



Universidad Empresarial Siglo 21

Plan Estratégico
PUPILENT
UEN Patio Bullrich

Silvina Boretti
Administración
ADM 947



Desarrollo y elaboración de un Plan
Estratégico como herramienta de gestión de
Pupilent UEN Patio Bullrich -UEN PB- en la
ciudad de Buenos Aires.

Índice

1. Primera etapa: Presentación.....	1
a. Introducción	
b. Objetivos Generales y Específicos	
2. Segunda etapa: Análisis de referencia.....	4
a. Descripción de la empresa	
1. Reseña Histórica	
2. Estructura	
3. Productos Comercializados	
3. Tercer etapa: Marco Teórico.....	9
4. Cuarta etapa: Metodología.....	19
5. Quinta Etapa: Desarrollo.....	21
a. Análisis del entorno.	
1. Análisis externo o marco general.	
2. Análisis del Marco Industrial. 5 Fuerzas de Porter.	
b. Análisis Interno.	
1. FODA	
6. Propuesta.....	38
7. Desarrollo de Propuesta.....	40
8. Conclusión.....	61
9. Bibliografía.....	63
10. Anexos.....	65

PRESENTACIÓN



Introducción

En los últimos tiempos llevar a cabo un proceso de planeación estratégico es una de las prioridades en las organizaciones ya que por medio de este se logra, además de numerosas ventajas competitivas, una óptima gestión.

El presente trabajo aborda la situación de la empresa Pupilent, comercializadora minorista de productos ópticos en la ciudad de Buenos Aires. Esta empresa cuenta con 4 locales distribuidos en distintas partes de la ciudad, que operan como UEN; y una casa central donde se lleva la administración de toda la corporación.

Las razones que llevaron a desarrollar el presente trabajo responden a distintas inquietudes. Por una parte, la necesidad puntual de abordar una problemática que se exterioriza con frecuencia en el área de la Administración de la mayoría de las Empresas, como la falta de organización de las mismas, y por que además es uno de los temas más estudiados en la carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, lo que da mayor importancia para la realización del Trabajo Final de Graduación y por otra, la posibilidad de lograr una eficiente gestión para con la empresa que hace varios años que se desempeña en el rubro en condiciones no óptimas y que no cuenta con herramientas adecuadas para la gestión y el control eficaz de la misma.

Es por ello, que en los primeros meses del 2º semestre del 2007 se toma como objeto de estudio la UEN Pupilent Patio Bullrich -UEN PB-, con el fin de conocer en mayor detalle la situación por la que atraviesa la organización y así, poder elaborar un diagnóstico y elaborar un Plan Estratégico como punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista.



Objetivos

- Realizar un Plan Estratégico de la UEN Patio Bullrich de Pupilent para obtener una eficiente gestión y posterior control y así disminuir la baja eficiencia y aprovechar las oportunidades.

En cuanto a los objetivos específicos de este trabajo se pueden nombrar:

- Comprender el sistema actual de gestión de la empresa.
- Realizar un análisis interno y externo de la organización para detectar los problemas u oportunidades que lleven a un diagnóstico adecuado.
- A partir del diagnóstico elaborado proponer un plan estratégico.

ANALISIS DE REFERENCIA



Descripción de la organización

1. Historia

Erwin Hermann Voss actual propietario y presidente de Pupilent nació en Alemania, el 25 de diciembre de 1929 pero desde muy joven reside en la Argentina.

Completó su especialización en Buenos Aires en el año 1959 y posteriormente en los Estados Unidos de Norteamérica. En 1963 se incorporó como miembro a la American Optometric Association y a la Academia Americana de Optometría, donde obtuvo en 1965 - previo competencia - el reconocimiento de Diplomado en Córnea y Lentes de Contacto de la Academia como único miembro en Sud América.

Es uno de los 30 miembros fundadores de la Sociedad Internacional de Especialistas en Lentes de Contacto. Un constante viajero y conferencista, llevó sus actividades profesionales a través de toda América Latina, Europa y Asia, donde recibió numerosas distinciones. Es miembro fundador de la Sociedad Argentina de Contactología, miembro de la English Contact Lens Society, la Sociedad Colombiana de Optometría y Oftalmología, la National Eye Research Foundation (NREF), la que le otorgó el Gran Premio de Honor en el III Congreso Mundial de Lentes de Contacto en 1968, el premio Leonardo Da Vinci en 1987 y el Premio Leo en 1995. En 1988 la International Society of Contact Lens Specialists le otorgó en un congreso en Berkeley, San Francisco, el premio Medalla de Oro Frederick W. Herschel.

Es autor de más de 50 trabajos científicos y un conferencista permanente en los Congresos Internacionales de Lentes de Contacto en todo el mundo. Escribió tres libros sobre lentes de contacto. En 1978 recibió el doctorado otorgado por la Pacific University of Portland, Oregon (USA), en mérito a sus dedicados esfuerzos en el desarrollo y difusión de la especialidad en Sud América y otros países.

En 1950 funda FOCUS SRL, su primera compañía dedicada a la fabricación y adaptación de lentes de contacto que en aquel entonces eran de material rígido.

Su agudo instinto comercial lo lleva a asociarse con Wesley-Jessen, en ese entonces The Plastic Contact Lens Co. de Chicago, lo que le permitió crecer como empresa y transformarse así en Plastic Contact Lens Argentina. Este matrimonio comercial que se extendió hasta 1980 le permitió estar siempre a la vanguardia en la industria del lente de contacto.

Pero Plastic Contact Lens Argentina no sólo se dedicó a la fabricación y comercialización de lentes de contacto a ópticas de la Argentina y países vecinos, sino que Pupilent Voss, su Departamento Minorista, es desde siempre sinónimo de lentes de contacto para el público usuario.

En 1998 Plastic Contact Lens Argentina vende su división mayorista a Wesley Jessen Corporation, y su Departamento Minorista se establece como empresa independiente con el nombre Pupilent S.A., transformándose en una de las cadenas de ópticas más importante del mercado argentino con 19 locales funcionando en la actualidad (4 propios y 15 franquiciados)

2. Estructura

Pupilent cuenta con una casa central donde lleva la administración de toda la corporación, pero a su vez tiene 4 sucursales que operan como Unidades Estratégicas de Negocio, una en Recoleta en Patio Bullrich, otra ubicada en Salguero, otra en Belgrano y la casa central junto con la administración en Diagonal Norte. A continuación se describen las funciones de los participantes de las diferentes UEN que se encuentran dentro de Pupilent.

Cada una de estas UENs posee una estructura organizativa y funcional representada por:

- **Director:** es el responsable general del local. Este tiene la función de coordinar, planear, dirigir y controlar las tareas que se realizan en la óptica que se encuentra a cargo así como asignar las tareas a realizar en la misma. Además cada director es responsable ante el Ministerio de salud por cualquier acontecimiento ocurrido en el establecimiento y por ende sus consecuencias.

Este es responsable también de realizar las actividades técnicas, de compras, administración de personal; velar por el buen funcionamiento de su sucursal.

- **Codirector:** este es el responsable siguiente al de director. Debe realizar las mismas actividades y tiene la misma responsabilidad que el director cuando este no se encuentra en la óptica. Por lo tanto siempre uno de los dos debe estar presente en la gestión y control de la misma.

- **Empleados:** son personas capacitadas en óptica o contactología que se encargan de la atención al público. Estos deben atender las necesidades de los clientes y satisfacer todas las expectativas de los mismos.

3. Productos Comercializados

Pupilent cuenta con una amplia gama de productos innovadores de alta calidad, acorde a las últimas tendencias, para satisfacer las distintas necesidades nuestros clientes.

Lentes de Contacto

- **Pupilent 55 Plus**

Son las nuevas lentes de contacto blandas de reemplazo programado o frecuente. Estas lentes pueden usarse entre uno a tres meses, según recomendación de un profesional. Permiten una comodidad de uso excepcional todo el día y ocasionalmente toda la noche con una visión clara por largos periodos de uso. Además, con ellas se corrigen miopías e hipermetropías.

- **Lentes de contacto Multifocales**

Cuenta con lentes de contacto multifocal, blandas o gas permeable según su necesidad visual que le proporcionara una excelente visión, evitará el salto de imagen, logrará una visión natural a toda distancia, corregirá miopías e hipermetropías.

- Lentes cosméticos

Lentes para cambiar el color de ojos según la necesidad del cliente.

Cuenta con una gran variedad de lentes de contacto cosméticas acorde a su necesidad.

- Lentes de contacto Gas permeable

Estas lentes permitirán corregir la visión, permitiendo el paso de oxígeno a través del material, lo cuál produce una mayor oxigenación de la córnea.

Especialmente diseñada para cada paciente.

Soluciones

- Pupilent Confort Plus

Es una nueva solución multipropósito PUPILENT CONFORT Plus. Es una formula estudiada especialmente para brindar mayor confort en el uso de las lentes de contacto blandas. También permite limpiar y remover las proteínas de la superficie de las lentes de contactos blandas. Y además, enjuaga, desinfecta, conserva y no requiere el uso de pastillas enzimáticas.

Se presenta en dos tamaños 360ml y 120ml.

- Líquido Limpia Cristales

Este producto limpia y protege a anteojos de pequeños rayones, se usa en todo tipo de cristales, orgánicos o minerales, especialmente lentes con tratamiento multicapa y antirreflejo.

Las funciones son desempañar, de antiestático y bactericida. Protege evitando acumulación de tierra y arenilla.

Se usa en anteojos, lentes de cine, video, fotografía, telescopios, microscopios, etc.

Anteojos de Sol y Receta

- Armazones receta y cristales

Cuenta con armazones importados -líneas europeas, americanas- y obtiene el diseño exclusivo de importantes marcas internacionales en diferentes modelos (titanio, cobalto, celuloide, etc.), para cumplir con las necesidades y satisfacción de cada uno de sus clientes.

- Anteojos Sol

La empresa además de satisfacer las necesidades tan diversificadas de cada uno de los clientes en cuanto a diseño, calidad, estatus y distinción con nuevos productos por ejemplo una de las últimas marcas adquiridas fue Bollé una nueva línea de anteojos de sol creada especialmente para la practica de tenis y golf.



También cuenta con una amplia gama de modelos con diferentes características como niveles de filtro antirreflejo y espejado según las necesidades de cada usuario.

MARCO TEÓRICO

Para comenzar con el desarrollo del marco teórico se consideró adecuado introducir al lector en el concepto de estrategia, para luego continuar con el análisis bibliográfico de planeación estratégica.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson en “Administración estratégica”, el concepto de estrategia alude a la elección de una de entre dos o más opciones. Cuando la empresa escoge una estrategia, también decide seguir un curso de acción en lugar de otros. De hecho, el propósito básico de la estrategia es ayudar a que los administradores tomen las decisiones, a escoger cuáles son las verdaderas prioridades para la empresa y cuáles las opciones que se encuentran a su alcance. Cada una de las estrategias que aplica una empresa específica los resultados que desea obtener y la forma de alcanzarlo.

Para el autor estrategia “es el conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”. (Hitt, Ireland, Hoskisson 2004: 9-10)

Los objetivos a los que hace referencia el término estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.

La misión de establecer estrategias en una organización alude a la enunciación de objetivos exclusivos de la misma y determinar el alcance de las operaciones.

Según Juan Gandolfo Gahan en su libro “los 6 pasos del planeamiento estratégico” “el planeamiento estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organización –pública o privada, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas–. (Gandolfo Gahan 2005: 18)

Para el autor los pasos a seguir en el proceso incluyen: un análisis de escenarios para la detección de oportunidades o riesgos; la definición de la visión de futuro de la organización; la selección de las estrategias o caminos a seguir; asignación de una misión; el diseño de la estructura más adecuada para esa misión y la preparación de un plan de acción para el logro de los objetivos planteados.

Cuando el autor habla de análisis de los escenarios hace referencia a que para planear estratégicamente a qué meta queremos llegar y cómo lo haremos, es necesario ante todo analizar las circunstancias o los escenarios actuales en los que estamos insertos así como también su probable evolución. El mismo explicita que en una organización intervienen dos tipos de escenarios, los externos (lo que ocurre de puertas hacia fuera de la organización) y los internos (aquellas circunstancias que la afectan de puertas hacia dentro).

Destacó a su vez que el análisis de los escenarios externos se aplica a los ámbitos donde la organización desarrolla su actividad y a su interacción con distintos protagonistas como clientes, competidores, inversores, etc. Se trata de conocer la situación y la probable evolución de los mercados, la estrategia de los competidores, las características de productos y servicios similares a los que se ofrece, las tecnologías local e internacional, las regulaciones gubernamentales que promueven o limitan la actividad, y en general lo que sucede en el mundo relacionado con el presente y el futuro del campo de acción de la organización.

Con la realización de este análisis se pudo concluir que el mismo permitirá identificar las oportunidades y los riesgos actuales y los que pueden presentarse en el futuro que afecte el desempeño adecuado de la empresa. Y si hablamos del análisis estratégico de los escenarios internos el autor explica que son las actividades puertas hacia dentro de la organización. Se trata de detectar las fortalezas y debilidades de los departamentos y de las personas que lo integran.

Las conclusiones que se obtengan de este análisis son muy valiosas. Constituyen una oportunidad única para identificar las oportunidades de optimizar el funcionamiento de la organización, maximizar los beneficios y superar las debilidades, con el aporte personal y las ideas de sus integrantes, quienes serán los primeros beneficiarios.

Según Gandolfo en un proceso de planeación estratégica es fundamental definir la visión de futuro.

Este paso hace referencia a determinar “hacia donde queremos llegar”.

La principal responsabilidad de los líderes de un grupo es definir el rumbo que va a seguir la organización. La visión de futuro, consiste en identificar las metas que se desean alcanzar.

Esa visión de futuro es la que luego permite establecer las estrategias con la cuales seguir el rumbo deseado. Además la misma es un paso indispensable para motivar, energizar y poner en movimiento a los integrantes de un grupo.

Para la selección de las estrategias las organizaciones modernas escogen aquellas estrategias más acordes a su organización y al funcionamiento de la misma para convertir su visión de futuro en realidad.

El autor opina que siempre hay más de un camino para salvar la brecha estratégica entre nuestra situación actual y la meta a la cual aspiramos a alcanzar. Para tomar el más adecuado, debemos tener en cuenta las oportunidades y los riesgos que surgen del análisis de los escenarios externos, y las fortalezas y debilidades que se detectaron al analizar las circunstancias internas de la organización.

Para Formular la misión actual se asignan actividades inmediatas y diarias a la organización y a sus integrantes.

En una empresa moderna, la misión describe de manera sintética las funciones necesarias para concretar las estrategias decididas y responde a los siguientes interrogantes: ¿Qué actividades se deben realizar?, ¿Dónde se desarrollaran las actividades?, ¿Quiénes son sus clientes?

Como la misión describe estrategias próximas, existe una alta probabilidad de que se produzcan novedades en los escenarios, que requerirán la puesta en marcha de nuevas estrategias y llevarán a redefinir la misión de la organización.

Una organización debe contar con una estructura adecuada con la cual implementar de manera exitosa las estrategias que han elegido, a fin de convertir la visión de futuro en realidad. En la mayoría de los casos, la adopción de nuevas estrategias requiere diseñar una nueva estructura, ya sea mediante la creación de una nueva organización o de adecuar una ya existente.

El autor en su libro explica que los pasos anteriores se complementan con la formulación y puesta en marcha de los planes de acción que establecen objetivos y responsabilidades para cada área de la organización y asigna los recursos necesarios para su cumplimiento.

Como se menciono en oportunidades anteriores, para la realización de este trabajo y su posterior puesta en práctica, además, es necesario explicar el funcionamiento de herramientas que faciliten la obtención de información para el posterior análisis y desarrollo acorde y coherente del plan. Estas herramientas son las que comúnmente se utilizan para la realización de diagnósticos y consiguiente plan de acción, una de ellas es “Las Cinco fuerzas de Porter” y la otra el “Análisis FODA”. La bibliografía a utilizar es “Administración Estratégica” de Arthur Thompson y A.J. Strickland.

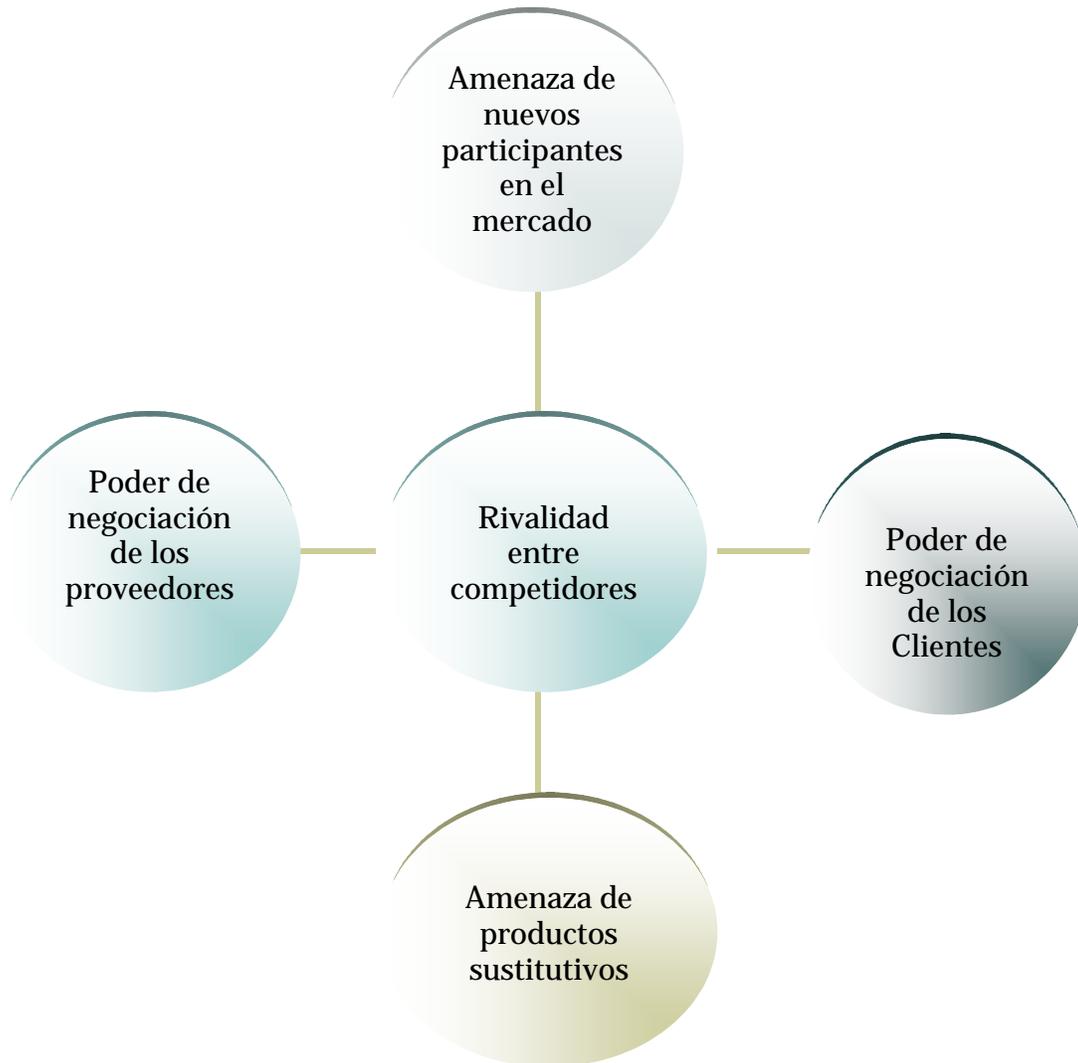
Para explicar cómo es la competencia y qué tan poderosa son cada una de las 5 fuerzas competitivas utilizaremos el modelo de Michael Porter, el cual se basa en el concepto de que el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas.

Para el autor en el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, existen diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

- La Rivalidad entre competidores.
- La amenaza de productos que sustituyan a los nuestros.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos participantes en el mercado.

(Thompson y Stricklan 2001: 85-86)

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Según Thompson y Stricklan el modelo es útil aplicarlo cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales o cuando se analiza la posición estratégica de la empresa y se buscan iniciativas que sean peligrosas para el negocio.

- La rivalidad entre las compañías que compiten en la industrias:

Comúnmente esta es una de las fuerzas que ejercen mayor poder e influencia y es la que consiste en obtener una posición competitiva y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. El desarrollo de una exitosa estrategia lleva a que muchas compañías obtengan una ventaja competitiva ante sus competidores y le de mayor identidad ante los compradores. Todo esto dependerá de los recursos y de las maniobras que utilicen los rivales. La manipulación competitiva entre las empresas rivales es un proceso dinámico en constante cambio, a medida, que las empresas realizan modificaciones en sus estrategias.

- La fuerza competitiva del ingreso potencial:

La amenaza de entrada de competidores potenciales al sector depende de factores como las barreras de entrada impuestas al mismo y la reacción esperada de las empresas que se desenvuelven en el sector.

El nivel de barreras de ingreso al sector dependerá en gran medida de la variación de los recursos y competencias que posee el grupo de integrantes potenciales.

- Presiones competitivas de productos sustitutos:

La amenaza competitiva de los productos sustitutos se hace más poderosa cuando están fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo, también cuando ante la percepción de los clientes estos poseen características similares y los costos de cambio son bajos.

- El poder de los proveedores:

Las condiciones de mercado y la importancia del producto que ofrecen son en cierta medida aquellos factores que determinan la fuerza competitiva que ejerzan los proveedores en la industria.

Los proveedores que intervienen en un sector de la industria son una poderosa fuerza competitiva mientras tengan suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en desventaja basada en precios, calidad, desempeño o confianza.

- El poder de los compradores:

Los clientes son una fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer un apalancamiento en las negociaciones en lo referido a precio, calidad, servicio u otros términos de venta.

La estrategia competitiva de una compañía es más efectiva a medida que proporciona adecuadamente una buena defensa contra las cinco fuerzas, altera presiones competitivas a favor de su compañía y ayuda a crear una ventaja competitiva sustentable.

Porter a su vez identificó seis barreras de entrada que pueden usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

- Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Actualmente, la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

- Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día, en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- Desventaja en Costos independientemente de la Escala.

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser alcanzadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta

barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es la desregularización, la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, concertación con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos estén cada vez más entrelazados.

La otra herramienta muy utilizada que nos proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa es el análisis FODA.

Su principio fundamental se basa en que los esfuerzos en el diseño de la estrategia de una organización deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

Para los autores

Fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad.

Oportunidades de mercado más apropiadas para una compañía son aquellas que ofrecen beneficios importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajusta bien a las

capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya tiene la compañía o puede generar .

Debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún desempeño bajo en relación a otras o una condición que la coloca en desventaja.

Amenaza. Hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y posición de mercado.

(Thompson y Stricklan 2001: 112, 113, 120, 121)

FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F O R T A L E Z A S	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades.
D E B I L I D A D E S	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

(Thompson y Stricklan 2001)

Para concluir con la introducción al lector sobre las herramientas a utilizar para el análisis de la organización se presenta una breve descripción del significado de diagnóstico organizacional.

Según Darío Rodríguez, es “una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional, es la que se refiere al Desarrollo Organizacional, para el que es necesario- en primer lugar- conocer la situación por la que atraviesa la empresa y – luego- evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo”. (Darío Rodríguez 1999: 38).

A través del diagnóstico organizacional se explorarán diferentes aspectos de la empresa, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Además, permite describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y de su medio ambiente. El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

Esta perspectiva nos ayuda a mirar la ocurrencia de eventos, pensamientos, sentimientos y acciones dentro de una organización como elementos que están interactuando y afectándose unos a otros.

La intensa participación de personas en el proceso de diagnóstico organizacional origina que éste posea una fuerte influencia de variables subjetivas, tales como las emociones, percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en él. Este componente subjetivo está presente desde la definición de los objetivos y áreas de estudio hasta la decisión de cuáles resultados se van a entregar a los empleados u otros actores.

METODOLOGÍA

Como metodología de investigación se recolectó información a través de la observación directa y la interacción, luego se procedió al análisis de esa información por medio de herramientas como Foda y 5 fuerzas de Porter y por último se relevó la información para obtener el diagnóstico de la organización.

En primera instancia se procedió al análisis de los temas posibles para este trabajo, del cuál se determino el tema final de aplicación que se va a seguir, “Desarrollo y elaboración de un Plan Estratégico como herramienta de gestión de Pupilent UEN Patio Bullrich –UEN PB- en la ciudad de Buenos Aires”.

A continuación se buscó bibliografía de diversos autores sobre Planeación Estratégica y se determinaron las herramientas de ayuda, como Las 5 fuerzas de Porter y El Análisis FODA, que forman parte del posterior proceso de análisis de la organización.

Para complementar la bibliografía obtenida anteriormente se hace una descripción a grandes rasgos del objeto de estudio –la organización– destacando en ella los puntos de mayor importancia.

Una vez obtenidos los datos principales se comenzará con un análisis del entorno de la organización, tanto interno como externo, así como un análisis global de la misma para luego poder utilizar las herramientas mencionadas anteriormente y arribar por último al diagnóstico concreto de la Uen Pupilent Patio Bullrich.

Como conclusión de este trabajo se expondrán resultados esperados y obtenidos de este estudio, así como la bibliografía y anexos.

A continuación se expone una síntesis de los pasos a seguir en este trabajo:

1. Primera etapa: Introducción
2. Segunda etapa: Análisis de referencia
3. Tercera etapa: Marco Teórico
4. Cuarta etapa: Metodología
5. Quinta Etapa: Desarrollo del PAP
6. Propuesta
7. Desarrollo de Propuesta
8. Bibliografía
9. Conclusión
10. Anexos

Como mencionamos en una oportunidad las técnicas empleadas para la recolección de información fueron la observación directa, como principal instrumento, y la interacción con el personal de Pupilent Patio Bullrich como complemento para la obtención de los datos primarios necesarios.

DESARROLLO

1. Análisis del entorno.

a. Análisis externo o Marco General.

Las empresas deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y del entorno externo para poder entender el presente y anticipar el futuro.

El marco general para el análisis de la mayoría de las empresas en cuanto al sector externo se divide en dimensiones, agrupadas a su vez en sectores:

Demográfico

Este sector está relacionado con el tamaño de la población, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso.

Según el último Censo Nacional del 2001 realizado en la Ciudad de Buenos Aires el total de la población es de 2 776 138 habitantes del cual el 45,33% son varones y el 54,66% mujeres.

La población total a su vez se encuentra dividida en grupos de edad entre 0-14 años representa el 16,9 % del total de la población, entre 15-24 años es el 14,9% del total, el grupo de entre 25-64 años representa el 50,9% y por último las personas de 65 y más años son el 17,2% de la población total. (Ver anexo N° 1)

Para analizar el Proceso de transición demográfica de la Ciudad de Buenos Aires se utilizaron tasas brutas de natalidad, mortalidad y crecimiento vegetativo desde 1860/2004. (Ver anexo N° 2)

Tasa de natalidad: En el último censo realizado en la ciudad de Buenos Aires la tasa de natalidad fue del 14%, un valor mucho menor que por ejemplo en el año 1960 donde el porcentaje de natalidad era del 36,5%.

Tasa de mortalidad: Según el censo de los últimos años fue del 10,7%, habiendo esta disminuido comparándola con el año 1960 que tuvo un registro del 28,5%.

Tasa de crecimiento vegetativo: Esta al igual que las tasas anteriores muestra una disminución en sus porcentajes, ya que en 1960 era del 8% y en los últimos años se registró de un 3,3%.

Es notable la disminución de estas tasas demográficas en el país, ya que desde hace varios años atrás se realizaron programas por parte del gobierno para la disminución de las mismas. En el anexo se muestra una tabla con los valores de estas tasas y su disminución a través de los años.

La Esperanza de Vida es una medida hipotética y un indicador de las condiciones de salud del momento. Mide la cantidad de años, que en promedio se espera que viva una persona al nacer, o a partir de determinada edad, bajo el supuesto de que las tasas permanezcan constantes.

Esta medida denota el aumento en los promedios de vida de la población lo que demuestra a su vez la mejora en las condiciones de la misma por la evolución en tecnología, salud, educación, ingresos, etc.

En el anexo N° 3 se encuentran cuadros y diagramas obtenidos de los últimos censos realizados que muestran la evolución de las mismas a través de los años.

Económico

En la actualidad se está en presencia de un esquema macroeconómico diametralmente opuesto al que regía en agosto del año 2000.

En este momento (año 2007) el Estado tiene capacidad para desarrollar políticas activas, los precios promueven la producción de bienes y la generación de empleo y las cuentas públicas, tanto de la Nación como de la Ciudad, muestran una dinámica que prevé un comportamiento virtuoso: crecimiento de la actividad, aumento de recaudación tributaria, mayor capacidad del Estado para desplegar políticas activas, mayor crecimiento.

El nuevo contexto genera la posibilidad de hacer uso de, absolutamente, todos los instrumentos de política económica, se puede suponer que las políticas fiscales, monetarias y cambiarias serán utilizadas en pro de generar niveles crecientes de demanda efectiva.

La Ciudad de Buenos Aires también está experimentando una sensible expansión tanto en su nivel de producto como en la generación de empleo. El significativo incremento en los principales componentes de la demanda interna doméstica repercute positivamente en la evolución de la actividad local.

El producto generado en el ámbito local es intensivo en servicios, y particularmente en servicios financieros.

El total de los servicios representa casi el 85% del PBI de la Ciudad. Esta participación es sensiblemente inferior a nivel nacional que representa el 85,7%.

Por su elevada participación en el producto local, es prioritario para la Ciudad que el sector financiero recupere definitivamente su rol de intermediario entre la oferta y la demanda de fondos.

Un mayor impulso a la actividad económica vendrá, a partir de la normalización definitiva del sistema financiero y bancario.

Político-jurídico y Socio-Cultural

Este sector es el terreno donde diferentes organizaciones y grupos de interés compitan para obtener la atención, recursos y contar con una voz que lo represente en cuanto a leyes y reglamentos que rigen en el país. Por ende este sector es aquel donde se representa la influencia del gobierno sobre las organizaciones y estas sobre el gobierno. Se debe analizar detenidamente las nuevas políticas y filosofías, las leyes y ordenamientos relativos a trabajadores y el grado de compromiso de las instituciones educativas. (Ver anexo N° 4).

En cuanto a leyes y reglamentos en el rubro de ópticas el Ministerios de Salud y Ambiente dicta las condiciones que deben imperar en ellas. Como ejemplo en el anexo N° 5 se encuentra un documento con los requisitos para la habilitación de ópticas.

En cuanto a condiciones laborales en la Ciudad de Buenos Aires, la fuerza laboral presenta un alto nivel de calificación.

De cada diez habitantes ocupados el 25% ha alcanzado niveles educativos medios y altos, y el 15% ha completado los niveles superior y universitario. La distribución del empleo por el tipo de servicio o por rama de actividad es de nivel muy calificado para cada empleo.

La población de la Ciudad se ha caracterizado históricamente por presentar altos niveles de participación laboral. Su mercado de trabajo cuenta con una fuerte participación femenina y un alto nivel educativo de la población económicamente activa.

El sector de los servicios absorbe alrededor del 86% de la población ocupada y registran mayor crecimiento relativo en el Presupuesto de los últimos años, en relación al año anterior.

Dentro de los servicios sociales, la mayor asignación de recursos se destina a la Educación y a la Salud. Estos servicios son objetivos prioritarios del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A medida que la situación socioeconómica de la Ciudad evolucione, se avanzará en términos relativos de las políticas asistenciales hacia las políticas activas vinculadas a la generación de empleo genuino.

Tecnológico.

Los cambios tecnológicos, que tienen distintos alcances y grados de generalización, afectan a muchas áreas de la sociedad. Es por eso que este sector abarca instituciones y actividades necesarias para crear nuevos conocimientos y convertirlos en información, productos, procesos, etc.

A partir de la crisis del 2001 y en concordancia con la estabilización de las principales variables macro monetarias y la incipiente recuperación de la actividad económica, los ingresos de la Ciudad y la inversión comenzaron a mostrar tasas de crecimiento positivas.

El ahogo financiero durante la crisis sirvió también para transformar la amenaza, que implicaba un cuadro con fuerte caída de recursos e incesante aumento de costos y demanda de servicios públicos, en una oportunidad para lograr mejoras en la gestión mediante una mayor eficacia y eficiencia de las acciones del estado local.

En el presupuesto tecnológico para los últimos años, el Gobierno de la Ciudad tuvo un resultado económico significativo y acorde a los niveles más elevados de la pasada década. La contracara de este resultado es una mayor participación de los gastos de capital en el presupuesto en relación con los gastos corrientes. El resultado económico primario define la capacidad de gestión del Gobierno para alentar la inversión.

Como conclusión si se analiza puntualmente el caso de Pupilent Patio Bullrich y como afectan las variables mencionadas anteriormente se puede decir, en base a las observaciones realizadas, que del total de los clientes de Pupilent el 65% son mujeres y el 35% restante pertenece a los hombres. Además el promedio en edad de estos consumidores pertenece al tercer grupo,

identificado en apartados anteriores, que entra en el rango de 25-64 años siendo el mismo el 50,9% del total de la población.

Además las personas que acceden a la empresa son aquellas que tienen entre 25-64 años y de las cuales en su mayoría son mujeres. Si se observan los anexos, los grupos mayoritarios encontrados en la ciudad corresponden a los patrones presentados; estos provocan que el sector sea más atractivo aún para el desarrollo de estrategias que apunten al incremento de las ventas del mismo.

Otro punto es que las personas que tienen acceso a este mercado son aquellas que poseen altos niveles de instrucción, que han terminado sus estudios universitarios y hasta obtienen otros estudios adicionales, así como también propietarios de empresas o aquellas personas que ocupan altos puestos en las compañías, otras que tienen niveles socialmente reconocidos como políticos, actores, deportistas que son reconocidos por sus destrezas y/o habilidades.

Un punto muy importante en este análisis y del cuál no se pudo obtener información fehaciente y que tiene mucha influencia en el sector, y sobre todo en ópticas reconocidas a nivel internacional, es el nivel de ingresos que poseen los clientes que acuden al mismo, ya que este es un factor preponderante en el análisis, debido a que los productos buscados son aquellos que muestran diferenciación, que otorgan cierto estatus, y que por ende son adquiridos por aquellos clientes que buscan signos de distinción y reconocimiento en la sociedad y que en la mayoría de los casos pertenecen a un grupo con ciertas características sociales, de entre 40 y 70 años, donde sus ingresos son muy elevados y que buscan cubrir necesidades de reconocimiento y estatus, ya que las fisiológicas y de seguridad, destacadas por Maslow, ya han sido cubiertas.

En este análisis se resalta también otro punto muy importancia. En el anexo N° 1 se encuentra un gráfico que nos muestra la evolución de la población a través de los años en cuanto a personas extranjeras y argentinas. El mismo hace referencia a la disminución de inmigrantes establecidos en la ciudad de Buenos Aires, pero hay que destacar que este no afecta demasiado al mercado de Pupilent, ya que el mismo apunta personas de elevados ingresos y a un gran porcentaje de turistas extranjeros que arriban a la ciudad por ser la capital del país y por sus cercanías al puerto y que llegan hasta Patio Bullrich por ser este, uno de los lugares más visitados por personas de altos ingresos disponibles que buscan, como mencionamos anteriormente, productos de distinción que sean reconocidos internacionalmente.

Como complemento de esta información en el Anexo N° 6 se encuentran datos y estadísticas generados por APSA (centros comerciales) y CUORE (consumer Knowledge) sobre el perfil general de clientes de Patio Bullrich.

- b. Análisis del Marco Industrial. 5 fuerzas de Porter.
 - 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos ingresos puede representar un gran riesgo para la porción de mercado que tienen, además de reducir precios que generan menos ingresos y utilidad para las empresas que están compitiendo.

La probabilidad de ingreso de estas nuevas empresas depende de las barreras de ingreso que haya en el sector y de las medidas que tomen las industrias existentes.

Para Pupilent los posibles nuevos competidores que constituyen una amenaza para su rubro son:

+ Visión: es una red de ópticas de nivel mundial con sede en España que ha comprado ópticas ya existentes en el país uniéndolas bajo un único nombre.

Vacance y Griensu: son ópticas instaladas en un sector muy comercial generador constante de demanda, el cuál posee marcas de primer nivel que compitan con los productos de Pupilent.

Optical System: es una nueva empresa que posee marcas de mucha categoría y que cuenta con una ventaja competitiva excelente como ser propietaria de un centro importador que posee muchos años en el mercado y con gran trayectoria.

Visión Express: es una cadena empresaria de nivel internacional. Está cadena de ópticas no cuenta con las marcas más reconocidas o que puedan competir directamente con Pupilent, pero posee un sistema tecnológico de última generación de armado de anteojos en una hora, lo que hace que sea una amenaza para los minoristas líderes del mercado.

Optical World: posee las marcas requeridas por el mercado en el que trabaja la empresa y además está instalada en una zona hotelera de muy alto prestigio y nivel.

Exxes: es una empresa que posee una de las marcas nacionales más prestigiosas del mercado en su totalidad. Está es propietaria de la marca Infinit, dirigida al mercado de entre 20 y 40 años. Además son importadores directos y fabricantes de muchos de los productos.

Para Pupilent estas empresas son verdaderas competidoras potenciales ya que crecen constantemente y buscan llegar hasta los mercados más beneficiosos y que otorgan mayores márgenes de ganancia y que realmente hacen la diferencia entre los mismos. El peligro de estas empresas es que ocupan lugares que han dejado otras grandes empresas y eso hace que las mismas puedan escalar hacia los mercados manejados por Pupilent.

2. Rivalidad entre competidores

En cuanto a rivalidad entre competidores del sector podemos decir que tanto las medidas tomadas en una como en otra empresa provocan respuestas del resto de las compañías del sector.

Por lo general las empresas que compiten con Pupilent se diferencian junto con está por aprovechar diferentes ventajas y capacidades centrales que se presentan en las mismas y que hace al logro de los objetivos y beneficios.

Algunos de los medios utilizados para lograr esa ventaja hacen hincapié en precios, calidad, innovación, prestación del servicio o atención al cliente.

Las siguientes empresas, ordenadas de mayor a menor grado de competencia, son las principales competidoras de Pupilent y cada una de ellas realiza sus propias estrategias para competir en el mercado.

Pfortner: se caracteriza por presentar sus productos y prestar sus servicios con excelencia. Esta empresa es líder del mercado óptico con la cuál compite Pupilent ubicada en segundo lugar. Pfortner es fabricante de lentes de contacto los cuáles tienen una buena aceptación en el mercado y compiten con los productos fabricados por Jonhson. Está empresa obtiene una gran ventaja competitiva gracias al bajo costo en la producción de lentes que hace que se generen economías de escala. Además posee marcas propias en Lentes de Contacto y en soluciones líquidas para la limpieza y conservación de las lentes. También obtiene ventajas debido a la investigación, desarrollo e innovación en infraestructura, instrumental e inversión constante de capital en todos sus locales.

Lutz Ferrando: Es la tercer empresa con mayor prestigio en el mercado que compite en nombre y trayectoria. En los últimos años por no adecuarse a los cambios presentados en el mercado ha perdido su posicionamiento como marca líder.

Hoy en día todos sus locales son franquicias.

Estas dos empresas son las competidoras directas de Pupilent, que ha medida que manejan sus estrategias van ganando o perdiendo terreno. A pesar de competir directamente entre ellas cada una sigue estrategias diferentes y tiene su propio mercado tanto por sus competencias centrales como por sus fortalezas y oportunidades así como también sus debilidades y amenazas.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de este rubro poseen un fuerte poder negociador ya que trabajan con marcas internacionales muy prestigiosas y buscadas por un público muy bien posicionado económicamente.

Entonces podemos decir que los factores que hacen que la fuerza de los proveedores sea muy importante son:

- El mercado se encuentra en manos de unos pocos, en grandes compañías que operan internacionalmente.
- Los productos que ofrece no tienen sustitutos satisfactorios que otras empresas pueden reemplazar.
- Las empresas a las que provee, aunque tengan gran peso en el mercado, no son clientes significativos que puedan interferir en las estrategias o influir como clientes para lograr objetivos deseables.
- Los productos que ofrecen estos proveedores son indispensables para que las empresas que compiten en este rubro tengan un alto posicionamiento y logren ventajas gracias a ello.
- Y por último es de mucha consideración que estos proveedores se presenten como amenazas para el sector por la posible integración de la misma hacia delante.

Los siguientes son los principales proveedores de Pupilent:

Luxottica es uno de los principales proveedores. Posee productos muy requeridos por el cliente y de los cuáles se logran ventajas sobresalientes en el sector como prestigio, estatus,

diferenciación, etc. Las marcas más importantes que maneja este proveedor y que forman parte del stock de Pupilent son Dolce&Gabana – Donna Karan – Bulgari – Prada – Ray Ban – Chanel – Arnet – Versace – Sferoflex – Persol – Vogue-.

Jonhson: es también uno de los principales proveedores en lentes de contacto. Su marca es internacional y sus productos son lentes Acuvue2 – Advance – Clear – One day.

Estas dos empresas son las que proveen las marcas líderes que se manejan en el local. Como mencionamos anteriormente Luxottica posee muchas marcas de muy buen nivel y con alto prestigio reconocidas en todo el mundo, que sirven tanto para el mercado local como para el turismo. Jonhson tiene las Lentes de Contacto descartables más usadas en todo el mundo. Son muy comerciables por el tipo de uso y comodidad.

B&L: Provee líquidos – Lentes de contacto Soflens 55 y 66, Optima 38 y toricas.

Pfortner: además de ser uno de sus competidores provee de líquidos, Lentes de Contacto W2, W40, toricas, protésicas, cosméticas y de reemplazo frecuente.

Alges: Es un proveedor que también brinda marcas reconocidas y demandadas por el mercado a nivel internacional como Missoni – Ferre – Mercedes Benz – Teresa Calandra – Urban People – Daniel Cassin, etc.

Para Ti: Ofrece productos muy diferenciados que solo clientes específicos los solicitan, y que a su vez también son marca de prestigio y distinción. Estas son Bolle – Serengetti – Sophia Loren – Stetson, etc.

Cartier: Este es proveedor exclusivo de la marca por ser su fabricante. Sus productos son exclusivos e inigualables. Son marca de distinción.

Ciba: provee a los locales de Pupilent líquidos – Lentes de Contacto (anuales, descartables y cosméticos)

Safilo: este proveedor junto con Luxottica es uno de los más importantes del mercado y sus marcas más distinguidas son Giorgio Armani – Emporio Armani – Dior – Gucci – Oxido – Safilo.

Todos los productos de estas empresas son necesarios para el local por el posicionamiento que otorgan a la empresa, pero a su vez de una forma u otra son reemplazables entre sí. Por lo tanto son productos sustitutos.

4. Poder de negociación de los compradores

Los compradores no tienen demasiada influencia sobre los productos de la empresa en cuanto a precios pero si requieren que los mismos tengan excelente calidad, que la atención hacia ellos sea cordial y satisfactoria y por sobre todas las cosas que los mismos, lleven ese sello de distinción exigible por el mercado y la sociedad.

Tanto los clientes locales como los turistas son conocedores de las buenas marcas por eso exigen la calidad y diferenciación de los productos. Por lo tanto la empresa adquiere y comercializa aquellos productos que satisfacen las necesidades y expectativas latentes de los consumidores,

logrando así la fidelidad de los mismos y el regreso a la compañía en busca de aquel sello de distinción que demandan. Por ende podemos decir que no es el precio una variable relevante que pueda interferir en sus decisiones.

5. Amenaza de entrada de productos sustitutos

La empresa no posee muchas amenazas de entrada de productos sustitutos que puedan interferir en ella, ya que no existen bienes y servicios que desempeñen las mismas funciones y/o denoten alguna diferencia particular.

Además no existen productos sustitutos, por ser sobre todo, proveedor de productos en su mayoría estéticos y muy buscados para el logro de la distinción requerida por el cliente.

La única amenaza de entrada de productos sustitutos es la referida al reemplazo de las lentes de contacto o anteojos por cirugía refractiva.

Con el análisis de estas 5 fuerzas que compiten directa e indirectamente sobre Pupilent observamos que sería de suma importancia que la empresa pueda evaluar el comportamiento que posee y sigue cada una de las empresas competidoras que componen los sectores analizados para desarrollar estrategias que fortalezcan el poder de la misma para con ellos, y no tener que ser un mero esclavo de sus decisiones.

Pupilent se encuentra en una industria muy atractiva y cuenta con barreras de ingreso como: costos elevados por utilizar equipos especializados y por necesitar de una infraestructura especial para desarrollar en óptimas condiciones su actividad; economías de escala en comercialización, compras, etc.; también es muy importante el acceso a canales de distribución que posee la empresa ya que sus proveedores son los que más beneficios entregan a los clientes tanto en financiación como en calidad, diseño y exclusividad; otra barrera es la desventaja que otras empresas tienen en costos, independiente de la escala ya que Pupilent tiene muy buen acceso a canales de distribución para la obtención de sus productos así como también por su ubicación geográfica que más que por costos tiene ventajas por las utilidades que ingresan.

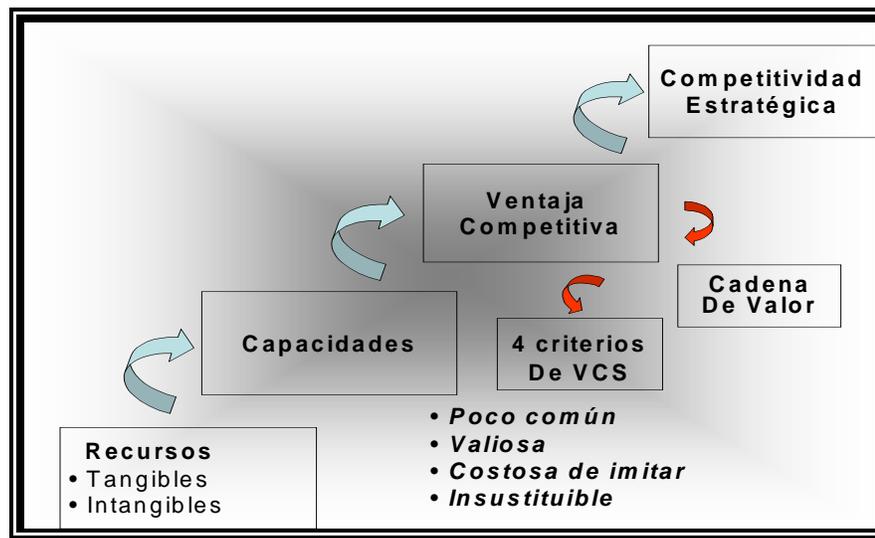
Cada uno de los sectores de la industria que compiten con la empresa tiene influencias directas sobre las estrategias que debería desarrollar la empresa y así poder tomar las oportunidades para que su competencia sea mas fuerte y única.

2. Análisis interno.

En el plano global, los factores tradicionales todavía proporcionan ventajas competitivas, pero estas son cada vez menores. En el nuevo contexto, los recursos, las capacidades y las competencias del ambiente interno de la empresa influyen más que las circunstancias del entorno externo. Por eso solo una empresa eficaz podrá alcanzar la

competitividad estratégica y los beneficios superiores al promedio cuando las competencias centrales encajen con las oportunidades. En el cuadro siguiente se muestran los elementos que se deberían tener en cuenta al realizar un análisis interno, para luego proceder a la descripción de estos en Pupilent.

Elementos para la realización de un análisis interno



Fuente: Elaboración Propia

Los recursos son la base de las capacidades de una empresa y en general se dividen en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que pueden ser vistos y que pueden a su vez contarse. Entre estos la empresa cuenta con recursos materiales como la ubicación de UENs que es una de las que mejor ubicación posee, ya que se encuentra en un shopping muy prestigioso de la ciudad de Buenos Aires. Otro de los recursos con los que cuenta, es el buen acceso a la obtención de las materias primas por tener una buena relación con los proveedores líderes del mercado óptico como Luxottica, Safilo, Johnson que además de ser los pioneros en el mercado de la distribución de productos ópticos, afecta a la gestión de las empresas por el fuerte poder de negociación que estos ejercen sobre las mismas.

La UEN Patio Bullrich posee mayor cantidad de recursos tangibles pero deberían ser desarrollados con mayor destreza para que se conviertan en únicos, raros, valiosos, caros de imitar e insustituibles por los competidores, ya que de ellos depende la ventaja competitiva que puede tener la empresa por ser la base de las capacidades y estas las fuentes de las competencias centrales de la organización que generan ventajas competitivas sobre el resto de la industria. Por

lo tanto los recursos financieros, de organización, tecnológicos, etc. deben fortalecerse y ser estructurados para cumplir con los objetivos y estrategias planteadas por Pupilent.

Si se toman en cuenta los recursos intangibles, se incluyen bienes y servicios que tienen profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando a través del tiempo. Entre éstos se encuentran recursos en los que la empresa posee conocimientos específicos del rubro de óptica y contactología por contar con profesionales del ramo.

En cuanto al área administrativa y directiva, la empresa no cuenta con personal especializado en estas áreas que posibiliten el óptimo desempeño, ya que ellos se encuentran ocupados por personas allegadas a la familia del propietario o que fueron ascendiendo por falta de personal que realice las tareas sin tener un estudio previo y/o la experiencia en el ramo. Un recurso intangible de valiosa importancia es el personal con que cuenta la sucursal, ya que posee gran predisposición para el trabajo, existe un clima laboral muy bueno entre compañeros. Son personas que poseen un título –Óptico Técnico y Contactólogo- que habilita el desarrollo de su actividad.

En cuanto a innovación, las características encontradas son pocas, pero entre los recursos con los que cuenta se vislumbra la no adquisición de equipos de alta tecnología, o que sean nuevos y otorguen mayores facilidades a la empresa, tanto desde un software para la administración de mercaderías y procesos administrativos, como equipos específicos para el desarrollo de la actividad habitual de Pupilent.

Reputación, reconocimiento, alto poder de asociación con el nombre de la empresa, prestigio, distinción son todos adjetivos que hacen alusión a lo que la empresa fue cimentando a lo largo de los años y que hoy cosecha y que fue logrado gracias a la atención brindada a los clientes por el personal, por marcas que hace varios años que se encuentra en el mercado, por contar con productos de calidad, duración y confiabilidad exigidos por el cliente, que son fuente fundamental de ventajas competitivas de la organización.

Las capacidades con las que cuenta Pupilent, fueron formadas con el transcurso del tiempo gracias a la interacción de los recursos tangibles e intangibles mencionados anteriormente, aunque estos deberían relacionarse e integrarse de manera más eficiente con las capacidades que posee la empresa, para aprovechar mejor las ventajas que se desprenden de la conjunción de estas variables. Por ejemplo debería utilizar eficazmente técnicas administrativas, motivar al personal, dar facultades y reconocer el trabajo de las personas con la que cuenta; controlar los inventarios de manera eficiente con métodos sencillos para que aporten valor para la mejor gestión de sus compras, stock, financiamiento, etc.

Una capacidad que no tiene en cuenta la empresa es la de adaptarse al continuo cambio que existe en el mercado y a las necesidades de los clientes, ya que en la información no existe un proceso de retroalimentación que determine dichos cambios.

Como resumen de este último apartado, el análisis interno de la organización es el que nos ayuda a determinar cuáles son las fortalezas y oportunidades que se desprenden de la empresa y que hay que aprovechar; y además nos muestra también las debilidades y amenazas que posee la organización y que hay que tratar de corregir y/o minimizar.

A continuación se desarrolla el análisis Foda donde se destacan los elementos mencionados anteriormente.

a. Análisis FODA

Fortalezas

- Los productos de la empresa están orientados a consumidores de clase media/alta que buscan principalmente buen diseño, calidad y distinción. Buscan diferenciarse adquiriéndolos.
- La empresa vende productos de muy alta rentabilidad, de los cuáles trabajan para lentes multifocales 350% de mark up - bifocales 550% - orgánicos 700% - minerales 650% - armazones 350% - anteojos de sol 250%, etc.
- La demanda de estos productos se encuentra en constante crecimiento, debido a los cambios producidos en la economía nacional, como la devaluación de nuestra moneda, que hace que no solamente se venden los productos a clientes tradicionales y locales sino que también a turistas que provienen de muchos países del exterior, que encuentran conveniente llegar hasta al país y adquirir nuestros productos y que además buscan marcas reconocidas internacionalmente.
- Una de las mayores ventajas competitivas que tiene la UEN Pupilent Patio Bullrich es su ubicación. Esta se encuentra ubicada en uno de los centros comerciales más importante y prestigioso de la ciudad, Patio Bullrich, al cuál tienen acceso distintos tipos de clientes, aunque siempre tendiendo a un estrato social elevado.
- Una fortaleza muy importante para destacar es la ubicación geográfica de la óptica, ya que la misma se encuentra en la capital del país y la misma es una de las ciudades más visitadas por el turismo nacional e internacional sobre todo también por su cercanía al puerto y por tener dos aeropuertos que tienen un gran flujo de personas y que conectan sus vuelos con todo el mundo.
- La empresa cuenta con la venta minorista de productos de prestigiosas marcas, excelente calidad, diseños exclusivos, reconocidos mundialmente y que dan un tono de distinción al cliente que los solicita.
- La relación del cliente con la empresa se mantiene por varios años. Por la tanto el cliente es fiel a la empresa ya que la atención brindada a los mismos y la satisfacción que de ello se desprende es óptima.
- El personal del local trabaja con comodidad y buena predisposición entre compañeros.

Oportunidades

- En el mercado óptico y sobre todo en el sector donde se encuentra ubicada la empresa, se hace notar cada vez más la necesidad de los clientes en buscar productos que marquen la diferencia hacia la distinción, el reconocimiento, estatus social, y otorguen valor agregado al obtenerlos, sin tener presente el precio que pagan por adquirir los mismos.

- Debido a los cambios ocurridos en la economía nacional en estos últimos años, el mercado se encuentra en pleno crecimiento lo que provoca un aumento drástico del consumo local y del turismo nacional e internacional, siendo estos los mayores demandantes de los productos encontrados en Pupilent, ya que por medio de la observación se denoto que el 40% de los productos vendidos es a clientes extranjeros.

- Otra oportunidad con la que cuenta la empresa es el debilitamiento de sus competidores. En el caso de la Pupilent uno de los mayores competidores, Lutz Ferrando, paso de ser una amenaza para la empresa a un seguidor de la misma por no adaptarse a los cambios ocurridos en los últimos años.

Debilidades

En cuanto a las debilidades encontradas en Pupilent, la mayoría son por falta de personal capacitado en los altos puestos de la compañía que hace que la misma no se desempeñe de manera óptima.

- Los sistemas administrativos y de gestión se encuentran obsoletos y/o hasta inexistentes por la falta de personal capacitado para la dirección.
- No se cuenta con la documentación técnica y organizacional adecuada.
- Falta de información y adecuación a las necesidades crecientes que el mercado exige y una comunicación interna deficiente.
- Organización tradicional poco profesionalizada, reactiva y sin planeación.
- Falta de un Programa de capacitación al personal.
- No se tienen metas ni objetivos establecidos por los cuales tener un punto de comparación y con el cuál poder realizar un control.
- La filosofía de la empresa no está establecida formalmente.
- El estilo de liderazgo es fundamentalmente autocrático ya que el dueño de Pupilent y presidente de la compañía tiene el poder absoluto sobre las decisiones.
- Poca disposición del equipo directivo para el cambio por falta de personal administrativo capacitado.
- No se lleva medición del grado de satisfacción del cliente.
- Incumplimiento con proveedores por falta de administración financiera.
- Falta de congruencia con acción comercial desarrollada.

Amenazas

- Mayor exigencia de los clientes ya que los cambios en el mercado son cada vez mayores y en tiempos más acotados.
- Competencia cada vez más fuerte e inteligente por la adecuación al progreso tecnológico y a las necesidades del mercado.
- En la actualidad, 2007, existen muchos productos de importación, más económicos, de los cuáles se obtienen ventajas en costos por ser provenientes de otros mercados de bajo costo de producción debido a la utilización de mano de obra barata y además por contar con estrategias adecuadas por parte de las compañías.
- En este rubro existe un fuerte poder de negociación de los mayores proveedores como Luxottica y Johnson lo que hace que se disminuya la posibilidad de obtener ventajas competitivas que marquen la diferencia y generen beneficios adicionales.
- Las Alianzas estratégicas
- La evolución en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que replacen el sistema convencional sería una amenaza que significaría una erogación importante para la empresa que provoca un costo de oportunidad en inversión de capital.
- Una amenaza latente en el rubro es el ingreso de empresas extranjeras (españolas, inglesas y francesas) que perjudiquen las utilidades de la organización.

En el análisis Foda realizado ha Pupilent Patio Bullrich se demuestra cuáles son aquellos aspectos en los que la empresa tiene que tener especial preocupación, tratando de controlarlos y/o eliminarlos en muchas de las ocasiones. Estos aspectos como se muestran en el siguiente cuadro son las debilidades y amenazas que posee la empresa que hacen que la misma no se desempeñe en las condiciones óptimas y a su vez que fracasen sus estrategias y objetivos.

Se debe mencionar también que la UEN debe hacer especial hincapié en aquellos aspectos que sobresalen y que generan una fuerte ventaja competitiva para Pupilent. Estos puntos, que también se encontraran en el siguiente cuadro, son las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y que en oposición a los anteriores hacen que la empresa implemente con éxito sus planes de acción y los mismos sean acordes con estrategias y objetivos.

Análisis FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente ubicación, en Patio Bullrich, al cuál tienen acceso clientes de altos ingresos. • Se encuentra en la capital del país, una de las ciudades más visitadas por turistas, está cerca del puerto y posee 2 grandes aeropuertos. • Fidelidad de los clientes • Excelencia en diseño y calidad de los productos comercializados por contar con marcas reconocidas mundialmente. 	<p>Lista de Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas administrativos y de gestión obsoletos. • No cuenta con documentación técnica administrativa correcta. • No hay retroalimentación e información eficiente desde la dirección. • No poseen metas, objetivos y una filosofía que mantenga en armonía la empresa. • Liderazgo muy autocrático • Incumplimientos tanto técnicos, financieros como comerciales.
<p>Lista de Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad del cliente por buscar la diferencia en los productos que adquiere. • Cambios en la economía que tuvieron gran influencia en el consumo de las personas tanto local como internacional. • Debilitamiento de competidores como Lutz Ferrando. 	<p>FO</p> <p>En este cuadro se desarrollaran estrategias que incrementen las fortalezas y oportunidades así como mantener las competencias centrales que se tiene con las actuales.</p>	<p>DO</p> <p>En cuanto a este cuadro las estrategias desarrolladas deben apuntar a solucionar sus debilidades y encontrar oportunidades en las mismas que logren mayor competitividad y exclusividad en la empresa.</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado que busca la constante diferenciación con los productos que adquiere. • Competencias cada vez más fuertes e inteligentes de sus competidores directos. • Productos de importación económicos como los chinos que representan una amenaza constante. • Fuerte poder negociador de parte de los proveedores. • Fuerte alianza estratégica de competidores. 	<p>FA</p> <p>Si de fortalezas y amenazas se trata hay que lograr que las fortalezas sean realmente fuente de ventaja competitiva para que las amenazas no representen un riesgo muy elevado que perjudique el buen funcionamiento de la empresa.</p>	<p>DA</p> <p>Si a las fortalezas y oportunidades hay que mantenerlas en la empresa, entonces a las amenazas y debilidades hay que tratar de disminuirlas o erradicarlas para que no perjudiquen el desempeño y gestión de la UEN.</p>

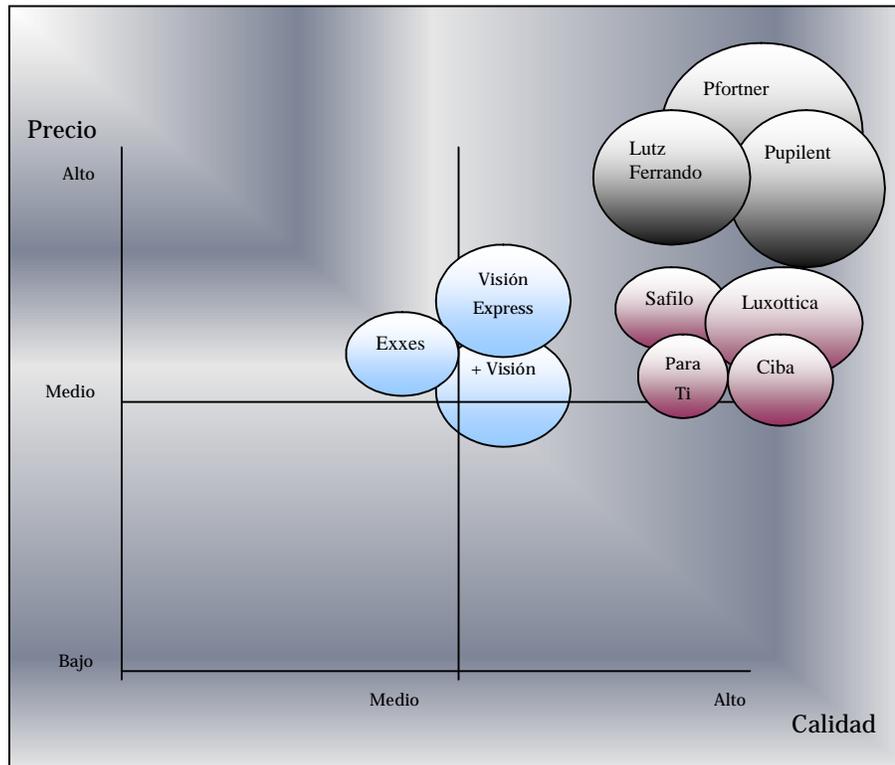
Fuente: Elaboración Propia

Como se destacó en el cuadro anterior, la empresa no se enfoca en aquellas cosas en las que se desempeña mejor que el promedio y no disminuye aquellos aspectos en que pueden presentarse problemas para que la misma sea realmente competitiva. No aprovecha muy bien las oportunidades en que se haga uso de las competencias centrales para que el éxito sea efecto de la sinergia derivada de la interacción de las fortalezas y oportunidades.

Del análisis realizado, deriva la necesidad de una mayor organización, para que la empresa pueda desarrollar sus actividades en condiciones óptimas y obtenga de ella sus frutos; como así también la posibilidad de disminuir los errores y/o falencias que surgen en el diario obrar de la misma.

Con lo expuesto hasta aquí se realizó como conclusión un Mapa Estratégico que acredite los datos expuestos y que muestra adonde se encuentra ubicada la empresa con respecto a sus competidores.

Mapa Estratégico

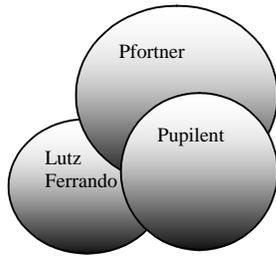


Fuente: Elaboración Propia

Este gráfico, como se mencionó anteriormente, muestra como se encuentra Pupilent en relación a sus competidores en base al sector donde realiza sus actividades; como es el sector óptico en la ciudad de Buenos Aires.

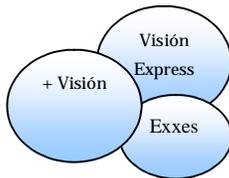
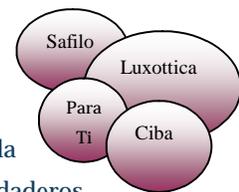
Este mapa estratégico está compuesto de 2 ejes: el eje de las X perteneciente a la calidad de los artículos que se venden en los locales; el eje de las Y donde se muestra el precio de los productos comercializados en el local. Este eje Y no hace referencia a si el producto es caro o no en relación a los demás sino, que en el precio se refleja el nivel, estatus o reconocimiento que poseen los artículos, tanto a nivel del sector como internacionalmente.

Los competidores que se incluyen en este mapa se agruparon en diferentes colores, por ser diferentes tipos de competidores:



Representan aquellos competidores directos de Pupilent, que compiten tanto por precio como calidad. Lo que hace la diferencia entre los mismos es la habilidad de utilizar estrategias para el mantenimiento de su posición. Pfortner se mantuvo en el mercado y escalo posiciones en relación a los demás. Pupilent es un seguidor de la empresa líder en posición, la cuál decayó con el paso del tiempo por no tener una guía que le brinde pautas para su funcionamiento. Lutz Ferrando era una de las cadenas de ópticas más grandes del país junto con las anteriores, pero como su estrategia fue cambiando, hoy se encuentra en tercer lugar sin el prestigio de hace unos años y la mayoría de sus locales fueron franquiciados.

En cuanto a estas empresas se puede decir que no compiten directamente con Pupilent porque son sus proveedoras, pero las mismas son competidoras potenciales de la empresa, ya que si sus estrategias cambian puede existir la posibilidad de una integración hacia delante de las mismas y convertirse en verdaderos competidores en el ramo minorista.



Estas empresas son algunas de las que pertenecen a los competidores potenciales de Pupilent, ya que pueden optimizar sus estrategias y ser competidores directos de la misma. + Visión es una cadena de ópticas que se encarga de comprar ópticas en funcionamiento y cambiarles el nombre, aunque lo hace en pequeñas y medianas locales siempre se encuentra la posibilidad de que sus estrategias cambien y absorban también las más grandes. En cuanto a las otras dos empresas compiten con Pupilent en aquellos productos masivos como lentes de contacto, soluciones salinas, y marcas no tan reconocidas o de un nivel inferior.

PROPUESTA

Teniendo en cuenta el análisis realizado y el diagnóstico obtenido surgieron varios aspectos en los que la empresa debe tomar medidas de acción para lograr una mejora y obtener una mayor posición en el mercado, así como aumentar su rentabilidad por la disminución de fallas.

A continuación se plantean propuestas factibles de llevar a cabo por “Pupilent”, para su mejor desempeño y su continuo crecimiento, además de lograr revertir las debilidades que surgieron al realizar el análisis del entorno interno y externo:

- Desarrollo de una planeación estratégica

Una organización que cuenta con una adecuada planeación estratégica puede aumentar significativamente sus posibilidades de éxito, ya que en cierta forma se prepara para el futuro. El proceso de elaborar una estrategia ayuda a la corporación a planificar para cada una de sus divisiones, empresas o UENs de manera congruente con los objetivos de cada una. Este proceso sirve como información de utilidad a la alta gerencia en la orientación del futuro que se desea tener como empresa.

La planificación estratégica en el contexto Pupilent -Patio Bullrich como objeto de estudio consistirá en el establecimiento de:

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Filosofía
- Organigrama
- Plan de Acción

DESARROLLO DE PROPUESTA



El desarrollo de la propuesta nace de la necesidad de organizar de manera óptima el desempeño diario de la UEN Pupilent Patio Bullrich, para un eficiente control y una gestión óptima.

La propuesta consta del establecimiento de:

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Filosofía
- Organigrama
- Plan de Acción
- Resultados

Visión.

Ser reconocidos como una óptica de prestigio en todo el país, brindando salud, confort y un excelente servicio a nuestros clientes.

Porque creemos en nuestra gente; formamos un gran equipo de trabajo, nos basamos en la honestidad, cooperación, confianza, compromiso, libertad para expresarnos y respeto recíproco, comprometiéndonos a dar el ejemplo y el mejor esfuerzo.

Misión.

Nuestro negocio consiste en satisfacer las necesidades de las personas en el cuidado de la visión, a través de la comercialización minorista de los siguientes productos y servicios:

- Antejos recetados
- Lentes de contacto
- Antejos para sol
- Soluciones para lentes de contacto
- Accesorios

Nuestro mercado está compuesto por clientes individuales y clientes agrupados, bajo sistemas de seguridad social, sean privados o no.

Basamos nuestra estrategia en una integración producto-cliente-servicio, en nuestra trayectoria, en las marcas que representamos y en nuestra presencia en los centros de consumo más importantes.

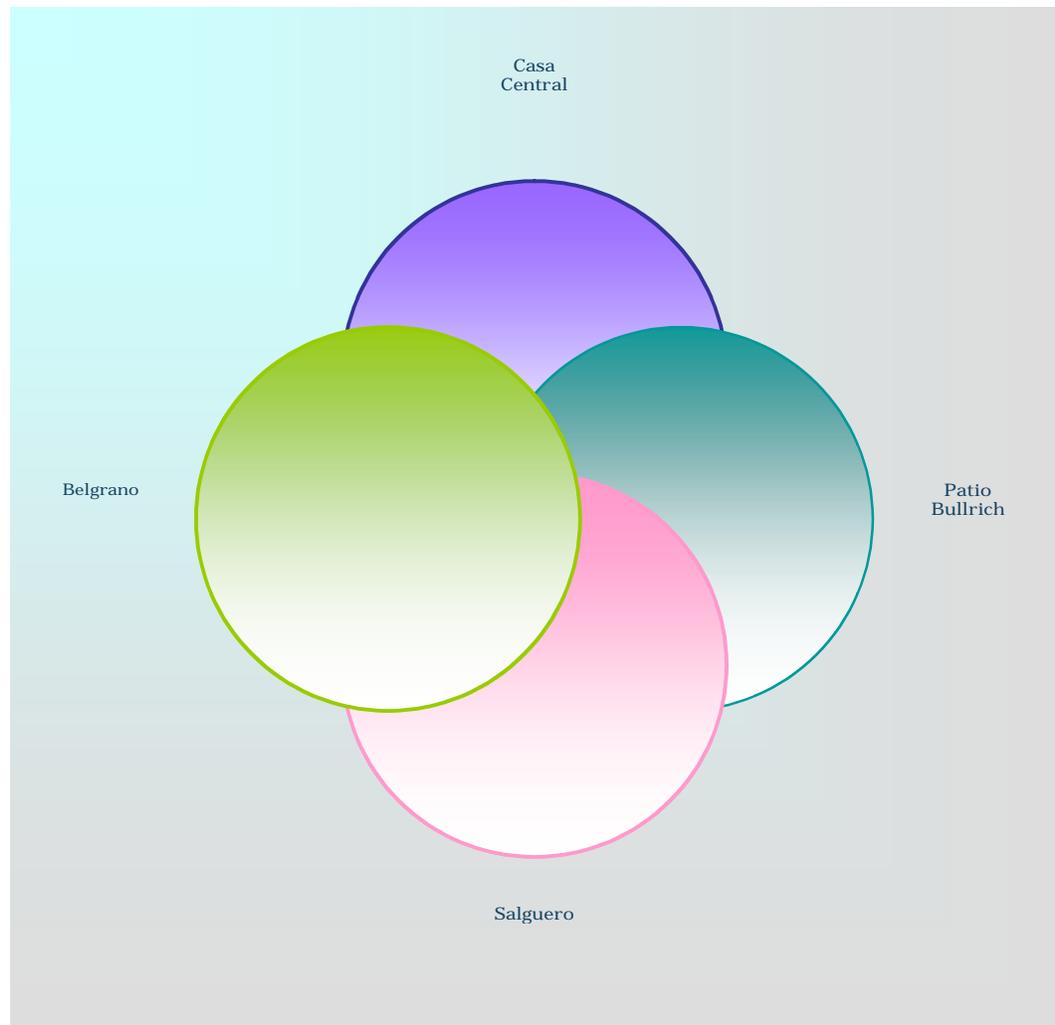
Objetivos.

- Mantener posicionado el nombre Pupilent en el mercado para que la gente lo tome como signo de distinción y estatus.
- Lograr la satisfacción plena de los clientes y del personal en cada compra-venta realizada.
- Ganar la fidelidad del cliente para lograr reiteraciones de compra y recomendaciones a otros clientes a realizar sus compras en Pupilent cada vez que necesite un servicio referido a su salud visual.
- Mejorar los niveles en servicio y calidad de sus competidores directos más importantes.
- Mantener un servicio de excelencia en cada una de las prestaciones brindadas a los clientes.

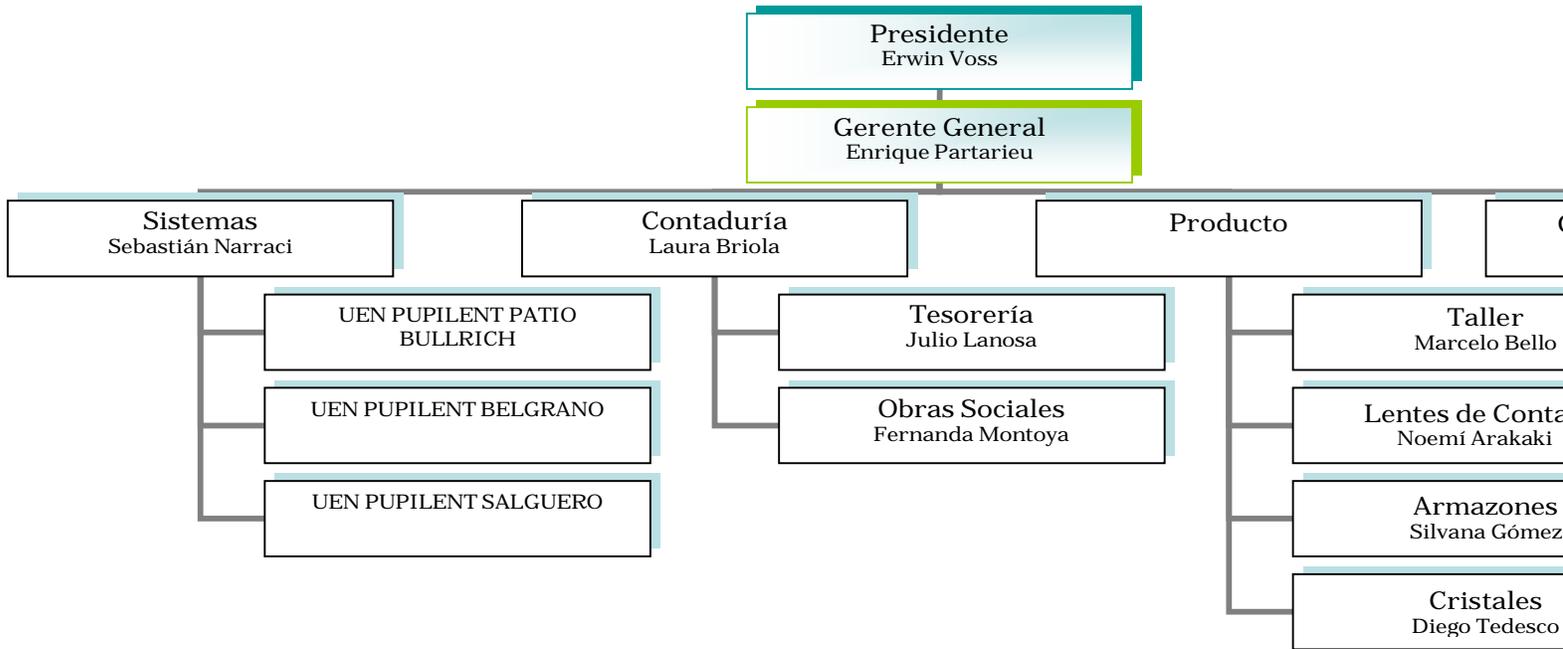
Filosofía

Nuestra filosofía es brindar el mejor servicio basado en el asesoramiento técnico profesional, y la atención personalizada que nuestros distinguidos clientes se merecen.

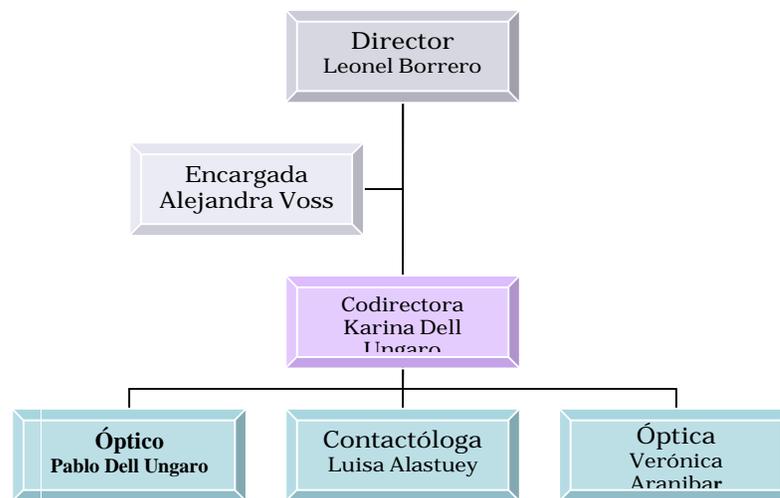
Organigrama Corporativo de UENs



Fuente: Elaboración Propia



Organigrama UEN Patio Bullrich



Plan de Acción

A continuación se describen los ítems como propuestas para llevar a cabo por la UEN Pupilent PB y sus respectivos objetivos, costos y plazos de realización.

Al finalizar con las propuestas como planes de acción se realiza una síntesis de las mismas, haciendo referencia a un mes tomado como muestra para su efectiva evaluación.

1. Encuesta de satisfacción al cliente por Internet, por correo, por teléfono o en el momento de realizar la compra o de prestar el servicio, centrada en el público nacional. (Ver anexo N° 7)

- Objetivos

Conocer las necesidades del cliente para su posterior satisfacción.

- Plazo y costo

Realizar la encuesta 2 veces al año, durante 2 meses, en Abril-Mayo y Octubre-Noviembre, ya que son meses que marcan el fin de una temporada y el inicio de la siguiente.

El costo de la encuesta es diferente según el medio de ejecución y el n° de contactos a realizar:

- a- Internet: el costo es gratuito.

- b- Correo: envío simple \$ 1,25 x destinatario.

- c- Teléfono: llamada local \$0,23 x comunicación.

2. Promociones

- Objetivos

Incentivar la compra por parte del cliente por medio de un beneficio, ya sea un descuento o un obsequio.

- a- Descuento del 10 % si lleva otra caja de lentes de contactos. \$ 120 promedio.

- b- Promoción con la compra de un antejo de receta el cliente obtiene un descuento del 10% en un antejo de sol. \$1000 promedio.

- c- Con la renovación de sus lentes de contacto no descartables en tiempo convenido el cliente lleva un set de artículos (incluye solución salina, gamuza y estuche) gratis. \$500 promedio de renovación de la lente.

d- Si es recomendada por un consultorio oftalmológico convenido obtiene el 10% de descuento en su compra.

e- Con la Compra de un artículo Cartier lleva un regalo en el momento de la compra. \$3500 promedio un antejo Cartier.

-Costo

- Set de artículos (incluye solución salina, gamuza y estuche) con un costo \$ 5,40 x unidad.

- El descuento del 5% o del 10% en las compras representan una disminución en la ganancia de la empresa de entre \$50 o \$100 en proporción a la compra, ya que el precio promedio de los anteojos tanto de receta como de sol es de \$1000.

3. Reforma del Local Pupilent Patio Bullrich para mejorar el servicio a los clientes (Ver anexo N° 8).

- Objetivo

Innovar en la estructura, disposición dentro del local para mayor comodidad de los clientes y brindar un servicio más satisfactorio para ellos, para que al volver a visitarlo sea agradable y no sea visto solo como un lugar de necesidad.

- Costo y plazo

Los detalles del costo de remodelar el local se encuentran en el Anexo N° 8; su valor es aproximadamente de \$ 70291,13 y los honorarios del Arquitecto son \$ 25000. Esto hace un total de \$95291,13.

La obra tendrá una duración de 9 días, pudiendo el día 9 abrir el local a la venta al público.

4. Crear un cronograma recordatorio en el local que contenga alertas de cada cliente cada vez que deba actualizar sus lentes de contacto.

- Objetivo

Aumentar la fidelidad del cliente mediante llamadas telefónicas.

- Costo

El costo del recordatorio al cliente, es de \$ 0,23 centavos x comunicación.

5. Realizar llamadas o enviar e-mails a los clientes cada vez que se recibe nueva mercadería o se realicen promociones o descuentos.

- Objetivo

Que el cliente perciba un trato personalizado y diferencial, además de tener la posibilidad de ser el primero en obtener los diseños exclusivos de las grandes marcas que ingresan al local y/o obtener oportunos beneficios.

- Costo

El costo para la empresa de informar al cliente, es el de una llamada telefónica local, es de \$ 0,23 centavos x comunicación.

6. Crear un programa de premios mensual para los vendedores, que los incentive a realizar la venta, por medio de un % de comisión de ventas, (Ver anexo N° 9).

- Objetivo

Mantener el interés del personal para incentivar la venta y que no se deteriore el trato para con el cliente por no estar motivado o interesado en su trabajo.

El principal objetivo es que el personal se sienta parte de la empresa y no un mero intermediario entre ésta y el cliente.

- Costo

El costo de poner en la organización un premio por porcentaje de ventas varía en función de la facturación de la empresa y del porcentaje asignado al personal.

7. Realizar cursos de capacitación cada 6 meses a cada uno de los empleados o en grupos delimitados, en diferentes temas y con diferentes propósitos, para incrementar el servicio de atención hacia los clientes y enriquecer su nivel de conocimientos y capacidad personal.

- Objetivo

Brindarle al personal capacitación para que sientan enriquecimiento profesional y personal y tengan una mayor motivación y conocimientos para desempeñar sus tareas y cuidar a los clientes.

- Costo y Plazo

El plazo óptimo sería uno cada seis meses o cada un año, dependiendo de la cantidad de personal a capacitar y de los cupos disponibles en los cursos disponibles.

El costo varía en función de la Institución Académica que lo brinde y del tipo de capacitación o tema a tratar.

Curso de ventas

Tiene una duración de entre un día y una semana dependiendo del nivel del empleado a tratar.

Junior: 3 días con un costo de \$ 1200 para 5 personas

Curso de Actualización en Óptica y Contactología.

Algunos de estos cursos son gratuitos ya que los brindan las mismas empresas. Si son cursos muy específicos llevan un costo pautado.

8. Realizar reuniones trimestrales para interactuar entre los diferentes niveles organizativos y así tener en cuenta las funciones, necesidades y prioridades de cada nivel dentro de la organización.

- Objetivo

Conocer el funcionamiento de la organización en la totalidad de sus áreas, pudiendo así entrelazarlas para que su funcionamiento sea como el de un sistema, donde cada uno aporte lo mejor y el resultado total sea mayor que la suma de sus partes.

- Costo

a- Un desayuno empresarial: \$ 23 por persona

b- Una Cena Empresarial: \$ 55 por persona

Como punto final de este Plan de Acción tomamos como referencia el mes Noviembre del 2007, donde se extrajeron datos del sistema y se plasmaron en un cuadro como presupuesto para la realización de las distintas acciones a realizar.

La UEN Pupilent Patio Bullrich posee 7000 fichas de clientes que asisten con cierta frecuencia al local.

En el mes de noviembre del 2007 asistieron 600 clientes aprox. (datos obtenidos por sistema). Pero si tomamos las 7000 fichas anuales y las dividimos por los 12 meses que contiene el año, se obtiene un promedio de 584 clientes por mes que asistirían al local para solicitar un servicio y/o producto. Este es el dato que se utilizara como referencia para el análisis.

A continuación se realiza una descripción de la composición de la cartera de clientes nacionales que poseen un patrón de compra establecido en la UEN Pupilent Patio Bullrich, para luego presentar un cuadro con el impacto que se logrará en costos, así como también en tiempo y en resultados monetarios:

- La reposición de lentes de contacto es cada un año en lentes no descartables y de los cuales son pocos los clientes que siguen utilizando ese producto, ya que fue reemplazado por una lente descartable. Los clientes que continúan con este servicio son 200, que representan el 2,9% del total. Al mes representa el 0.24%, que sería un total de 17 clientes.
- En cuanto a lentes de contacto descartables varía según el uso de cada cliente en particular y del producto que utilizan. La cantidad de clientes es 3200, el cual representa el 45,7% del total. En un mes representa el 3.8%, es un total de 266
- Si se toman anteojos de receta se obtuvo un resultado 1800 clientes, que constituye el 25,7% del total de clientes. Solo 5% de ellos es recomendado por un oftalmólogo. Al mes son 2.14 % de anteojos de receta que representan 150 clientes y solo son recomendados 8 clientes
- Y por último en anteojos de sol, el 100% de los clientes en fichas registran consumo de los mismos.

Para poder establecer comparaciones se plantean 4 situaciones hipotéticas y viables en porcentajes, del impacto de los planes de acción realizados:



- 1- Un impacto favorable en un 70%
- 2- Un impacto favorable en un 50%
- 3- El impacto tuviera un resultado del 30%
- 4- El impacto de los planes fuera solo del 10%

Síntesis de la Propuesta			
Propuesta	Costo por Unidad	Cantidad en unidades	Total
N° 1	a- Correo \$1,25 b- Llamada \$0,23	a- 584 b- 584	a- \$730 b- \$135
N° 2	a- 10% descuento en 2° compra. \$ 12 b- 5% descuento en antejo de sol. \$100 c- Set artículos costo \$5,40 x unidad d- 10% descuento x derivación. \$ 150 e- Estuche con iniciales del propietario costo \$ 100 x unid.	a- 266 b- 150 c-17 d-8 e-5	a- \$3204 b- \$15000 c- \$92 d- \$2250 e- \$500
N° 3	\$95291,13	1	\$95291
N° 4	\$0,23 x comunicación	200	\$46
N° 5	\$0,23 x comunicación	3000	\$ 690
N° 6	a- 0,5% vtas de \$0 a \$50 mil b- 1% vtas de \$50 a \$100 mil c- 1,5% vtas de \$100 a \$200 mil d- 2% ventas > \$200 mil	a- \$50000 b- \$50000 c- \$100000 d- \$75000	a-\$250 b- \$500 c- \$1500 d- \$1500
N° 7	\$1200	1	\$1200
N° 8	a- Desayuno empresarial \$23 x persona b-Cena empresarial \$55 x persona	a- 1 vez x semana para 5 personas x mes. b- 1 vez c/15 días x 5 personas x mes.	a- \$460 b- \$550
Total			\$ 123898

El presupuesto del plan de \$ 123898 es elevado en este caso, debido a que esta integrado en él, la remodelación del local de un valor de \$ 95291. Si no se incluye la misma el costo sería de \$28607.

Este costo representaría una inversión para la empresa, ya que por medio de la misma, se lograra incrementar el nivel de ingresos de la UEN Patio Bullrich.

Impacto del 70% de las acciones a realizar			
Propuesta	Resultado	Cantidad en unidades	Total
N° 1	- Que 408 personas llenen las encuestas y que se mejoren los puntos débiles expuestos.	408	
N° 2	a- Compren 1 caja de lentes de contacto de \$120 Prom. y la 2ª compra con el Desc. \$ 108 b- Compra de 1 antejo de receta \$1000 el 10% descuento en antejo de sol. \$ 900 c- Renovación lentes duras \$500 d- Recomendación Oftalmólogo \$1000 e- Compra anteojos Cartier \$3500	a- 187 b- 105 c-12 d-6 e-5	a- \$42636 b- \$199500 c- \$ 6000 d- \$6000 e- \$17500
N° 3	-Que aumenta el flujo de personas en un 70%		
N° 4	Anuales \$500 y descartables \$120	12 y 187 respect.	\$28440
N° 5	- Que el 70% de los clientes conozca beneficios y nuevas colecciones para que se sienta distinguido.		Aumenta Fidelidad del cliente
N° 6	El empleado sienta motivación para atender a los clientes.		Aumentar satisfacción del cliente
N° 7	Capacita al personal para que el cliente que entre al local se lleve conforme un producto y no sienta que solo es una venta mas.		Que el cliente salga conforme plenamente.
N° 8	Conocer el funcionamiento de la UEN y tener una mejor relación para obtener información fiable.		Aumentar la satisfacción del personal y se sienta parte de la UEN.
Total	Aumentar el posicionamiento de la marca y de la UEN, además del valor agregado que representa el personal.		\$300076

Impacto del 50% de las acciones a realizar			
Propuestas	Resultado	Cantidad en unidades	Total
N° 1	- Que 292 personas llenen las encuestas y que se mejoren los puntos débiles expuestos.	292	
N° 2	a- Compren 1 caja de lentes de contacto de \$120 Prom. y la 2ª compra con el Desc. \$ 108 b- Compra de 1 antejo de receta \$1000 el 10% descuento en antejo de sol. \$ 900 c- Renovación lentes duras \$500 d- Recomendación Oftalmólogo \$1000 e- Compra anteojos Cartier \$3500 Prom.	a-134 b- 75 c-8 d-4 e-5	a- \$30552 b- \$142500 c- \$ 4000 d- \$4000 e- \$17500
N° 3	-Que aumenta el flujo de personas en un 70%		
N° 4	Anuales \$500 y descartables \$120	8 y 134 respect.	\$20080
N° 5	- Que el 50% de los clientes conozca beneficios y nuevas colecciones para que se sienta distinguido.		Aumenta Fidelidad del cliente
N° 6	El empleado sienta motivación para atender a los clientes.		Aumentar satisfacción del cliente
N° 7	Capacita al personal para que el cliente que entre al local se lleve conforme un producto y no sienta que solo es una venta mas.		Que el cliente salga conforme plenamente.
N° 8	Conocer el funcionamiento de la UEN y tener una mejor relación para obtener información fiable.		Aumentar la satisfacción del personal y se sienta parte de la UEN.
Total	Aumentar el posicionamiento de la marca y de la UEN, además del valor agregado que representa el personal.		\$218632

Impacto del 30% de las acciones a realizar			
Propuestas	Resultado	Cantidad en unidades	Total
N° 1	- Que 175 personas llenen las encuestas y que se mejoren los puntos débiles expuestos.	175	
N° 2	a- Compren 1 caja de lentes de contacto de \$120 Prom. y la 2ª compra con el Desc. \$ 108 b- Compra de 1 antejo de receta \$1000 el 10% descuento en antejo de sol. \$ 900 c- Renovación lentes duras \$500 d- Recomendación Oftalmólogo \$1000 e- Compra anteojos Cartier \$3500 Prom.	a-80 b- 45 c-5 d-2 e-5	a- \$ 18240 b- \$85500 c- \$ 2500 d- \$2000 e- \$17500
N° 3	-Que aumenta el flujo de personas en un 70%		
N° 4	Anuales \$500 y descartables \$120	5 y 80 respect.	\$12100
N° 5	- Que el 30% de los clientes conozca beneficios y nuevas colecciones para que se sienta distinguido.		Aumenta Fidelidad del cliente
N° 6	El empleado sienta motivación para atender a los clientes.		Aumentar satisfacción del cliente
N° 7	Capacita al personal para que el cliente que entre al local se lleve conforme un producto y no sienta que solo es una venta mas.		Que el cliente salga conforme plenamente.
N° 8	Conocer el funcionamiento de la UEN y tener una mejor relación para obtener información fiable.		Aumentar la satisfacción del personal y se sienta parte de la UEN.
Total	Aumentar el posicionamiento de la marca y de la UEN, además del valor agregado que representa el personal.		\$137840

Impacto del 10% de las acciones a realizar			
Propuestas	Resultado	Cantidad en unidades	Total
N° 1	- Que 58 personas llenen las encuestas y que se mejoren los puntos débiles expuestos.	58	
N° 2	a- Compren 1 caja de lentes de contacto de \$120 Prom. y la 2ª compra con el Desc. \$ 108 b- Compra de 1 antejo de receta \$1000 el 10% descuento en antejo de sol. \$ 900 c- Renovación lentes duras \$500 d- Recomendación Oftalmólogo \$1000 e- Compra anteojos Cartier \$3500 Prom.	a-26 b- 15 c-2 d-1 e-5	a- \$5928 b- \$28500 c- \$ 1000 d- \$1000 e- \$17500
N° 3	-Que aumenta el flujo de personas en un 70%		
N° 4	Anuales \$500 y descartables \$120	2 y 26 respect.	\$4120
N° 5	- Que el 10% de los clientes conozca beneficios y nuevas colecciones para que se sienta distinguido.		Aumenta Fidelidad del cliente
N° 6	El empleado sienta motivación para atender a los clientes.		Aumentar satisfacción del cliente
N° 7	Capacita al personal para que el cliente que entre al local se lleve conforme un producto y no sienta que solo es una venta mas.		Que el cliente salga conforme plenamente.
N° 8	Conocer el funcionamiento de la UEN y tener una mejor relación para obtener información fiable.		Aumentar la satisfacción del personal y se sienta parte de la UEN.
Total	Aumentar el posicionamiento de la marca y de la UEN, además del valor agregado que representa el personal.		\$58048

Como conclusión se obtiene los siguientes datos en base a una inversión de \$132898:

1- Con una respuesta favorable del 70% la ganancia sería de \$300076. Lo cual alcanza a cubrir la inversión que implica la realización de los planes de acción. La diferencia entre inversión y ganancia es de \$167178.

Como la inversión en remodelación del local es extraordinaria, la ganancia sería de \$262469.

2- Con una respuesta del 50% las ganancias obtenidas serían de \$218632. La diferencia entre inversión y ganancia es de \$85734.

Si a la misma le sumamos el gasto extraordinario de la inversión la ganancia se aproximaría a \$181025.

3- Una respuesta del 30% implica una ganancia de \$ 137840. La diferencia esta vez es menor y es de \$ 4942.

Sin la inversión en obra del local sería de \$100233.

4- Y finalmente una respuesta a los planes de acción del 10% da una ganancia de \$58048. Si tomamos la diferencia entre inversión y ganancia, el saldo resultaría negativo en \$74850.

Si sumamos la inversión sí se obtiene una ganancia de \$ 20441.

Como conclusión se observa claramente que las respuestas son favorables aún siendo sólo captada y tomada por el del 10% del público.

Además de ser positiva monetariamente, estos planes repercuten en otros clientes por medio del boca en boca y/o recomendación; además de quedar vigentes en la memoria de los clientes llegando a crear fidelidad en los mismos.

CONCLUSIÓN

A lo largo de todo el análisis que se llevo a cabo de la UEN Pupilent Patio Bullrich, se puede observar que la misma posee una muy buena posición en el mercado debido a su trayectoria y a la ubicación que posee. Se encuentra clasificada entre las primeras empresas de Óptica y Contactología del país, después de su principal competidor.

Aunque actualmente este rubro no muestra grandes perspectivas de crecimiento la organización debe estar en constante proceso de adaptación a los nuevos cambios que se presenten y constantes requerimientos del mercado.

Es por ello, que deberá centrarse en un mejor estudio sobre la competencia y los atributos que los clientes valoran, de modo de hacer hincapié en ellos para poder mantener a sus clientes, captar nuevos y crecer en el mercado.

El mantenimiento y la reparación de los vínculos entre los mismos, implican un importante paso, ya que ésta es una de las herramientas estratégicas para satisfacerlos en sus constantes demandas.

No obstante, al estar bajo la dirección de Erwin Voss (Presidente y propietario de la empresa), no les permite mantener controlado adecuadamente el funcionamiento de la UEN Pupilent PB, ya que posee un estilo directivo sumamente autocrático.

Cabe destacar, por lo mencionado anteriormente, que la empresa no sigue políticas uniformes y constantes en el tiempo de como mantener buenas relaciones con los proveedores, y con el personal a través de los cuales pudieran obtener beneficios y ventajas competitivas. Y mucho menos con una filosofía de trabajo para la prestación de un buen servicio y el otorgamiento del producto adecuado a los clientes.

Finalmente es importante destacar, que el análisis realizado y el plan de acción confeccionado, a partir de la elaboración de un Planeamiento Estratégico para esta UEN, son útiles para la empresa y no implican un costo elevado para el desarrollo y/o implementación del mismo, sino que otorga beneficios (observados en las síntesis de las propuestas realizadas), y en muchos de los casos propuestos representan utilidades extraordinarios con la puesta en marcha de estos planes.

BIBLIOGRAFÍA

Para la realización del presente trabajo se recurrió a la siguiente bibliografía:

- “Administración”- Koontz, Harold – Ed McGraw-Hill – 1998
- “Administración Estratégica” – Michael A. Hitt, R. Duane Ireland – Robert E. Hoskisson – Thompson 2003
- “ Diagnostico Organizacional”- Rodríguez, Darío M.- Ed. Alfaomega 1999
- “Los 6 pasos del planeamiento estratégico” – Juan Gandolfo Gahan – Ed. Aguilar 2005
- “Administración Estratégica” –Arthur Thompson y A.J. Strickland –Ed. MacGraw-Hill 2001
- “Revista 20/20 moda y estilo”
- “Dirección Estratégica” – Octavio Aceves Ramos – Ed. MacGraw-Hill.
- Gobierno de la ciudad de Buenos Aires www.buenosaires.gov.ar

ANEXOS

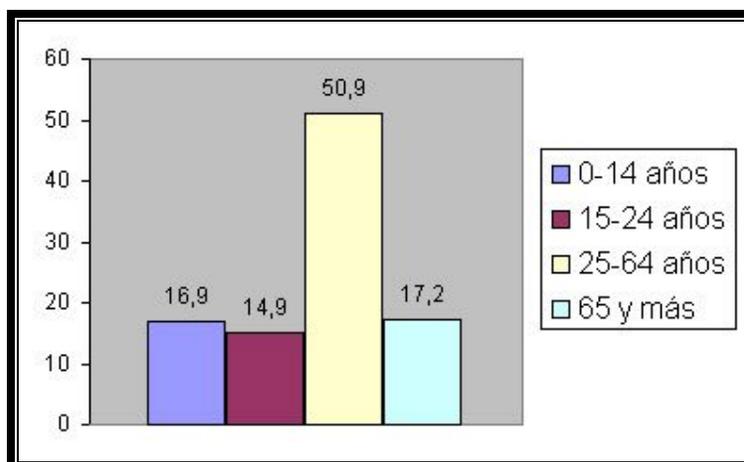
ANEXO N° 1

Población

Población por grupos de edad, sexo y estado civil.

Censo Nacional 2001			
Fuente: Dirección General de Estadística y Censos sobre la base de información censal.			
Edad	Total	Varón	Mujer
Total	2776138	1258458	1517680
0-14 años	468961	237907	231054
15-24 años	414621	203592	211029
25-64 años	1414111	646574	767537
65 y más	478445	170385	308060

Distribución porcentual de la población según grupos de edad Ciudad de Buenos Aires, Año 2001.

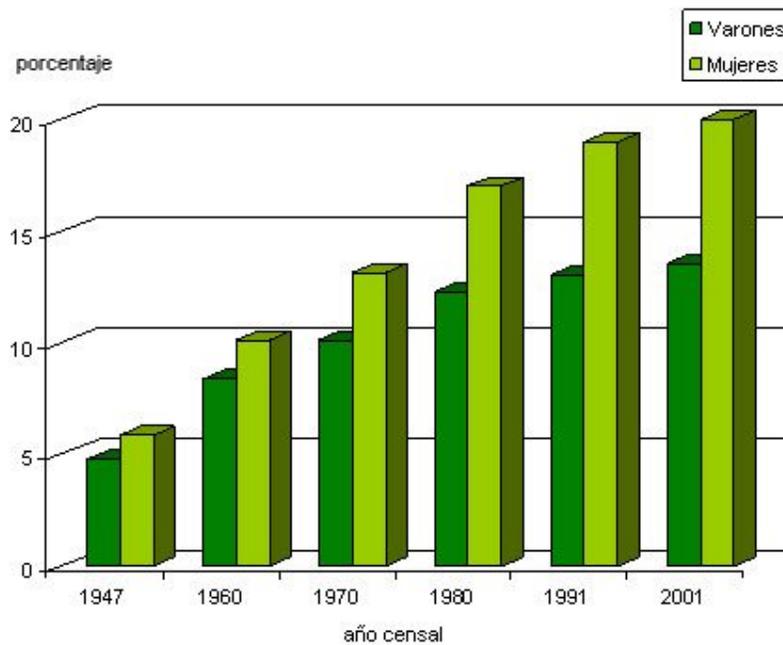


Comportamiento de la población adulta mayor por sexo de la Ciudad de Buenos Aires entre 1947-2001 en porcentajes.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos sobre la base de los datos censales

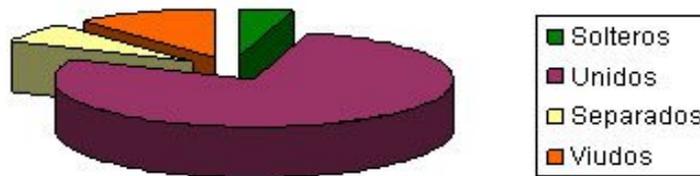
Población adulta		
Año censal	Varón	Mujer
1947	4,8	5,9
1960	8,4	10,1
1970	10,1	13,2
1980	12,3	17,0
1991	13,1	19,0

Proporción de población adulta mayor por sexo. Ciudad de Buenos Aires. 1947 a 2001.

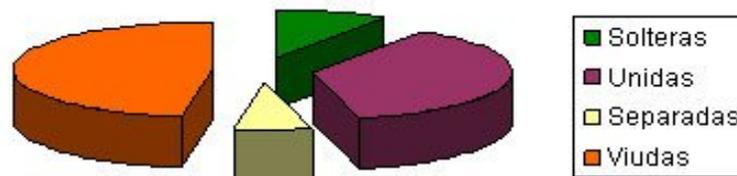


Distribución porcentual de la población de 65 y más por sexo según situación conyugal. Ciudad de Buenos Aires, Año 2004.

Varones 65 y más

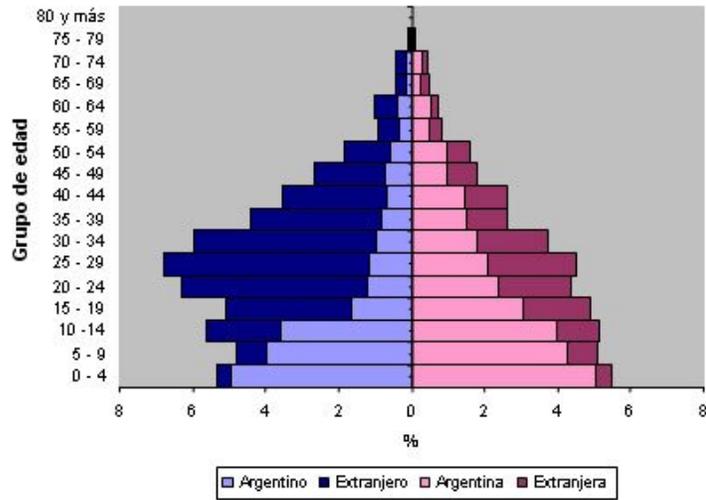


Mujeres 65 y más

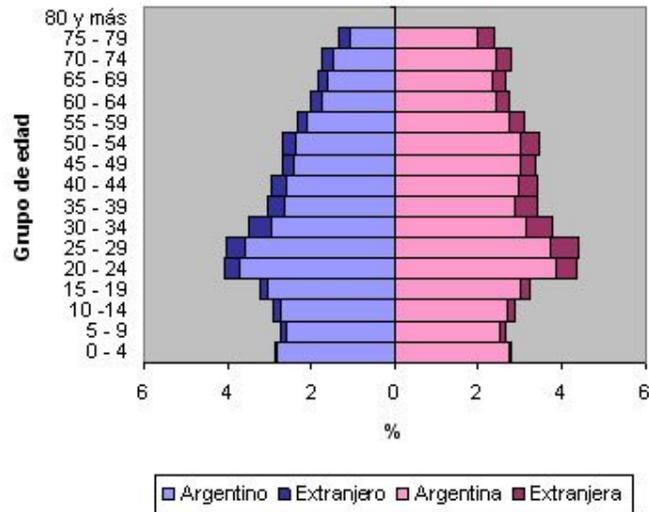


Evolución de la población de la Ciudad de Buenos Aires a través de pirámides de población obtenidas en los censos de población de los años 1869/2001.

Ciudad de Buenos Aires. Año



Ciudad de Buenos Aires. Año 2001.



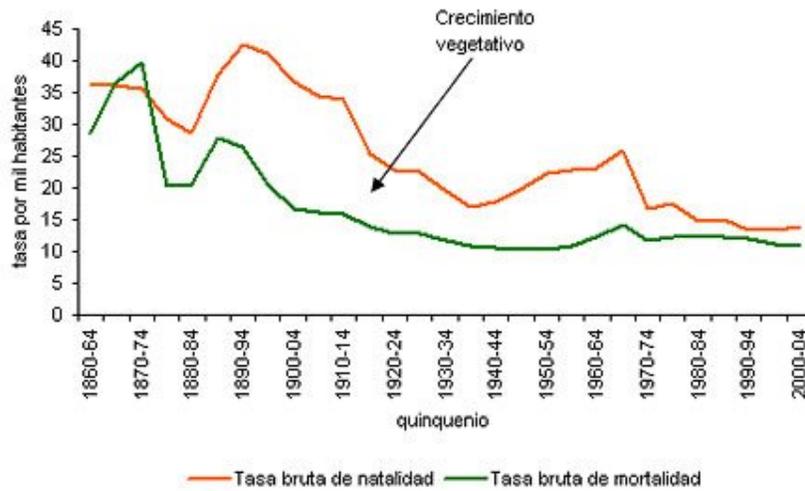
ANEXO N° 2

Natalidad / Mortalidad y Crecimiento Vegetativo

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (GCBA) sobre la base de estadísticas vitales y proyecciones de población.

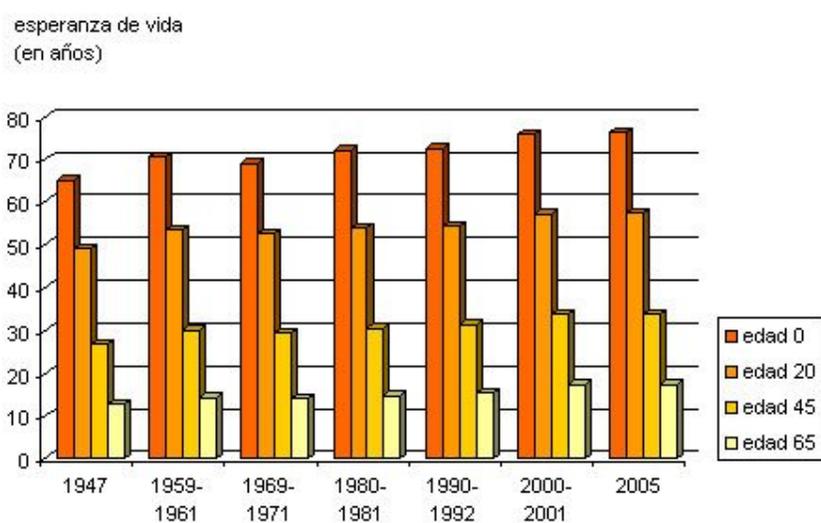
	Tasa de natalidad (por 1000 habitantes)	Tasa de mortalidad (por 1000 habitantes)	Tasa de crecimiento vegetativo (por 1000 habitantes)
1860-64	36,5	28,5	8,0
1865-69	36,2	36,3	-0,1
1870-74	35,6	39,8	-4,2
1875-79	30,9	20,2	10,7
1880-84	28,6	20,5	8,1
1885-89	37,8	27,9	9,9
1890-94	42,5	26,3	16,2
1895-99	41,2	20,6	20,6
1900-04	36,6	16,8	19,8
1905-09	34,5	16,0	18,5
1910-14	33,8	15,8	18,0
1915-19	25,3	13,9	11,4
1920-24	22,9	12,9	10,0
1925-29	22,4	12,8	9,6
1930-34	19,5	11,7	7,8
1935-39	16,9	10,9	6,0
1940-44	17,9	10,5	7,4
1945-49	19,8	10,2	9,6
1950-54	22,2	10,4	11,8
1954-59	22,7	10,9	11,8
1960-64	23,0	12,1	10,9
1965-69	25,9	14,2	11,7
1970-74	16,8	11,8	5,0
1975-79	17,5	12,2	5,3
1980-84	14,6	12,1	2,5
1985-89	15,0	12,3	2,7
1990-94	13,4	11,9	1,5
1995-99	13,2	11,2	2,0
2000-04	14,0	10,7	3,3

Crecimiento Vegetativo.



ANEXO N° 3

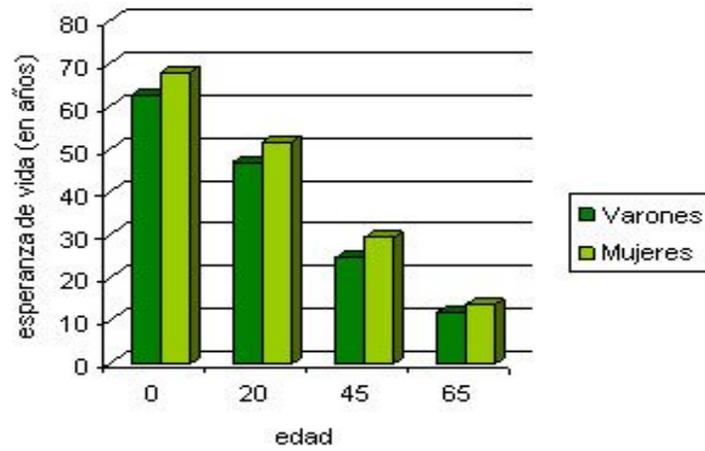
Esperanza de vida de la población total a edades seleccionadas. Ciudad de Buenos Aires. 1947 a 2005.



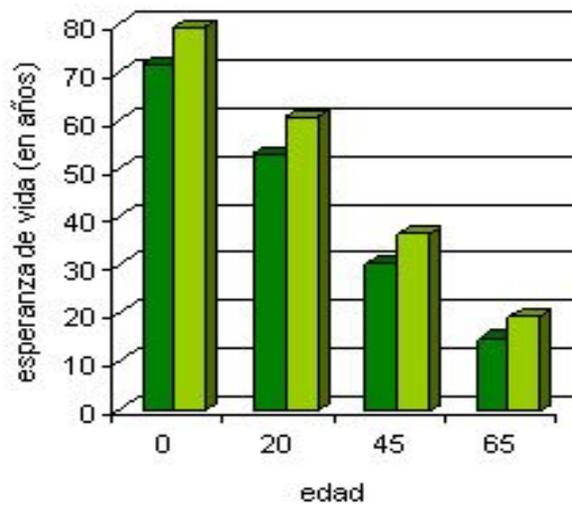
Fuente: Dirección General de Estadística y Censos sobre la base de Müller (La mortalidad en Buenos Aires entre 1855 y 1960, Ed. Del Instituto, Buenos Aires, 1974) e INDEC (Tablas de mortalidad, Buenos Aires, 1975,1988,1995 y 2004).

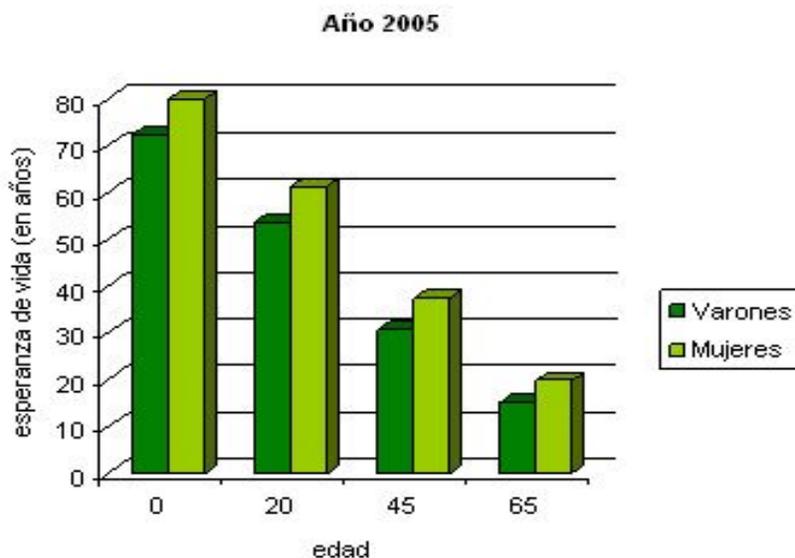
Esperanza de vida por sexo a edades seleccionadas. Ciudad de Buenos Aires. 1947, 2000-2001 y 2005.

Año 1947



Año 2000-2001





Fuente: Dirección General de Estadística y Censos sobre la base de Müller (La mortalidad en Buenos Aires entre 1855 y 1960, Ed. Del Instituto, Buenos Aires, 1974) e INDEC (Tablas de mortalidad, Buenos Aires, 1975,1988,1995 y 2004).

Proporción en el total de población de adultos y jóvenes y esperanza de vida.
Ciudad de Bs. As. 1869-2001.

Proporción en el total de población de adultos y jóvenes y esperanza de vida. Ciudad de Bs. As. 1869-2001.			
Años	Adultos mayores (1)	Jóvenes (2)	Esperanza de vida al nacer
Fuente: elaboración sobre la base de INDEC - Análisis Demográfico N°. 10 y 31.			
1869	2,3	31,4	26,40
1895	1,8	33,4	40,88
1914	2,2	38,1	48,63
1947	5,1	19,1	65,24
1960	9,0	18,7	70,74
1970	11,7	18,1	69,18
1980	14,9	19,0	72,23
1991	16,3	19,1	72,72
2001	17,2	16,9	75,91

(1) Adultos mayores: población de 65 años y más.

(2) Jóvenes: población de 0 a 14 años.

ANEXO N° 4

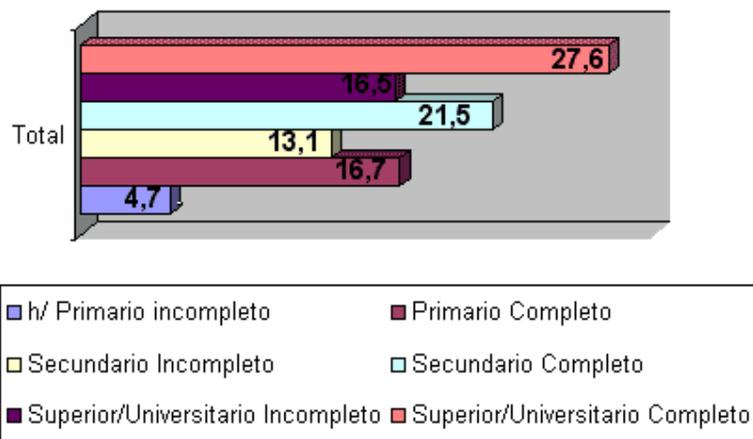
Educación

Distribución porcentual de la población de 25 años o más por máximo nivel de instrucción alcanzado según CGP. Ciudad de Buenos Aires. Año 2004. (1)

Distribución porcentual de Población de 25 años o más según CGP							
Nivel Máximo Alcanzado							
CGP	Primario Incompleto	Primario Completo	Secundario Incompleto	Secundario Completo	Superior / Universitario Incompleto	Superior / Universitario Completo	Total
Notas: * Se excluyen otras escuelas especiales no primarias, ** Realizado con la edad declarada.							
1	3,6	15,7	12,8	20	17,6	30,3	100
3	9,7	21,5	19,4	21,6	12,7	14,9	100
4	7,5	23,7	16	20	14,9	17,8	100
5	10,3	26	21	22,1	10,8	9,8	100
6	4,2	13,6	10,1	24,7	15,3	31,9	100
7	4,2	17	13,1	24,9	16,4	24,4	100
8	10,7	30,5	20,2	21,2	9,3	8,2	100
9	5,2	25,5	16,6	24,4	15,2	12,9	100
10	3,2	19,7	13,1	23,7	16,2	24,1	100
11	4,7	19,1	16,3	18,5	17	24,3	100
12	3,6	15,1	12,8	22,4	16,9	29,1	100
13	2,4	8,5	8,5	19,3	22,4	38,9	100
2N	2,3	9,6	5,6	20,2	19,4	42,9	100
2S	5,5	14,5	16,3	20,9	17,3	25,4	100
14°	2,2	9,9	10,2	20	18,4	39,3	100
14E	2,3	10,1	7,2	18	18,6	43,9	100
Total	4,7	16,7	13,1	21,5	16,5	27,6	100

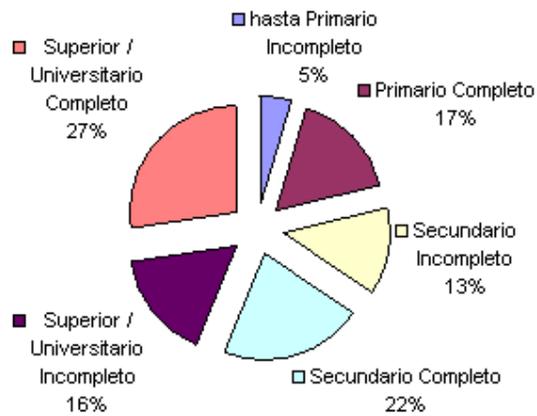
(1) Comprende a la población que asiste actualmente y a la que no asiste pero asistió.

Distribución porcentual de la población de 25 años y más por máximo nivel de instrucción alcanzado. Ciudad de Buenos Aires. Año 2004



Fuente: Encuesta Anual de Hogares 2004. Dirección General de Estadística y Censos (GCBA)

Distribución porcentual de la población de 25 años y más por máximo nivel de instrucción alcanzado. Ciudad de Buenos Aires. Año 2004

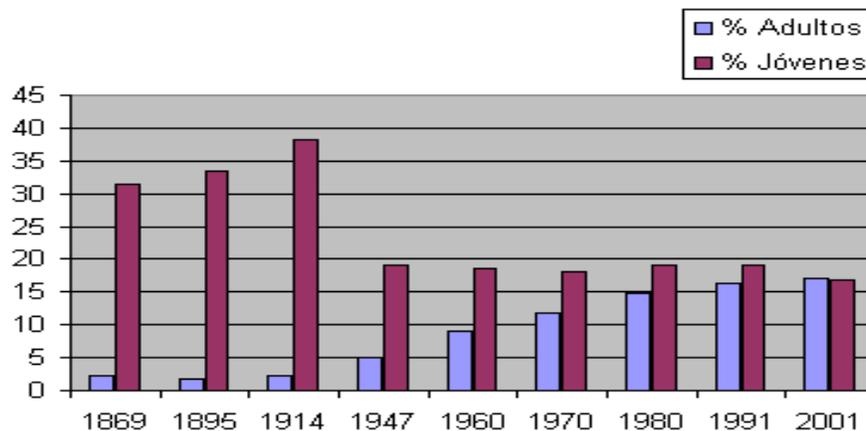


Jóvenes y adultos. Indicadores demográficos seleccionados para fechas censales. Ciudad de Buenos Aires. Años 1869-2001

Proporción en el total de población de adultos y jóvenes y esperanza de vida. Ciudad de Bs. As. 1869-2001.			
Años	Adultos mayores (1)	Jóvenes (2)	Esperanza de vida al nacer
Fuente: elaboración sobre la base de INDEC - Análisis Demográfico N° 10 y 31.			
1869	2,3	31,4	26,40
1895	1,8	33,4	40,88
1914	2,2	38,1	48,63
1947	5,1	19,1	65,24
1960	9,0	18,7	70,74
1970	11,7	18,1	69,18
1980	14,9	19,0	72,23
1991	16,3	19,1	72,72
2001	17,2	16,9	75,91

Nota: (1) Adultos mayores: población de 65 años y más, (2) Jóvenes: población de 0 a 14 años.

Proporción de adultos mayores y proporción de jóvenes en el total de población. Ciudad de Buenos Aires, fechas censales.



ANEXO N° 5

HABILITACIÓN DE ÓPTICAS (2005 – 2006)

Es el trámite por el cual se habilitan ópticas con domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)

Qué documentación se debe presentar. Requisitos. Documentación a presentar:

1) Nota solicitando la habilitación del local de óptica con los datos personales del solicitante y de el/ los profesional/es intervinientes con sus respectivos números de matrícula profesional, DNI, constancia CUIT/CUIL (copia de última factura de pago o declaración).

2) Copia autenticada del título de propiedad, del contrato de locación del inmueble o de comodato acompañado de fotocopia autenticada del título de propiedad.

3) Si es una razón social o fundación la que realiza el trámite, se debe adjuntar copia autenticada del estatuto.

4) Plano del local, debiéndose detallar destino y medidas correspondientes, con los siguientes datos:

-Escala: 1: 100

- Salón de atención: 20 m²

- Gabinete de contactología: 4m² (aquellos que habilitaran contactología)

- Taller.

5) Si se habilita en farmacia (adjuntar plano y número o copia de la Disposición de Habilitación de la Farmacia).

6) Copia de la habilitación municipal

7) Listado de equipamiento.

8) Libro de recetario; se debe traer en el momento de retirar la Disposición de Habilitación para rubricarlo.

9) Si habilita gabinete de contactología, traer copia del certificado de contactólogo/a

NOTA: LAS FIRMAS/COPIAS DEBERAN SER AUTENTICADAS ANTE BANCO DONDE TENGA CUENTA, POLICIA O ESCRIBANO PÚBLICO.

NOTA 2: NO SE INICIARAN TRAMITES QUE NO INCLUYAN LA TOTALIDAD DE LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS. SERA CAUSAL DE SUSPENSION Y/O DENEGATORIA DEL TRAMITE LA OMISION, NO CUMPLIMIENTO O FALSEDAD DE LOS DOCUMENTOS PRESENTADOS.

Cómo se hace.

1.- Presentación de la documentación en Habilitaciones del Ministerio de Salud y Ambiente, Lima 340 PB en el horario de 9:30 a 13:00.

Allí se verifica que la documentación sea la correcta y esta completa, de ser así se entrega el aviso de pago, para continuar con el trámite.

Si la documentación no fuese la adecuada, deberá presentarse nuevamente.

2.- Con el aviso de pago, el interesado debe abonar en la Tesorería del Ministerio de Salud y Ambiente, 1º Piso.

3.- Toda la documentación junto al comprobante de pago, se presenta en Mesa de Entradas, ubicada en 9 de Julio 1925, Planta Baja, en el horario de 10:00 a 13:00 y de 14:00 a 16:00. Allí le entregarán constancia de trámite iniciado donde figura su N° de expediente.

LA CONSTANCIA DE TRÁMITE INICIADO NO ES HABILITANTE PARA FUNCIONAR.

4.- Telefónicamente se acordará el día y la hora de la inspección del local y sus instalaciones para lo cual el interesado debe cumplimentar con todos los ítems requeridos.

5.- El Ministerio de Salud y Ambiente lo notificará para el retiro de la disposición de habilitación en Mesa de Entradas. Al momento de retirar la Disposición de Habilitación, deberá presentar el Libro de Recetarios.

Cuánto vale.

El arancel de la habilitación de óptica es \$300. La única forma de pago es en EFECTIVO.

El mismo se abona en la Tesorería del Ministerio de Salud y Ambiente, 1º Piso en el horario de 10:00 a 13:00 y de 14:00 a 15:00.

Quién puede/debe efectuarlo.

El titular de la óptica o un tercero debidamente autorizado

Cuándo es necesario realizar el trámite.

Antes de comenzar a ejercer en el local destinado a óptica

Qué vigencia tiene el documento tramitado.

Hasta que se realice la baja de la óptica.

Cuántas veces debería asistir al organismo para hacer el trámite.

Debería asistir dos veces:

1.- Presentación de documentación correcta y completa, abono del arancel correspondiente, y retiro del número de expediente.

2.- Retiro de la disposición de habilitación de la óptica.

Dónde se puede realizar el trámite.

Dirección de Registro, Fiscalización y Sanidad de Fronteras.... Habilitaciones Lima 340 PB...

Horario de atención: 9:30 a 13:00... Teléfono: (011) 4379-9000 Int. 4019/4020.



Buenos Aires,.....de.....de.....

SEÑOR MINISTRO de SALUD y AMBIENTE de la NACIÓN:

El/la que suscribe:.....DNI N°..... de Profesión:..... M.N.N°:..... CUIT/CUIL N°.....

Especialista en:.....

Domicilio: Calle..... N°..... Piso..... Dpto.....

Código Postal N°..... TEL.....-

Solicita la habilitación de la ÓPTICA sita en:

Calle.....N°..... Piso.....Dpto.....

Código Postal N°..... TEL.:.....-

Propiedad de.....

Bajo la DIRECCIÓN TÉCNICA DE.....

DNI N°.....de Profesión:..... M.N.N°:.....

CUIT/CUIL N°.....

Observaciones:.....

.....

.....

.....

.....

.....

Declaro bajo juramento la veracidad de los datos consignados

Firma Autenticada del Profesional solicitante:

Firma y Sello:.....

ANEXO N° 6



Disponibile unicamente en soporte papel.

ANEXO N° 7



Disponibile unicamente en soporte papel.

ANEXO N° 8



Disponibile unicamente en soporte papel.

ANEXO N° 9

Programa de Premios Por Porcentaje de Ventas Total UEN PB				
Ventas	De 0 a 50 mil pesos	De 50 a 100 mil pesos	De 100 a 200 mil Pesos	Superior a 200 mil pesos
	0,50%	1%	1,50%	2%

Programa Por Venta de Productos	
Productos	Premio x Producto vendido
Jonhson	\$5 x producto (1)
Ciba	\$6 x producto (2)
Essilor	\$20 x producto (3)
Luxottica	\$30 x producto (4)

- 1- En cajas de lentes de contacto mensuales
- 2- Por cualquier tipo de producto vendido
- 3- En productos superiores a \$1200
- 4- En productos superiores a \$1500 s/descuentos