

PLAN ESTRATÉGICO S&S

PAMELA SEJNAUI

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

ABRIL DE 2014

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	i
Lista de Figuras.....	iv
Lista de Tablas	v
Palabras claves.....	1
Abstract.....	2
Keywords.....	2
Introducción.....	3
1. Diagnóstico del modelo de negocio	5
1.1 Clientes.....	5
1.2 Propuesta de valor	6
1.3 Canales	7
1.4 Relación con los clientes.....	7
1.5 Flujo de ingresos	8
1.6 Recursos clave.....	8
1.7 Actividades clave	9
1.8 Aliados y financiación.....	9
1.9 Estructura de costos.....	10

2.	Análisis estratégico de la organización.....	11
2.1	Análisis externo.....	11
2.2	Análisis interno.....	13
2.3	Análisis situacional.....	17
3.	Iniciativas estratégicas preliminares	18
4.	Declaraciones misionales.....	19
4.1	Misión.....	20
4.2	Visión.....	20
4.3	Valores.....	21
5.	Formulación estratégica.....	21
5.1	Objetivos estratégicos.....	21
5.2	Mapa estratégico.....	22
6.	Implementación y seguimiento.....	25
6.1	Balanced scorecard.....	25
6.2	Plan de acción.....	26
7.	Conclusiones.....	26
8.	Recomendaciones	27
	Referencias	28
	Anexo 1. Modelo de negocio	29

Anexo 2. Análisis del entorno general.....	30
Anexo 3. Análisis de la industria.....	31
Anexo 4. Análisis de recursos y capacidades claves	32
Anexo 5. Balanced scorecard.....	33
Anexo 6. Plan táctico.....	34

Lista de Figuras

Figura 1. Favorabilidad del entorno.....	13
Figura 2. Análisis de la fortaleza competitiva.....	15
Figura 3. Mapa Estratégico	24

Lista de Tablas

Tabla 1. Disminución en ventas.....	4
Tabla 2. Costos Fijos	11
Tabla 3. Favorabilidad del entorno.	12
Tabla 4. Análisis de la fortaleza competitiva.....	14
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	17
Tabla 6. Matriz DOFA Ampliada.	18

Resumen

S&S es una empresa de comercialización de calzado, bolsos y accesorios, que cuenta con tres puntos de venta en la ciudad de Cali. El panorama actual de las ventas de la empresa no es positivo pues hay una preocupante disminución de ventas. Teniendo en cuenta la situación actual que enfrenta la empresa, el objetivo de este plan estratégico es ofrecer una propuesta de soluciones que se puedan implementar en un corto y mediano plazo para lograr la sostenibilidad futura de la empresa.

Mediante este plan estratégico se logró definir cuáles eran las prioridades de S&S, identificar su estrategia y culminar en un plan de acción a seguir para contribuir al éxito de la empresa en un largo plazo.

Palabras claves

- Clientes
- Sostenibilidad en el largo plazo
- Debilidades y fortalezas
- Estrategia
- Objetivos estratégicos
- Plan de acción

Abstract

S & S is a company that markets footwear, bags and accessories, with three stores in the city of Cali. The current sales outlook is not positive because there is a significant decline in sales. Given the current situation being faced company, the purpose of this strategic plan is to offer a set of solutions that can be implemented in a short and medium term to ensure the future sustainability of the company.

This strategic plan lead to a definition of the company's priorities, identification of its strategy and culminated in an action plan that will contribute with the success of the company in the long run.

Keywords

- Customers
- Long term sustainability
- Strengths and weaknesses
- Strategy
- Strategic objectives
- Action Plan

Introducción

En 1965, Abraham Sejnaui creó una empresa llamada Calzado Lugo, con tres locales de comercialización de calzado localizados en el Pasaje Zamoraco en el centro de Cali. Antonio Sejnaui, hijo de Abraham, tomó el control de la empresa en 1998, y en el año 2005, buscando expandir la operación, decidió abrir una sucursal del negocio con un nombre y marca propia en el norte de Cali. Surgió así la marca S&S, representando los apellidos de Antonio Sejnaui y su esposa, Mayada Sayegh.

El lanzamiento en junio del 2005 del local Jessica Sejnaui, llamado así en honor a una de las hijas de Antonio, tuvo éxito rotundo en ventas. Eso motivó la apertura en 2006 de un segundo local en la misma calle, llamado Pamela Sejnaui en honor de su otra hija y con el propósito de no tener dos almacenes en la misma calle con el mismo nombre. Nuevamente, el lanzamiento del local comercial fue exitoso, logrando gran volumen de ventas. La ubicación en ese momento era estratégica, pues se había formado una especie de “*cluster*” del sector de calzado y la zona era reconocida como “la calle de los zapatos”.

A partir del 2005, la empresa expandió su oferta de productos para incluir bolsos y accesorios. La naturaleza del negocio siguió siendo de comercialización, contratando proveedores para maquilar el calzado y los bolsos. El negocio de accesorios es de poca relevancia, medido como porcentaje de las ventas, y consta únicamente de comercialización (compra y venta). Contrario a lo que ocurre con el calzado y los bolsos, hay mínima incidencia en el diseño.

Hoy en día, S&S es una empresa de comercialización de calzado, bolsos y accesorios, que cuenta con tres puntos de venta en la ciudad de Cali, dos de ellos ubicados en el norte de la

ciudad, Pamela Sejnauí y Jessica Sejnauí, y un tercero en el sur de la ciudad, Jessica Sejnauí Shoes, todos con productos de marca S&S. Aunque su oferta de productos incluye bolsos y accesorios, el enfoque del negocio sigue siendo el calzado.

El panorama actual de las ventas de la empresa no es positivo. Como se muestra en la Tabla 1, al realizar un comparativo de las ventas en el 2012, versus los años de apertura, hay una preocupante disminución.

Tabla 1. Disminución en ventas.

Fuente: Archivos de S&S.

Puntos de Venta	Año de Apertura	Disminución en ventas desde apertura	
Jessica Sejnauí	2005	-54%	(comparación 2012 y 2005)
Pamela Sejnauí	2006	-36%	(comparación 2012 y 2006)
Jessica Sejnauí Shoes	2012		

Teniendo en cuenta la situación actual que enfrenta la empresa, el objetivo es desarrollar un plan estratégico que tenga objetivos y proyectos claros, con miras a ofrecer soluciones que se puedan implementar en un corto y mediano plazo para lograr un aumento en el volumen de ventas y asegurar la sostenibilidad futura de la empresa. Lo más enriquecedor del ejercicio de planeación estratégica desarrollado en el presente trabajo, es que se realizó con participación activa de los dueños y administradores de la empresa, Antonio Sejnauí y Mayada Sayegh, que realizaron aportes basados en su amplia experiencia e involucramiento diario en la organización.

1. Diagnóstico del modelo de negocio

Para contextualizar y entender la organización, se hizo un análisis del modelo de negocio de S&S aplicando la herramienta Canvas Business Model (*The Business Model Canvas*). Este análisis, ilustrado en el Anexo 1, permite identificar los componentes claves del modelo de negocio y formular estrategias coherentes con el mismo.

La lógica de negocio de la empresa S&S es la sostenibilidad en el largo plazo buscando satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo.

1.1 Clientes

El mercado objetivo se divide en dos, clientes minoristas y clientes mayoristas.

Clientes minoristas. El consumidor objetivo son mujeres 14 a 70 años, de estrato 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali. Son mujeres que buscan un producto a la moda, cómodo, a un precio competitivo y de buena calidad. El concepto de calidad de estas mujeres es suavidad y una durabilidad de al menos 10 meses de uso constante. Mujeres con necesidades de estrenar, de poder comprar un nuevo modelo cada vez que los diseños cambien y el grito de la moda anuncie una nueva tendencia en colores o diseños. Son mujeres activas con necesidades de calzado para diferentes usos, tanto en escenarios formales como informales. Clientes que valoran el buen servicio al cliente y buscan una segunda opinión al momento de realizar la compra y asesoría de imagen, tienen la idea de encontrar lo que necesitan para ese día especial en un mismo lugar. Clientes que buscan su comodidad por lo que prefieren no tener que desplazarse largas distancias

para poder acceder a los productos que desean. Teniendo en cuenta el estrato objetivo, son mujeres que en ocasiones no tienen la liquidez para adquirir el producto en ese momento.

Cientes mayoristas. El cliente objetivo son mayoristas que venden directamente en pueblos y otras ciudades o abastecen almacenes pequeños de esos pueblos y ciudades. Son clientes que buscan asesoría, surtido, variedad de modelos y facilidades de pago.

1.2 Propuesta de valor

Para responder a las necesidades de su cliente objetivo, existe una propuesta de valor para los clientes minoristas y los mayoristas.

Cientes minoristas. Se proporciona al cliente productos de buena calidad y presentación, con estilos a la moda a un precio competitivo. Los productos presentan una relación favorable de costo beneficio, y en los almacenes prima el buen servicio al cliente. Una de las ventajas competitivas es poder ofrecer a lo largo del año un amplio surtido, con una amplia gama de estilos, en diferentes colores y modelos para todos los gustos. Se ofrece diferentes líneas para satisfacer las necesidades de diferentes usos: sandalias planas, sandalias con tacón bajo, sandalias con plataforma, sandalias playeras, calzado cerrado para oficina, mocasines en cuero, sandalias para fiesta. Se diseñan bolsos para fiesta del mismo color y material de la sandalia para que sea el complemento ideal. Los clientes tienen la posibilidad de escoger a cuál de los tres almacenes visitar dependiendo de la conveniencia de la ubicación. Los productos tienen una garantía de calidad de un mes, y un sistema de venta en el que, por un monto mínimo se separa el producto y se deja almacenado para que la persona lo recoja posteriormente.

Clientes al por mayor. Se le ofrece al mayorista un buen producto y surtido variado. Los clientes mayoristas visitan el almacén en donde pueden interactuar con los productos y reciben asesoría respecto a los modelos que más se venden y deberían comprar estableciendo relaciones a largo plazo y de fidelización. Cuando S&S recomienda a sus mayoristas los productos que son apetecidos y estos venden en su propio negocio todo lo que compraron, se sentirán motivados y volverán a comprar.

Una vez un cliente se consolida como mayorista, S&S no le exige un número mínimo de productos para otorgar el precio diferencial por ser al por mayor. S&S se diferencia al ofrecerle a los mayoristas la posibilidad de escoger la cantidad, colores y tallas que deseen, y les concede un mes para cambiar el producto que no han vendido por otros nuevos. Igualmente, se ofrece la posibilidad de que realicen pedidos y S&S les envía los productos a través de empresas de mensajería, aunque el flete corre por cuenta del comprador.

1.3 Canales

Los canales a través de los cuales S&S llega a sus clientes son tres puntos de venta que visitan los clientes minoristas y mayoristas, exposiciones a afiliados de cooperativas, ventas a empresas para dotaciones a empleados, y catálogo de fotos vía correo electrónico.

1.4 Relación con los clientes

Para los almacenes S&S, lo principal es satisfacer las necesidades de sus clientes, buscando la fidelización de los mismos, relaciones a largo plazo y el reconocimiento de su marca en el

sector. Igualmente se busca la lealtad con los clientes por medio de la asesoría, ir más allá del producto y ser reconocidos por el servicio prestado.

1.5 Flujo de ingresos

Los ingresos de esta empresa se obtienen de la venta de calzado, bolsos y accesorios a clientes por mayor y minoristas.

1.6 Recursos clave

Uno de los recursos clave que sustentan el modelo de negocio de S&S corresponde al grupo de proveedores, que deben garantizar la calidad de la materia prima de sus productos que se traducirá en alta calidad en el producto terminado. Igualmente, deben garantizar que cuenta con la logística y la capacidad para proveer el número de productos requerido, y cumplir con los tiempos de entrega.

Otro recurso indispensable es el capital para surtir los tres almacenes. El costo de inventario es de tres a uno, es decir, se requieren tres pares en inventario para vender un par.

Igualmente, es indispensable el *know-how* del negocio, respecto a manejo y selección de proveedores, conocimiento de tiempos en los que se deben realizar los pedidos, y qué modelos pedir dependiendo de la temporada.

Por otra parte, es clave contar con empleados capacitados en servicio al cliente, que brinden la mejor atención y que concreten las ventas. Empleados que en vez de decirle al cliente

que no se encuentra disponible el modelo que buscan, le muestren uno diferente y logren la venta.

1.7 Actividades clave

Las actividades que son clave para el modelo del negocio inciden en el antes, durante y después del proceso de compra de los clientes.

Para poder cumplir con la propuesta de valor, las actividades que se deben realizar involucran identificación y selección de proveedores, planeación de pedidos dependiendo de la temporada, revisión de la mercancía, análisis de costos para establecer los precios de venta y mercadeo y comunicación con el cliente.

Igualmente, durante la visita del cliente en los almacenes, debe primar el buen servicio al cliente, interesarse por el cliente, preguntar qué tipo de producto está buscando, y mostrarle diferentes opciones.

Por otra parte, se debe ofrecer un buen servicio post venta, para clientes que desean cambiar el producto o atender la garantía en donde se recibe el producto. En estos casos, se envía el producto a reparación con el proveedor, y se notifica al cliente una vez esté arreglado.

1.8 Aliados y financiación

Aliados. Como los proveedores son un recurso clave que sustenta el modelo de negocio, es importante formarlos y construir una relación de reciprocidad a largo plazo para convertirlos en aliados estratégicos.

Financiación. Una fuente importante de financiación son préstamos bancarios para surtir los almacenes, y por lo tanto los bancos son aliados importantes para el crecimiento del negocio.

1.9 Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa S&S está conformado principalmente por costos fijos, costos variables y costos financieros. En cuanto a costos variables, el costo de venta corresponde aproximadamente al 50% del ingreso. La Tabla 2 detalla los costos fijos de la operación. Es importante resaltar que en el mes de diciembre los costos fijos en los tres almacenes son más altos teniendo en cuenta que se contratan vendedoras temporales para suplir el incremento en la demanda en el mes. Para analizar los costos financieros de S&S, es importante resaltar que como los proveedores de calzado locales tienen una producción manual y no cuentan con muchos recursos para producir, solicitan recibir el pago por los productos contra entrega o de manera anticipada. Esto genera en S&S una carga financiera pues debe pagar a los proveedores aún sin haber recibido el ingreso por la venta de los mismos. Teniendo esto en cuenta, S&S se ve obligado a recurrir a fuentes de financiación y pagar altos intereses para poder acceder a los productos de estos proveedores locales, que brindan a S&S una ventaja en cuanto a disponibilidad de productos y tener los productos oportunamente en los almacenes por estar localizados en la misma ciudad que S&S.

Tabla 2. Costos Fijos
Fuente: Archivos de S&S.

Puntos de Venta	Enero - Nov	Dic
Jessica Sejnauí	11.000.000	15.000.000
Pamela Sejnauí	11.000.000	15.000.000
Jessica Sejnauí Shoes	7.000.000	10.000.000

Otros costos que impactan el negocio incluyen los costos de inventario por productos obsoletos que se deben vender por debajo de su precio, y los costos de financiación a los mayoristas teniendo en cuenta que a algunos compran a crédito a 30 días.

2. Análisis estratégico de la organización

Mediante el análisis estratégico de la organización se identificarán oportunidades y amenazas en el entorno de la organización e identificar recursos y competencias distintivas de la organización para desarrollar ventajas competitivas.

2.1 Análisis externo

A continuación se presenta el análisis del macroentorno (presentado en detalle en la matriz del Anexo 2 – Análisis del entorno general) y de la industria (Anexo 3 – Modelo 5 Fuerzas) y como conclusión la favorabilidad del entorno para la empresa. Se realizó un análisis del entorno general adaptando la herramienta PESTAL y un análisis de la industria adaptando el modelo de 5 Fuerzas. Se analizan los factores que no controla la organización y como estos inciden

positivamente, creando oportunidades, y negativamente, presentando amenazas para la organización, y la efectividad de la organización en responderá a estos factores.

Como muestran la Tabla 3 y la Figura 1, el entorno no es favorable para la organización. La calificación total de -,13 en la favorabilidad del entorno, calculada mediante un análisis cuantitativo de los factores que se configuran como oportunidades comparados con las amenazas, muestra que el entorno incide negativamente en la organización, presentando mayores amenazas que oportunidades. El análisis muestra que el entorno económico, político y legal incide negativamente presentando amenazas para la organización, y que la organización participa en una industria que se caracteriza por la alta rivalidad e intensidad de la competencia y fácil entrada de nuevos competidores. (Borrero, 2014)

Tabla 3. Favorabilidad del entorno.

Fuente: La autora.

Favorabilidad de Entorno	-0,13
Político	-0,02
Económico	-0,07
Social	0,05
Tecnológico	0,00
Ambiente natural	0,00
Legal	-0,04
Poder negociación de proveedores	0,01
Poder negociación compradores	0,00
Amenaza entrada nuevos competidores	-0,03
Amenaza productos sustitutos	0,00
Rivalidad de la industria / Intensidad de la competencia	-0,03

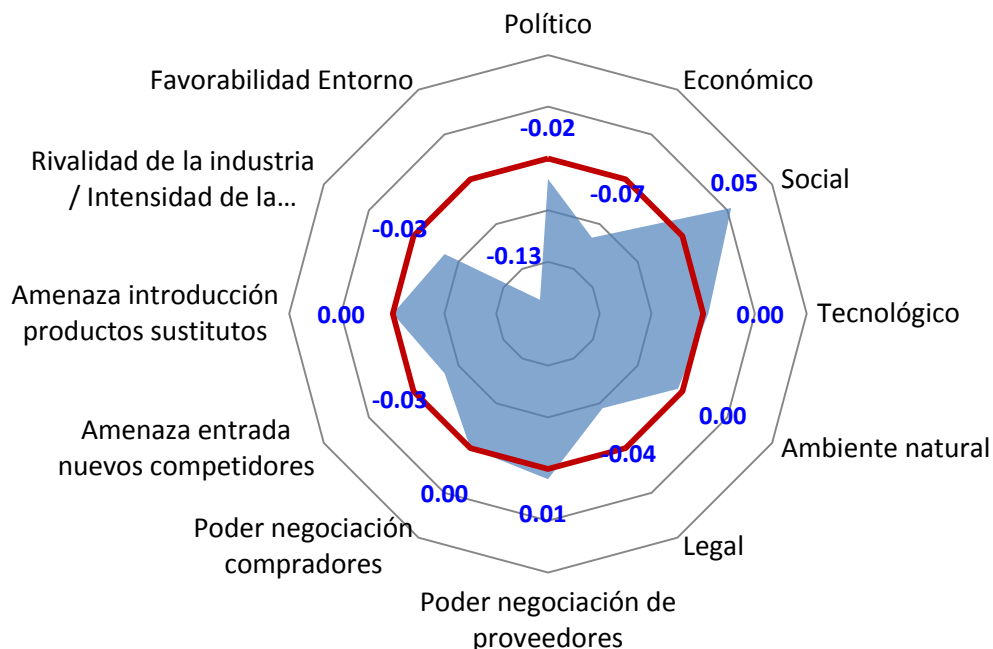


Figura 1. Favorabilidad del entorno.
Fuente: La autora.

2.2 Análisis interno

Se realizó un análisis de la actividades de la Cadena de Valor de la empresa, y los recursos y capacidades claves para ejecutarla y se ponderó la efectividad con la que la empresa ejecuta cada una de estas frente a la competencia (ver Anexo 4).

Una vez realizado el análisis de cadena de valor, se complementa con un Análisis de la fortaleza competitiva, como lo muestra la tabla 4, mediante el cual se identifica frente a las capacidades claves de la cadena de valor, cuales basada en su importancia para la empresa, y la efectividad en la manera en que S&S las ejecuta frente a la competencia, se clasifican como irrelevantes, fortalezas superficiales, fortalezas claves, debilidades clave, como lo ilustra la figura 2 (Borrero, 2014).

Tabla 4. Análisis de la fortaleza competitiva.

Fuente: La autora.

No.		Importancia	Fortaleza Relativa
1	Negociación con proveedores	9	0,67
2	cumplimiento en tiempos de entrega del proveedor	9	0,71
3	Manejo de inventarios	9	0,50
4	capacidad de respuesta en pedidos	9	0,89
5	Entrega a tiempo de los pedidos a los mayoristas	8	1,00
6	tiempo para exhibir los nuevos productos	8	1,00
7	posicionamiento de la marca	9	0,50
8	surtido y variedad de modelos	9	0,88
9	actividad comercial con fondos de empleados y cooperativas	8	5,00
10	publicidad y actividades de mercadeo	9	0,33
11	puntos de venta	8	0,38
12	ventas por catalogo	8	0,75
13	asesoria de imagen	8	2,25
14	responder por la calidad del producto	9	1,33
15	atencion personalizada	9	1,80
16	Investigacion acerca de las tendencias de la moda	9	1,17
17	Contratacion de personal con habilidad de servicio al cliente	9	1,20
18	capacitacion en venta y servicio al cliente al personal	8	1,00
19	procesos estructurados	8	0,80
20	integracion de todas areas	9	0,71
21	alianzas estrategicas con proveedores	9	0,63

Es un ejercicio muy completo que permite enfocar y da insumos para la realización de estrategias a proponer buscando la diferenciación y una ventaja competitiva frente a la competencia. Aquellas fortalezas claves son las que S&S debe capitalizar pues se convierten en un ventaja competitiva, y las debilidades claves son las áreas en las que se debe fortalecer, pues son importantes y S&S demuestra no ser efectiva en su ejecución. Por último, las fortalezas superficiales indica aquellas actividades que S&S ejecuta con efectividad comparado a la competencia pero que realmente no es tan importante y por lo tanto no se configuraría como una ventajas competitiva para la empresa.

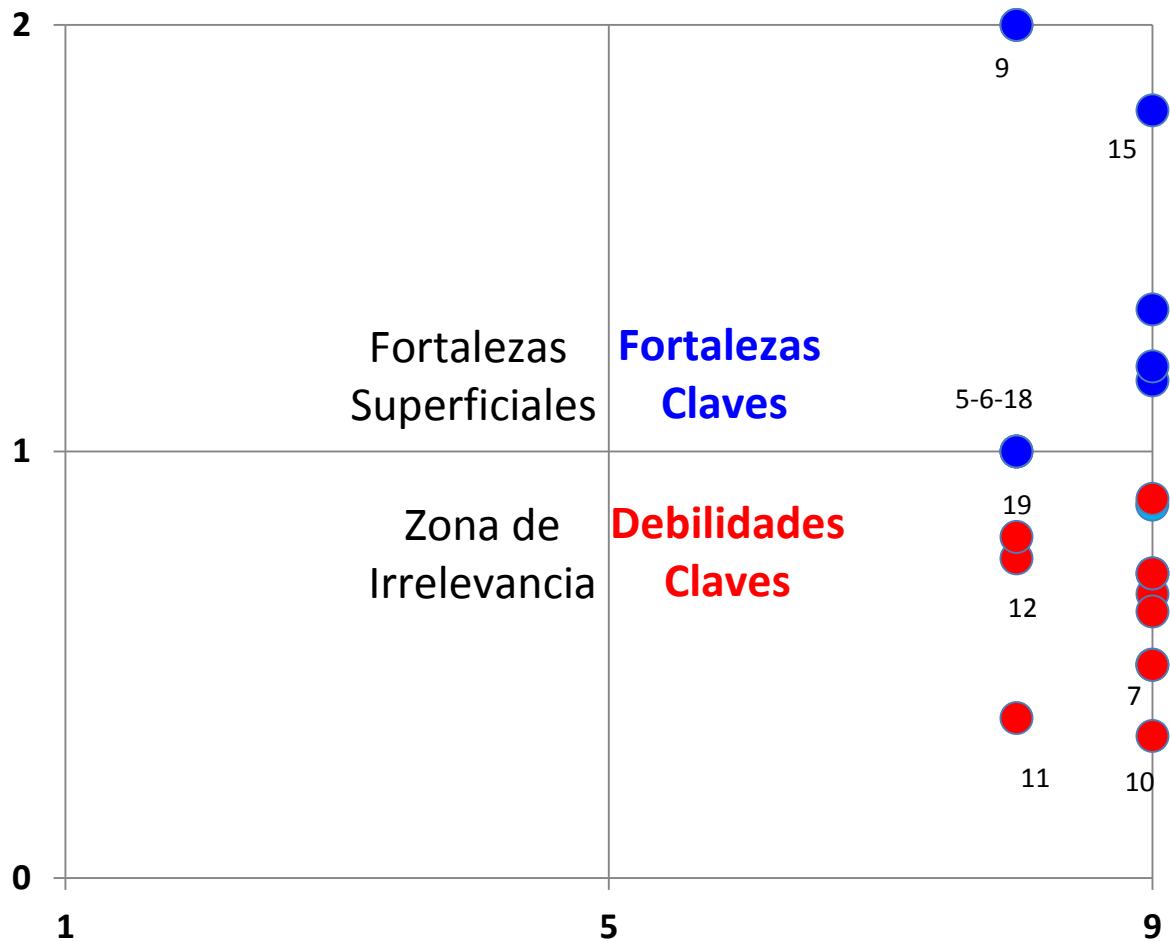


Figura 2. Análisis de la fortaleza competitiva.
Fuente: La autora.

Después de realizar el análisis se concluye que S&S presentan las siguientes fortalezas y debilidades clave:

Fortalezas Clave que se deben capitalizar:

- Atención personalizada a clientes
- Responder por la calidad del producto

- Mantenerse informado acerca de las tendencias de la moda
- Mantener una actividad comercial con fondos de empleados y cooperativas

Las siguientes capacidades que son importantes para el negocio y se deben fortalecer pues son capacidades con las que la competencia también cuenta. En el análisis de fortaleza S&S obtiene una calificación de 1 en fortaleza relativa, es decir responde con la misma efectividad que parte de su competencia directa:

- Entrega a tiempo de los pedidos a los mayoristas
- tiempo para exhibir los nuevos productos
- Contratación de personal con habilidad de servicio al cliente

Debilidades Clave que S&S debe fortalecer pues responde a esos recursos o actividades importantes para el negocio con menor efectividad que su competencia directa:

- Negociación con proveedores
- cumplimiento en tiempos de entrega del proveedor
- Manejo de inventarios
 - capacidad de respuesta en pedidos
 - posicionamiento de la marca
 - surtido y variedad de modelos
 - publicidad y actividades de mercadeo
 - puntos de venta
 - ventas por catalogo
 - procesos estructurados
 - integración de todas áreas
 - alianzas estratégicas con proveedores

Enfocándose únicamente en aquellas fortalezas y debilidades de S&S en los factores clave de la cadena de valor, se realiza una Evaluación de Factores internos mediante una matriz EFI, presentada a continuación mediante la tabla 5. (Borrero, 2014)

Esta herramienta de análisis ofrece un resultado respecto a la fortaleza ponderada de la organización frente a los factores internos clave. El resultado de S&S es 5.62, mostrando un desempeño solo mínimamente más eficiente y efectivo que el de la competencia en estas actividades claves.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Fuente: La autora.

Factores Internos Claves		Importancia (1-9)	Ponderación (0-1)	Fortaleza (1-9)	Fortaleza Ponderada (1-9)
Fortalezas	atencion personalizada	9	0.09	8	0.76
	surtido y variedad de modelos	9	0.09	7	0.66
	Entrega a tiempo de los pedidos a los mayoristas	8	0.08	8	0.67
	capacidad de respuesta en pedidos	9	0.09	8	0.76
	asesoria de imagen	8	0.08	9	0.76
	responder por la calidad del producto	9	0.09	8	0.76
Debilidades	Manejo de inventarios	9	0.09	3	0.28
	publicidad y actividades de mercadeo	9	0.09	1	0.09
	posicionamiento de la marca	9	0.09	3	0.28
	puntos de venta	8	0.08	3	0.25
	procesos estructurados	8	0.08	4	0.34
TOTAL		95			5.62

2.3 Análisis situacional

Mediante el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), una herramienta que permite dimensionar las fortalezas internas, debilidades internas, oportunidades de mercado, y amenazas externas, se realiza un análisis situacional. Este análisis es el insumo para desarrollar iniciativas estratégicas. Mediante este análisis se construyen, Estrategias FO, iniciativas que aprovechen fortalezas claves para explotar oportunidades valiosas, Estrategias

FA, iniciativas que aprovechen fortalezas claves para neutralizar amenazas graves, Estrategias DO, iniciativas que corrijan debilidades que le estén impidiendo a la empresa explotar oportunidades valiosas, y Estrategias DA, iniciativas que corrijan debilidades que hacen más vulnerables a la empresa ante amenazas graves. (Borrero, 2014) A continuación la Tabla 6, con el análisis situacional de S&S.

Tabla 6. Matriz DOFA Ampliada.
Fuente: La autora.

DOFA AMPLIADA	OPORTUNIDADES Incremento en número de personas con acceso a Internet	AMENAZAS Alta rivalidad y competencia
FORTALEZAS Surtido y variedad de modelos y capacidad de respuesta	ESTRATEGIAS FO Canal de venta por internet	ESTRATEGIAS FA Publicidad resaltando variedad de modelos que nos diferencia de la competencia
DEBILIDADES Poca publicidad y poco posicionamiento de la marca	ESTRATEGIAS DO Publicidad por internet Actividades de mercadeo vía redes sociales	ESTRATEGIAS DA Estrategia de marca y actividades de mercadeo para crear identidad de marca y diferenciar de competencia

3. Iniciativas estratégicas preliminares

Después de realizar un análisis interno y externo las iniciativas estratégicas preliminares son:

- Expandir los canales a ventas por internet y participar en páginas promocionales como Groupon
- Para afianzar la relación con los clientes, crear una marca y una estrategia de marca para posicionarla y crear una identidad
- Actividades de publicidad y mercadeo como parte de la estrategia de marca y para diferenciarse de la competencia.
- Expandir el segmento de clientes a otras ciudades como Bogotá
- Invertir en recursos claves para apoyar la propuesta de valor y el modelo de negocio: Gestión de inventario, sistema de gestión de costos

4. Declaraciones misionales

En la actualidad, S&S no cuenta con declaraciones misionales, pero estas son indispensables pues tienen como propósito alinear a la organización frente a una mismo curso de acción, definiendo la propuesta de valor, unos valores con los que se identifique la organización y que contribuyen a la ejecución de la propuesta de valor de la empresa para lograr la sostenibilidad a largo plazo.

A continuación una propuesta de la misión, visión y valores de la empresa, al igual que un análisis de por qué serian una buena alternativa. Es importante resaltar que el proceso de estructurar las declaraciones misionales y la determinación de por qué sería buenas alternativas, se complementó con los artículos de Diana Inghoff y Tanja Fuhrer, (James C. Collins y Jerry I. Porras, y Craig Chappelow).

4.1 Misión

Compañía dedicada a comercializar artículos de proveedores colombianos con las últimas tendencias de moda para provocar y conectarse con las mujeres que buscan estar a la vanguardia, lucir hermosas y cómodas a la vez, sentirse bien atendidas y asesoradas, generando así valor a nuestros clientes, comunidades y accionistas.

Esta sería una buena alternativa de misión para S&S por que describe el negocio y el propósito de la organización, define la propuesta de valor para sus clientes, y hace hincapié en que apoya la industria nacional de calzado por lo que comunica una identidad propia.

4.2 Visión

S&S será una de las marcas nacionales preferidas de las mujeres colombianas. Una marca moderna, a la vanguardia de la moda, aspiracional pero cercana y asequible, reconocida por su variedad, calidad a buen precio y asesoría, brindándole a las mujeres un lugar donde puedan satisfacer sus necesidades de moda y salir confiadas y felices en que fue la mejor elección.

Esta sería una buena alternativa de visión para S&S teniendo en cuenta que traza una meta clara que es ambiciosa y retadora pero a la vez factible. Es una visión que prepara la compañía para el largo plazo, promoviendo la toma de decisiones estratégicas para lograrla. También es importante mencionar que es una visión específica, que expresa que el posicionamiento que se quiere lograr es nacional, es decir que identifica que S&S se compara con marcas de la industria nacional y no internacional.

4.3 Valores

S&S está comprometido con:

- Excelente servicio al cliente
- Conocimiento de últimas tendencias de la moda
- Apoyo a la industria nacional de calzado
- Calidad de los productos a un precio competitivo
- Asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo

Los valores propuestos que se expresan como los compromisos de la empresa, son una buena alternativa pues se alinean con la visión y misión al comunicar partes importantes de las mismas, y constituyendo unas creencias y comportamientos clave en la ejecución del negocio.

5. Formulación estratégica

5.1 Objetivos estratégicos

Del análisis de las secciones anteriores se hacen evidentes unas necesidades del mercado objetivo de S&S, y se descubren unas fortalezas y debilidades que llevan a la creación de unas iniciativas para explotar oportunidades e iniciativas para corregir debilidades que le estén impidiendo a la empresa explotar oportunidades valiosas. El resultado de este ejercicio son objetivos estratégicos que enmarca lo que S&S quiere lograr:

- Incrementar las ventas a clientes minoristas y mayoristas
- Lograr una mayor rentabilidad

- Reducción de costos operativos
- Manejo efectivo del inventario
- Procesos estructurados de servicio al cliente
- Fortalecimiento y posicionamiento de la marca
- Desarrollar los proveedores
- Desarrollo y capacitación de las empleadas en servicio al cliente
- Selección de proveedores estratégicos

5.2 Mapa estratégico

Se desarrolló un mapa estratégico en donde se clasifican los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas, financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Una vez clasificados los objetivos en las perspectivas, se define cuáles de estos objetivos apuntan hacia una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costos. Después de realizar el mapa estratégico (Figura 3), se concluye que los objetivos estratégicos de S&S apuntan hacia una estrategia híbrida.

La estrategia híbrida, denominada estrategia de mejor valor o mejor costo, es una combinación de las dos estrategias genéricas que Porter definió, estrategia de diferenciación y estrategia de liderazgo en costos. La estrategia de diferenciación busca que el producto sea percibido como único y exclusivo para justificar un precio superior, mientras que la estrategia de liderazgo en costos apunta a ofrecer productos a un menor precio que la competencia basada en una ventaja competitiva que permite tener menores costos de operación por economías de escala, acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, y otras similares. La estrategia

híbrida, como su nombre lo indica, es un híbrido entre las dos estrategias anteriormente descritas, y se caracteriza por presentar unos precios bajos, pero a la misma vez apostar por una diferenciación con respecto a la competencia. (Porter, 2000) Es una estrategia que busca tener precios bajos pero una diferencia que se basa en tener productos a la vanguardia y actuales, de tal manera que a un precio bajo, las personas pueden estar a la moda, lo cual le genera a los clientes un valor agregado. Es una estrategia en donde se pretende brindar calidad, y atributos y servicios valorados por los clientes, cobrando un precio similar al de las propuestas de los competidores, para de esta forma lograr que el cliente sea consciente del valor recibido, mostrando una relación positiva entre costo y beneficio.

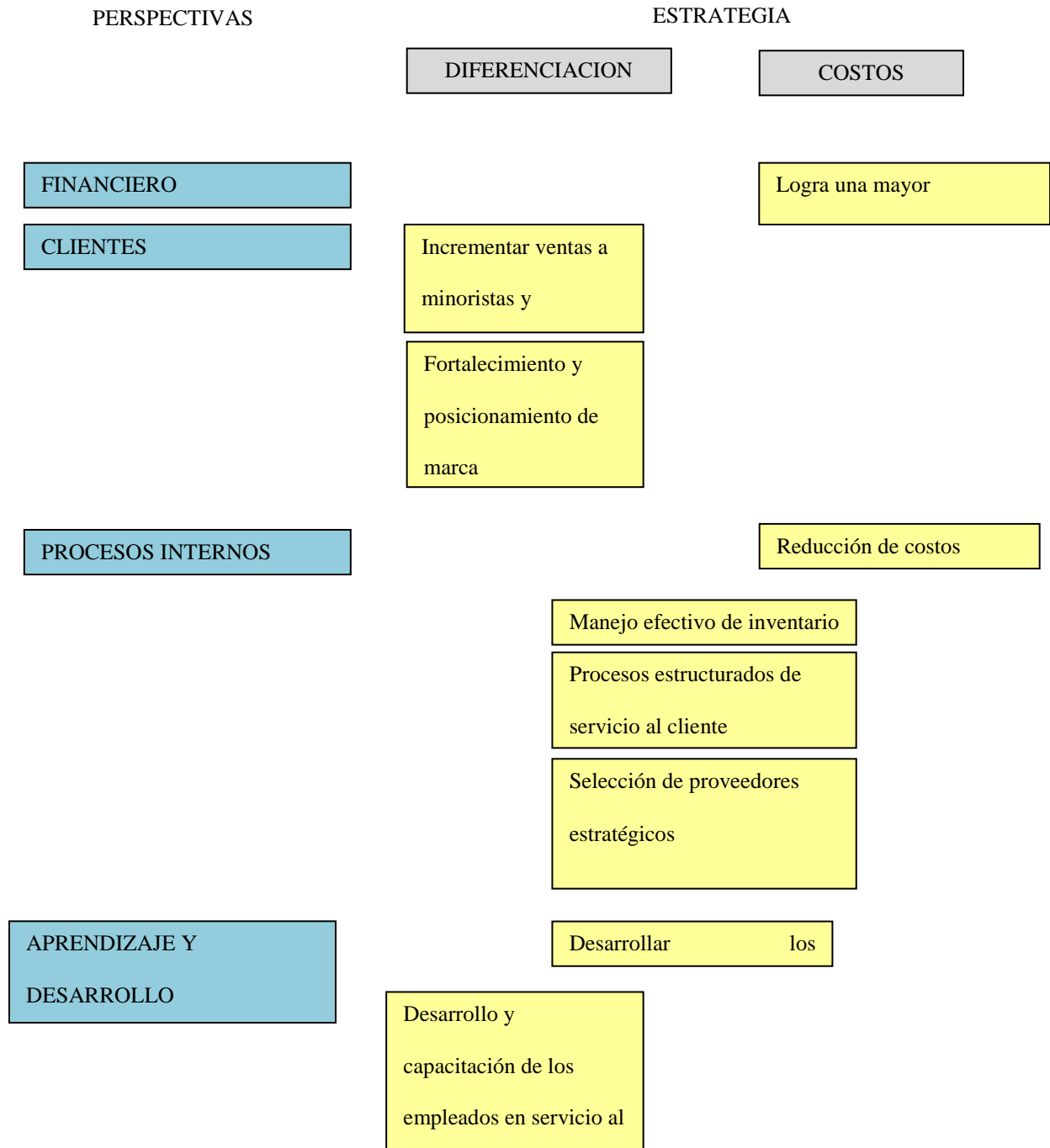


Figura 3. Mapa Estratégico
Fuente: La autora.

6. Implementación y seguimiento

6.1 Balanced scorecard

El Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral, es una herramienta, que involucra unos objetivos estratégicos, indicadores de gestión, estableciendo relaciones de causa efecto a través del mapa estratégico en perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En otras palabras, traduce la estrategia de la organización en unos objetivos directamente relacionados que serán medidos a través de unos indicadores determinados, alineados a unas iniciativas. (Kaplan y Norton, 1996)

Como se muestra en el anexo 5, se construyó el Balanced Scorecard de S&S, que se alimentó con los objetivos estratégicos definidos anteriormente y el mapa estratégico.

Para poder completar el Balanced Scorecard, se realizó una reflexión acerca de puntos como, para alcanzar la visión de S&S, como se debe presentar ante sus clientes, como puede desarrollar su capacidad de crecer e innovar, para tener éxito financiero, como se debe presentar ante sus accionistas, y para satisfacer a sus clientes, como deben ser sus procesos.

Contar con esta herramienta es muy útil en este plan estratégico pues permite llevar a la práctica los objetivos estratégicos mediante las iniciativas que se propongan, para convertir la estrategia de la empresa en acciones y resultados medibles.

6.2 Plan de acción

El plan de acción, anexo 6, es un complemento al Balanced Scorecard. A través del plan de acción se logra la conversión de unos planes e iniciativas en acciones al designar un responsable, establecer un cronograma, y asignar un presupuesto. Es un ejercicio que genera compromiso entre las personas que se involucren y que vuelve el Balanced Scorecard en una herramienta operativa, aterrizando a la realidad de la empresa. Es una propuesta para viabilizar los objetivos planteados (Borrero, 2014).

7. Conclusiones

Al implementar el plan de acción propuesto, que está dirigido para convertir la estrategia híbrida de la empresa en acciones concretas, se lograrán los cambios necesarios para lograr la sostenibilidad futura de la misma.

Las acciones concretas actúan sobre frentes importantes de la empresa para lograr fortalecerla en áreas indispensables que le permitirán corregir debilidades que le estén impidiendo explotar oportunidades valiosas y lograr su posicionamiento en el mercado local y en un futuro el nacional.

Este ejercicio fue fundamental para S&S para identificar que a pesar que el panorama actual no es positivo, está a tiempo de reaccionar y tomar las medidas necesarias para lograr un cambio. El ejercicio permite enfocar a los dueños y administradores de la empresa en las competencias que debe aprender a explotar para lograr sus objetivos, y en las áreas en las que deben intervenir. Los dueños participaron en los ejercicios que hacen parte de este plan

estratégico y cada una de las etapas de este proyecto los llevó a la reflexión y a un mejor entendimiento y redescubrimiento de su propia empresa. El cuestionamiento acerca de por qué existe la organización, que es importante para la organización, que quiere ser, que quiere lograr, cuál es su plan de batalla, que se debe dejar de hacer, continuar haciendo o empezar a hacer, dan perspectiva respecto a cuál debe ser el plan a seguir para contribuir al éxito de la empresa en un largo plazo.

8. Recomendaciones

Es importante resaltar, que un plan estratégico no es de utilidad si no se implementa, e implementarlo demandará esfuerzo constante por parte de los administradores para ajustar lo que corresponda y lograr el cambio que la organización requiere.

Para lograr la implementación de este plan estratégico y llevarlo a un buen término es importante contar con el apoyo de los dueños y administradores de la empresa para que crean en el plan de acción y busquen ejecutarlo. Teniendo esto en cuenta, la primera recomendación sería contar con la participación activa de los dueños y administradores en las diferentes etapas que conforman el plan estratégico para que cuando reciban el plan no rechacen las iniciativas ni se sientan abrumados por los cambios propuestos. Si la empresa es familiar, y aún es administrada por los dueños, esta recomendación es aún más importante, pues en este tipo de organizaciones priman las costumbres de cómo se han realizado las cosas siempre y que hasta el momento han dado resultados.

Contar con la participación de los dueños y administradores es importante no solo para garantizar la aceptación de la propuesta sino para lograr construir un plan de acción que en

verdad se ajusta a la realidad y las necesidades del negocio. Son las personas más indicadas pues contribuyen con su experiencia y conocimiento del negocio.

El plan estratégico ofrece una metodología para construir un plan de acción para lograr unos objetivos estratégicos, pero que debe ser enriquecido por un amplio conocimiento del negocio para que tenga probabilidad de éxito.

Referencias

Archivos de S&S (2005-2012)

Borrero, Silvio (2014). Universidad Icesi. Análisis Externo - PESTAL.

Borrero, Silvio (2014). Universidad Icesi. Análisis Interno - Cadena de Valor.

Borrero, Silvio (2014). Universidad Icesi. Análisis Interno - DOFA Ampliado.

Borrero, Silvio (2014). Universidad Icesi. Análisis Interno - Matriz EFI

Borrero, Silvio (2014) Universidad Icesi. Implementación y Alineación - Plan Táctico.

Chappelow, Craig. (2012). 5 Rules For Making Your Vision Stick

Collins, James. C, and Jerry. Porras. (1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review,

Dye, Renée, and Olivier. Sibony. (2007). How to Improve Strategic Planning. The MacKinsey Quarterly,

Kaplan, Robert. S, and David. Norton. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review

Ingenhoff, Diana, and Tanja. Fuhrer. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes. Emerald Insight,

Porter, Michael. E. (2000). What Is Strategy?. Harvard Business Review,

Porter, Michael. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review,

The Business Model Canvas. Retrieved Jan. 9, 2014, from <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Anexo 1. Modelo de negocio

Fuente: La autora, adaptando el *canvas business model* (*The Business Model Canvas*)

<p>Partners Clave</p> <p>Proveedores</p> 	<p>Actividades Clave</p> <p>Planeación</p> <p>Selección</p> <p>Comunicación con el cliente</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Servicio al Cliente</p> <p>Calidad</p> 	<p>Relacion con los Clientes</p> 	<p>Segmento de Clientes</p>  <p>Estratos 3-4-5</p>
<p>Esturctura de Costos</p> <p>Costo del Calzado</p> <p>50% ventas</p>	<p>Recursos Clave</p>  <p>Empleados</p> <p>Proveedores</p>		<p>Canales</p> <p>3 Puntos B2C</p> <p>Exhibiciones</p>	
		<p>Flujos de Ingresos</p> <p>Ventas al por mayor</p> <p>Ventas al Detal</p>		

Anexo 2. Análisis del entorno general

Fuente: La autora, adaptando la herramienta PESTAL (Borrero, 2014)

	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					NETO	
	Factores	Imp (1-9)	Imp Pon (0-1)	Efect (1-9)	Efect Pon (0-9)	Factores	Imp (1-9)	Imp Pon (0-1)	Efect (1-9)	Efect Pon (0-9)	Imp Neta (-1-1)	Efect Neta (-1-1)
Político	Mejor Estabilidad política	3	0,01	1	0,01	Conflicto interno que afecta la confianza de los consumidores	7	0,03	2	0,07	-0,0198	-0,0545
Económico	Tasas de interés más bajas	3	0,01	2	0,03	TLC que facilitan la entrada de productos importados	9	0,04	5	0,22	-0,0651	0,0879
	mayor facilidad para las personas de obtener tarjetas de credito	9	0,04	9	0,40	desempleo	8	0,04	2	0,08		
						economía hacia compra de bienes durables	7	0,04	1	0,04		
Social	pais con muchos puentes y ferias	9	0,04	8	0,36	Desplazados, violencia	7	0,03	1	0,03	0,0545	0,6337
	Consumidores exigentes y conocedores de las tendencias	9	0,04	7	0,31							
Tecnológico	Incremento en numero de personas con acceso a internet	8	0,04	4	0,16	acceso a compras a nivel nacional e internacional	7	0,03	1	0,03	0,0050	0,1238
Ambiente natural	Aumento de la preocupacion por el medio ambiente	2	0,01	1	0,01	Aumento de la preocupacion por el medio ambiente	3	0,01	1	0,01	-0,0050	-0,0050
Legal	Aumento en aranceles al calzado	9	0,04	1	0,04	contrabando	9	0,04	1	0,04	-0,0446	-0,0446
						aumento en normatividad para los comerciantes	9	0,04	1	0,04		

Anexo 3. Análisis de la industria

Fuente: La autora, adaptando el Modelo de 5 Fuerzas (Porter, 1979)

1.Poder negociación de proveedores	gran numero de proveedores, poder de negociacion bajo	9	0,04	7	0,31	por mayor estandar de calidad es mas limitado el numero de proveedores que lo cumplen	7	0,03	6	0,21	0,0099	0,1040
2.Poder negociación compradores	Muchos compradores	9	0,04	4	0,18	comprador con muchas alternativas en el mercado	9	0,04	5	0,22	0,0000	-0,0446
3.Amenaza entrada nuevos competidores	Marca establecida, y relacion de lealtad con los clientes	9	0,04	3	0,13	amenaza alta de entrada tanto de competidores internacionales como nacionales	8	0,04	1	0,04	-0,0347	0,0149
						competidores por otros canales como internet	8	0,04	2	0,08		
4.Amenaza introducción productos sustitutos	NA					NA						
5.Rivalidad de la industria / Intensidad de la competencia	Posicionamiento de la marca, diferenciacion y enfoque en propuesta de valor	9	0,04	2	0,09	alta rivalidad, competencia por precio	9	0,04	3	0,13	-0,0347	-0,1139
						mayores costos relacionados a publicidad y mercadeo	7	0,03	2	0,07		
Total		88	0,44	49	2,04		114	0,57	34	1,34	-0,1345	0,7018

Total importancia	Total importancia Pond	Total Efectividad	Total Efectividad Pond
202	1,01	83	3,38

Anexo 4. Análisis de recursos y capacidades claves

Fuente: La autora, adaptando la Cadena de Valor (Borrero, 2014)

Elemento de la Cadena de Valor	No.	Recurso o capacidad clave	Import (1-9)	Fort S&S (1-9)	Fort Catalina Duque (1-9)	Fort Via 282 (1-9)	Fort Relativa (1-9)
Cadena de suministros	1	Negociación con proveedores	9	6	9	8	0,67
	2	cumplimiento en tiempos de entrega del proveedor	9	5	7	6	0,71
Operaciones	3	Manejo de inventarios	9	3	6	3	0,50
	4	capacidad de respuesta en pedidos	9	8	9	8	0,89
Logística y Distribución	5	Entrega a tiempo de los pedidos a los mayoristas	8	8	8	7	1,00
	6	tiempo para exhibir los nuevos productos	8	9	9	9	1,00
Mercadeo y Ventas	7	posicionamiento de la marca	9	3	6	3	0,50
	8	surtido y variedad de modelos	9	7	8	6	0,88
	9	actividad comercial con fondos de empleados y cooperativas	8	5	1	1	5,00
	10	publicidad y actividades de mercadeo	9	1	3	1	0,33
	11	puntos de venta	8	3	8	2	0,38
	12	ventas por catalogo	8	3	4	1	0,75
Servicio al Cliente	13	asesoria de imagen	8	9	3	4	2,25
	14	responder por la calidad del producto	9	8	6	6	1,33
	15	atencion personalizada	9	9	5	4	1,80
I&D y tecnología	16	Inventigacion acerca de las tendencias de la moda	9	7	6	5	1,17
Gestión de RRHH	17	Contratacion de personal con habilidad de servicio al cliente	9	6	5	5	1,20
	18	capacitacion en venta y servicio al cliente al personal	8	5	5	5	1,00
Administración General	19	procesos estructurados	8	4	5	5	0,80
Integración de la Cadena	20	integracion de todas areas	9	5	7	5	0,71
	21	alianzas estrategicas con proveedores	9	5	8	7	0,63

Anexo 5. Balanced scorecard

Fuente: La autora, adaptando herramienta Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1996)

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	INICIATIVA / ACCION
FINANCIERA	Lograr una mayor rentabilidad	utilidad neta	porcentaje sobre las ventas	Actual 10%. Meta 15% en un año	Seleccionar proveedores que otorguen plazo de pago como mínimo 30 días (Reduce costos financieros)
					Desarrollar proveedores para lograr que mejoren sus procesos de fabricación, y por lo tanto lograr que cobren menos a S&S (Reducir los costos de venta)
CLIENTES	incrementar ventas a clientes minoristas	ventas	porcentaje	crecer en un 60% en 3 años	Iniciativa basada en el producto: Modelos innovadores, variedad, a la vanguardia de la moda, modelos acorde con la necesidad (ej: día de la madre, grados), buena calidad sosteniendo precios competitivos
	incrementar ventas a clientes mayoristas	ventas	porcentaje	crecer en un 30% en 3 años	Iniciativa basada en la comunicación con el cliente: actividades de mercadeo, nuevos canales
	Fortalecimiento y posicionamiento de la marca	incremento en ventas a clientes nuevos	numero de clientes	triplicar en 2 años	Iniciativa basada en servicio al cliente: Brindar asesoría, responder por la calidad
					aplica las mismas iniciativas de los minoristas, pero adicionalmente, se debe dar asesoría diferente
PROCESOS INTERNOS	Manejo efectivo del inventario	costo de inventario (por modelos obsoletos, por pedida de ingresos)	porcentaje	reducir costos de inventario en 20%	base de datos por cliente para verificar cuales son nuevos
	Procesos estructurados de servicio al cliente	diseño e implementacion	porcentaje de uso	100%	rediseñar la marca, hacerla visible en los locales
	Selección de proveedores estratégicos	intereses y gastos financieros	porcentaje	reducir costos financieros en un 60% en un año	Lanzamiento de la marca
	Desarrollo y capacitación de las empleadas en servicio al cliente	mantenimiento de clientes y aumento en ventas	porcentaje	aumento en ventas en 20% en un año	Desarrollar proveedores estratégicos: poder realizar un pedido de pocos pares por modelo, para poder ensayar si se vende, y al comprobar que la demanda es alta, poder realizar pedidos a los proveedores y que estos puedan reaccionar a la alza en demanda y entregar el pedido oportunamente.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Desarrollar los proveedores	costo de venta	porcentaje	Reducir en un 10% los costos de venta	auditoria de uso a conformidad con el proceso
		calidad de los productos		Reducir las reclamaciones por calidad en un 40% en 1 año	Acuerdos con proveedores con mayor estabilidad financiera y capacidad de produccion que otorgan plazo de pago de 30 días. ej: proveedores de Bucaramanga
	Desarrollo y capacitación de las empleadas en servicio al cliente	mantenimiento de clientes y aumento en ventas	porcentaje	aumento en ventas en 20% en un año	Buscar agremiar a los zapateros para que compren las materias primas y se beneficien de economías de escala
					Revisar los procesos de los proveedores para que tengan un metodo de selección de materias primas que le permita comprar unas de buena calidad
					plan de incentivos en ventas
					capacitacion de cómo relacionarse con el cliente

Anexo 6. Plan táctico

Fuente: La autora (Borrero, 2014)

OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	PROYECTO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
Lograr una mayor rentabilidad	utilidad neta	porcentaje sobre las ventas	Actual 10%. Meta 15% en un año	Seleccionar proveedores que otorguen plazo de pago como mínimo 30 días (Reduce costos financieros)	Antonio Sejnau	a partir de la fecha	
				Desarrollar proveedores para lograr que mejoren sus procesos de fabricación, y por lo tanto lograr que cobren menos a S&S (Reducir los costos de venta)	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	a partir de la fecha	
incrementar ventas a clientes minoristas	ventas	porcentaje	crecer en un 60% en 3 años	Iniciativa basada en el producto: Modelos innovadores, variedad, a la vanguardia de la moda, modelos acorde con la necesidad (ej: día de la madre, grados), buena calidad sosteniendo precios competitivos	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	a partir de la fecha	
				Iniciativa basada en la comunicación con el cliente: actividades de mercadeo, nuevos canales	Pamela Sejnau	may-14	2% de las ventas
				Iniciativa basada en servicio al cliente: Brindar asesoría, responder por la calidad	Antonio Sejnau, Mayada Sayegh y empleadas	a partir de la fecha	
incrementar ventas a clientes mayoristas	ventas	porcentaje	crecer en un 30% en 3 años	aplica las mismas iniciativas de los minoristas, pero adicionalmente, se debe dar asesoría diferente	Antonio Sejnau, Mayada Sayegh,	a partir de la fecha	
Fortalecimiento y posicionamiento de la marca	incremento en ventas a clientes nuevos	numero de clientes	triplicar en 2 años	base de datos por cliente para verificar cuales son nuevos	Antonio Sejnau, Mayada Sayegh, administrador	abr-14	
				rediseñar la marca, hacerla visible en los locales	Pamela Sejnau	jul-14	15.000.000
				Lanzamiento de la marca	Pamela Sejnau, Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	sep-14	2.000.000
Manejo efectivo del inventario	costo de inventario	porcentaje	reducir costos de inventario en 20%	selección de proveedores estratégicos: poder realizar un pedido de pocos pares por modelo, para poder ensayar si se vende, y al comprobar que la demanda es alta, poder realizar pedidos a los proveedores y que estos	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	a partir de la fecha	
Procesos estructurados de servicio al cliente	diseño e implementación	porcentaje de uso	100%	auditoría de uso a conformidad con el proceso	Antonio Sejnau, Mayada Sayegh,	abr-14	
Selección de proveedores estratégicos	intereses y gastos financieros	porcentaje	reducir costos financieros en	Acuerdos con proveedores con mayor estabilidad financiera y capacidad de producción que otorgan plazo	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	a partir de la fecha	
Desarrollar los proveedores	costo de venta	porcentaje	Reducir en un 10% los costos de venta	Buscar agremiar a los zapateros para que compren las materias primas y se beneficien de economías de escala	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	jul-14	
	calidad de los productos		Reducir las reclamaciones por calidad en	Revisar los procesos de los proveedores para que tengan un método de selección de materias primas que le permita comprar unas de buena calidad	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	jul-14	
Desarrollo y capacitación de las empleadas en servicio al cliente	mantenimiento de clientes y aumento en ventas	porcentaje	aumento en ventas en 20% en un año	plan de incentivos en ventas	Antonio Sejnau y Mayada Sayegh	a partir de la fecha	.5% de las ventas
				capacitación de cómo relacionarse con el cliente	Pamela Sejnau, Antonio Sejnau y Mayada	a partir de la fecha	