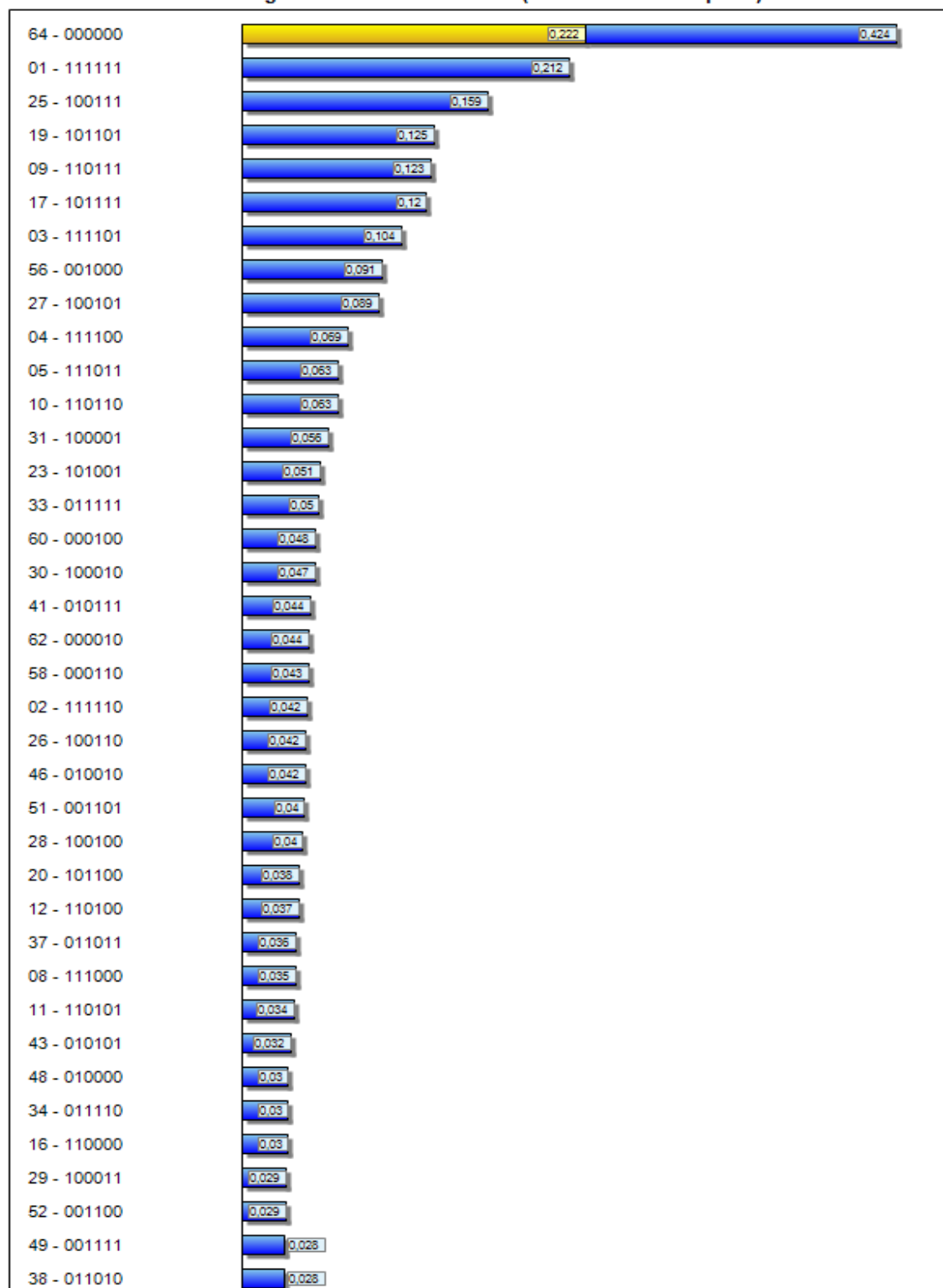
EXPERTOS

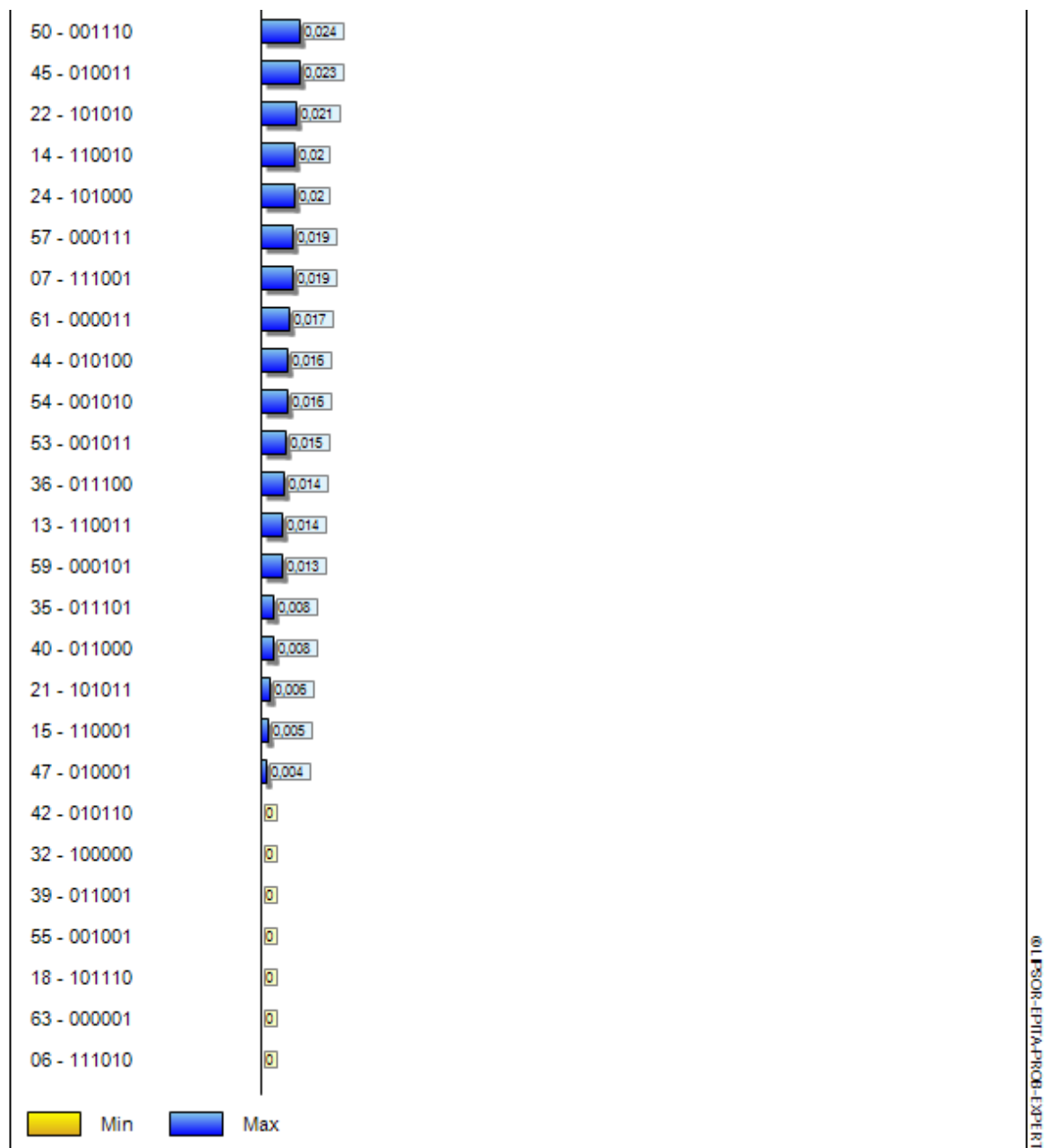
Los expertos que se consultaron y que trabajan en Travesuras S.A son:

- Jaime López Bernal (Director)
- Franklin López (Gerente)
- Nubia Portilla (Administradora -- Unicentro)
- Martha Engativa (Administradora – Santa Fe)
- Nancy Cárdenas (Administradora – Centro Andino)
- Edilma Ruiz (Administradora – Gran Estación)
- Margarita Vélez (Proveedor)
- Color Kids (Proveedor)
- Carolina Chaparro (Cliente)
- Dania Bocanegra (Cliente)
- Guillermo Díaz Morales (Cliente)
- Juan Garcia (Cliente)
- Patricia Granada Forero (Cliente)

GRAFICO 20:Histograma

Histogramme des extremums (Ensemble des experts)





El siguiente análisis se basa fundamentalmente en el reporte arrojado por el programa SMIC, del cual se escogieron los primeros seis escenarios que muestran las probabilidades de las hipótesis establecidas previamente. De acuerdo, a la metodología trabajada la sumatoria de las probabilidades da como resultado 1,163 lo que nos indica que Travesuras S.A cuenta con muy buenas posibilidades de conseguir sus objetivos.

ESCENARIOS DE FUTURO

Los escenarios que se lograron identificar son los siguientes:

Escenario 1: “La moda nos sacó a gritos”

Configuración: 000000

Descripción: Travesuras S.A no pudo alcanzar su objetivo de crear e implementar un concepto de moda, dentro de sus líneas de producto. Permitiendo así que sus competidores lo desplazaran del posicionamiento que había alcanzado durante los últimos 30 años.

Así mismo, las barreras de entrada disminuyeron notablemente hecho que permitió que pequeñas microempresas empezaran a competir dentro del mismo sector de moda infantil y desarrollaran el mercado.

De otro lado, el departamento de inventarios falló ya que no se pudo implementar adecuadamente el software administrativo, por tanto los pedidos empezaron a retrasarse y esto conllevó a la pérdida de varios clientes.

Esta serie de hechos desafortunados hicieron que Travesuras S.A perdiera los años de trabajo desarrollados y finalmente cesará sus actividades.

Escenario 2: “En Travesuras S.A somos gurús del estilo”

Configuración: 111111

Descripción: Como resultado de la implementación de un concepto de moda dentro de Travesuras S.A, pudo expandir sus actividades a otras ciudades, ampliar su portafolio de producto.

Consolidó su nombre dentro del mercado relacionado a un concepto de moda e innovación.

Adicionalmente, la implantación del software permitió el manejo adecuado de la cadena de abastecimiento, realizando una integración de los canales hacia atrás y hacia adelante, mejorando las relaciones entre los mismos. Esto a su vez le permitió alcanzar su meta de

incrementar sus ventas en un 15% anual. De la misma manera, los factores culturales no fueron impedimento para los cambios que se realizaron dentro de la organización hecho que permitió una integración positiva dentro de la familia Travesuras S.A.

Como la situación económica el país se torno positivamente creciente, la calidad de vida de los individuos mejoró y esto a su vez ayudo a Travesuras S.A en su desarrollo expansionista.

Escenario 3: “La tendencia no nos dejó”

Configuración: 100111

Descripción: en este escenario, las barreras de entrada jugaron en contra de Travesuras S.A ya que no le permitió expandir su marca a nuevas ciudades. Sin embargo, la empresa pudo lograr su meta de incrementar sus utilidades en un 15% anual, evidenciando así un reconocimiento mayor dentro del mercado.

Sin embargo, la falta de expansión y crecimiento permitió que dentro de Travesuras S.A se desmotivara y se ensimismara en los mismos procesos y clientes, en los que ya lleva más de tres décadas trabajando.

El nombre de este escenario radica en la palabra “tendencia”, la cual es muy utilizada en la moda y hace referencia a los productos (ropa, accesorios, zapatos, bolsos etc.) que se empiezan a utilizar cuando se lanza una colección; cuando una tendencia inicia deja de lado lo que no sea como ella. Al decir “la tendencia no nos dejó” hacemos referencia a que las barreras de entrada como la tendencia no deja a la empresa surgir a la misma velocidad, por tanto la dejan en el camino.

Escenario 4: “La competencia en el mercado de ropa infantil”

Configuración: 101101

Descripción: Para el caso de este escenario, los posibles nuevos competidores tendrán la capacidad de poder entrar a este mercado, lo poca oferta de proveedores, permitirá que este sea muy competitivo.

En el caso preciso de travesuras S.A, será de vital importancia tener el departamento de diseños, ya que por medio de este se competirá con diseños exclusivos que únicamente esta empresa vende, adicionalmente, con este departamento se tendrá la opción de poder importar marcas de gran categoría en el mercado internacional, y así Travesuras S.A sea reconocida como la marca más competitiva del mercado, por su capacidad de innovación e importación en gran variedad de productos.

Se debe tener en cuenta que para la ejecución aceptable de un departamento de diseños, la coordinación con el departamento de inventarios debe ser fundamental, y para este caso existirán problemas en su ejecución, debido, a que no se logran implementar software que logren soportar la nueva estructura con la que contara Travesuras S.A.

Escenario 5: “Travesuras S.A, exclusividad de Bogotá”

Configuración: 110111

Descripción: Dadas las condiciones de Travesuras S.A, su tradicionalidad y diferentes intentos fallidos de acercarse a ciudades como Medellín, se optó única y exclusivamente por el mercado de la ciudad de Bogotá. Desde hace más de tres décadas Travesuras ha logrado crecer y perdurar en este mercado.

Dadas las circunstancias de competitividad que han venido aumentando en mercado de ropa infantil, se tomó la decisión de involucrarse en el mercado que es reconocido Travesuras S.A (Bogotá), adicionalmente, se tomaron decisiones acerca de cómo ser más competitivo en este nicho.

La introducción del concepto de “moda”, es la propuesta a la que se le apostó en este caso (ser más competitivos). Para esto, se involucró un departamento de diseños y un departamento de inventarios el cual coordina las diferentes colecciones en los diferentes puntos de venta, implicando para el mercado de ropa infantil mayores barreras de entrada en cuanto a sus competidores.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se espera un aumento de las utilidades en un 15% anual, generando mayores beneficios para la inversión en innovación en diseños.

Escenario 6: “Travesuras sus fortalezas: competencia e innovación”

Configuración: 101111

Descripción: Teniendo en cuenta todos los tratados de libre comercio (TLC) a los cuales se ha venido adhiriendo Colombia, la llegada de nuevas marcas de línea infantil, harán que el mercado se vuelva aun más competitivo.

Para esto, Travesuras S.A necesitara implementar nuevas acciones y estrategias, que permitan que la empresa sea mas innovadora y pueda competir contra grandes marcas extranjeras como los es Carter’s ®, con su línea exclusiva de bebes.

La inclusión de un departamento de diseños y otro de inventarios hará del concepto de travesuras, un concepto enfocado única y exclusivamente hacia la moda, en donde el comprador satisfaga no solo sus necesidades de calidad y precios, sino que adicionalmente se le ofrecerá productos únicos de la marca Travesuras.

ESCENARIO ATRACTOR (APUESTA)

La elección del escenario apuesta, se basó en la entrevista que se tuvo con el fundador y gerente general de Travesuras S.A, en un análisis del sector y del mercado y de la información informal que se obtuvo de las encuestas realizadas a los expertos. Basados en lo anterior, el escenario que se escogió fue: ***“Travesuras S.A, exclusividad de Bogotá”*** dado que representa la realidad más factible para la empresa, teniendo en cuenta las diferentes variables e hipótesis que existen dentro del sector en el cual se desenvuelve, además de la ya experiencia adquirida por Travesuras al intentar incursionar en nuevos mercados.

Cabe resaltar que para que Travesuras S.A pueda cumplir con su meta de seguirse posicionado en el mercado y aún más seguir escalando dentro del mismo, debe implementar varias herramientas estratégicas y de planeación con el fin de optimizar sus recursos, estandarizar sus procesos, mantener un mejoramiento continuo, creando una ventaja comparativa que le brinde perdurabilidad y rentabilidad, lo anterior enfocado al concepto de moda que quiere crear.

Es por lo anterior, que se considera el mejor escenario y el más probable a desarrollar por la compañía.

ESCENARIOS ALTERNOS

Los demás escenarios se descartaron por las siguientes razones:

Escenario 1: ***“La moda nos sacó a gritos”*** configuración 000000

No se tuvo en cuenta ya que presentaba inconsistencia con la realidad de la empresa, dado que esta por su parte ya está desarrollando un proyecto de investigación con fines de empezar a implantar el concepto de moda infantil. Adicionalmente las demás acciones descritas también van en contra de la realidad como el departamento de inventarios y la falta de expansión del sector dentro del mercado de ropa infantil.

Escenario 2: ***“En Travesuras S.A somos gurús del estilo”***, configuración: 111111

Es el escenario ideal donde todas las acciones van encaminadas al éxito rotundo de Travesuras S.A, pero no tiene en cuenta absolutamente todas las variables que puedan surgir dentro del desarrollo de un mercado competitivo y de la vida, es decir, deja de lado la incertidumbre, parte fundamental del ambiente empresarial.

Escenario 3: ***“La tendencia no nos dejó”*** configuración: 100111

Se descarto debido a la contradicción que plantea en relación al incremento de las ventas y las utilidades netas que presentan los informes financieros de la compañía. Adicionalmente, desecha la idea de explorar nuevos conceptos y clientes lo no es cierto, ya que en este momento Travesuras S.A está llevando estudios acerca de estos temas

.

Escenario 4: ***“la competencia en el mercado infantil”*** configuración: 101101

Se puede afirmar que no son posibles ya que este niega la existencia de un departamento de inventarios, que para el caso de Travesuras S.A, este departamento ya es prácticamente un hecho. Por otro lado, y después de haber entrevistado al fundador y

presidente de la empresa, nos dimos cuenta que este no está interesado en expandirse a ciudades intermedias como los con: Manizales, Bucaramanga, Pereira y Cúcuta.

Escenario 6: “*Travesuras, sus fortalezas: competencia e innovación*” configuración: 101111

Se encuentran diferentes obstáculos que no permiten que este se dé. Dado que Travesuras S.A, cuenta con productos Carters®, y productos de gran reconocimiento en el mercado internacional. Adicionalmente, se conoce información verídica que a Carters® no le interesa poner puntos de venta en Colombia, ya que tiene grandes compradores como lo son Pepe Ganga y Travesuras.

CONCLUSIONES

Travesuras S.A. es una empresa que por más de 3 décadas ha vendido, comercializado, distribuido e importado (a partir de 2006) ropa y accesorios de la línea infantil. Dadas las circunstancias y la volatilidad en cuanto a innovación, tecnología y competitividad del sector, Travesuras S.A. ha venido presentando una disminución notoria en cuanto a ventas y utilidades, a través de los últimos años.

Teniendo en cuenta lo anterior, las diferentes teorías que nos plantea la prospectiva y los software que ayudan a la ejecución de estas, se plantea un proyecto el cual está basado en: “La moda infantil”, el cual pretende mejorar la competitividad de Travesuras S.A y de esta forma mejorar las ventas y las utilidades de esta.

Para el primer caso, se tomó el software MIC MAC, el cual mostró de manera clara cuales son las variables que se deben tener en cuenta para la adecuada ejecución de nuestro proyecto, en el caso del proyecto “moda infantil” se encontró que las principales variables son: Reconocimiento de la marca, innovación de diseños, situación económica, desarrollo del mercado, barreras de entrada y diversidad de diseños.

En el segundo caso, se hace referencia al software SMIC, en donde por medio de encuestas y la ayuda de los expertos en el tema, se pueden apreciar ver los diferentes escenarios para cada una de las variables y así determinar cuál era la variable más importante para tener una idea del escenario apuesta. No obstante se encontró que el escenario apuesta era: “Travesuras S.A, exclusividad de Bogotá” dado que representa la realidad más factible para la empresa, teniendo en cuenta la entrevista con el fundador y presidente de la empresa y las diferentes variables e hipótesis que existen dentro del sector en el cual se desenvuelve, además de la ya experiencia adquirida por Travesuras al intentar incursionar en nuevos mercados.

En el caso de MACTOR (tercer y último software), se plantearon diferentes objetivos para cada una de las variables y además se agregaron los diferentes actores sociales que interferirían dentro del proceso. Por medio de las balanzas nos pudimos dar cuenta de cuales eran los diferentes actores que actuaban de forma positiva para cada uno de los

objetivos, así mismo se pudo concluir que el único actor que actuaba de forma negativa para cada uno de nuestros objetivos era nuestra “competencia”.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a los directivos y gerentes de Travesuras S.A, que tengan en cuenta los diferentes escenarios planteados en el análisis SMIC, ya que estos permiten conocer cual sería la situación teniendo en cuenta las diferentes variables y como estas podrían afectar directamente a la organización en un futuro.

Para finalizar, se le recomienda a la empresa enfocar gran parte de sus recursos en el escenario 5: “*Travesuras S.A, exclusividad de Bogotá*”, ya que de acuerdo a la información suministrada por este trabajo y con la ayuda de los software se conoce como el escenario atractor o escenario apuesta.

Para esto, se plantea a los directivos implementar un departamento de diseño en donde cada prenda que se venda en los diferentes puntos de venta sea una prenda única y exclusiva. Adicionalmente, para poder llevar a cabo lo anteriormente mencionado, se plantea una negociación con la gran mayoría de los proveedores, para que cada uno de ellos tenga una parte de su fabricación exclusiva para Travesuras.

REFERENCIAS

- Análisis estructural de Prospectiva. MICMAC. Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una clasificación.

Recuperado de:

http://eibar.org/blogak/prospektiba/es/archive/2005/03/22/images/Micmac_instrucciones.pdf (Consultada el 11 de Marzo de 2012)

- GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Bogotá: Alfa omega Editores, 1995.
- GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Paris. Cuarta edición .2000.
- GODET, Michel. De la anticipación a la acción, Capítulo 2: Identificación de las variables clave: el análisis estructural. Principio del método MICMAC Pág. 85.
- GRANT, R. M. Dirección estratégica. Madrid: Civitas. (1996).
- HODGSON. Planeación estratégica flexible por escenarios. Sección: Planeación estrategia por escenarios.
- Material de apoyo entrevista al presidente y fundador de la compañía Travesuras S.A.
- Métodos de prospectiva. Método SMIC PROB-EXPERT: *impactos cruzados probabilistas*.

Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/70-SMIC-PROB-EXPERT.html>

- Métodos de prospectiva. El Método MACTOR.

Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/68-MACTOR.html>. Tomada el 2012-05-15

- MOJICA, Francisco. La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro: LEGIS EDITORES, 1991.
- NOGUERA, Angela Lucia. Enseñando Prospectiva. Bogotá : Universidad del Rosario. 2009
- NOGUERA, Angela Lucia. Introducción general a los estudios de Futuro-Prospectiva. 23 de Agosto de 2010.
- ORTEGA, S.F. (s.f). La prospectiva: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios, *Importancia de la prospectiva*.

Recuperado de: <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF> Tomada el 2012-05-15

Recuperado de:

<http://www.yesmfs.com/VersionEspanol/DemoGeneral/DGPlaneacionE.htm>

- Urosario. Facultad de administración: Programa de Administración de empresas, descripción.

Recuperado de:

<http://www.urosario.edu.co/Administracion/Pregrados/Administracion-de-Empresas/ur/Descripcion/> Tomada el 2012-05-15

- STEINER, G. A. Planeación estratégica. Cecsá, 1983.