



Universidad de la Defensa Nacional

---

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PROYECTO DE GRADO**

**Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios  
Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero  
Héctor Castellano S.R.L.**

**Alumnos:** Diaz Battan, Maximiliano  
Tula Santellán, Nicolás Gabriel

**Docente Tutor:** Lic. Malaman, Rossana

- 2018 -



## Índice

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos .....	6
Título.....	7
Hoja de aceptación del trabajo Final (Formulario C) .....	8
Resumen del proyecto.....	9
Palabras Claves .....	10
Introducción .....	11
Capítulo 1: Presentación de la empresa y situación estratégica de la UEN S.A.R.....	12
1.1 Historia de la Empresa .....	13
1.2 Descripción y clasificación .....	14
1.2.1 Clasificación de la empresa.....	14
1.2.2 Organigrama.....	16
1.2.3 Descripción de productos y servicios.....	17
1.2.4 Cultura Organizacional.....	19
1.3 Análisis Estratégico UEN S.A.R.....	20
1.3.1 Ambiente Organizacional.....	20
1.3.1.1 Proveedores .....	20
1.3.1.2 Clientes .....	21
1.3.1.3 Competidores.....	21
1.3.1.4 Matriz de perfil competitivo.....	22
1.3.1.5 Factores económicos – gubernamentales .....	23
1.4 Análisis de la situación actual .....	24
1.4.1 Situación actual .....	24
1.4.1.1 Análisis FODA .....	25
1.4.1.2 Matriz de evaluación de factores externos e internos.....	30
1.4.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	33
1.4.1.4 Matriz de atractivo de la industria .....	35
1.5 Definición de estrategias .....	37
1.6 Conclusión.....	39
Capítulo 2: Marco teórico .....	40
2.1 Argumentos justificatorios del trabajo de campo.....	41

2.2 El control de gestión, conceptos clave .....	43
2.3 El cuadro de mando integral, una herramienta a tener en cuenta.....	45
2.4 Conclusión.....	48
Capítulo 3: Desarrollo de perspectivas del cuadro de mando.....	49
3.1 Estrategias aplicadas por la organización.....	50
3.1.1 Estrategia de reestructuración.....	50
3.1.2 Estrategia de diferenciación .....	52
3.1.3 Estrategia de incorporación .....	53
3.2 Desarrollo de perspectivas del cuadro de mando .....	56
3.2.1 Perspectiva financiera.....	56
3.2.2 Perspectiva del cliente .....	57
3.2.2.1 Segmentación de mercado .....	59
3.2.2.2 Cuota de mercado .....	59
3.2.2.3 Retención de clientes .....	60
3.2.2.4 Adquisición de clientes.....	61
3.2.2.5 Rentabilidad de clientes.....	62
3.2.3 Perspectiva de los procesos internos .....	63
3.2.3.1 Proceso de innovación .....	63
3.2.3.2 Proceso operativo .....	65
3.2.3.3 Servicio post-venta .....	67
3.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	68
3.2.4.1 Capacidades de los empleados .....	69
3.2.4.2 Capacidades de los sistemas de información.....	70
3.2.4.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos .....	71
3.3 Conclusión .....	72
Capítulo 4: Desarrollo del Cuadro de mando integral para la UEN S.A.R. ....	73
4.1 Introducción .....	74
4.2 Perspectiva Financiera.....	74
4.2.1 Objetivos estratégicos.....	74
4.2.2 Indicadores financieros.....	75
4.2.3 Inductores financieros .....	77



4.3 Perspectiva del cliente .....	<u>78</u>
4.3.1 Objetivos estratégicos.....	<u>78</u>
4.3.2 Indicadores del cliente .....	<u>78</u>
4.3.3 Inductores del cliente.....	<u>81</u>
4.4 Perspectiva de los procesos internos .....	<u>82</u>
4.4.1 Objetivos estratégicos.....	<u>82</u>
4.4.2 Indicadores de procesos internos.....	<u>83</u>
4.4.3 Inductores de procesos internos.....	<u>85</u>
4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	<u>86</u>
4.5.1 Objetivos estratégicos.....	<u>86</u>
4.5.2 Indicadores de aprendizaje y crecimiento .....	<u>87</u>
4.5.3 Inductores de aprendizaje y crecimiento .....	<u>89</u>
4.6 Cuadro de Mando Integral del S.A.R.....	<u>90</u>
4.7 Conclusión.....	<u>92</u>
Bibliografía .....	<u>93</u>
Anexos .....	<u>95</u>
Anexo A .....	<u>95</u>
Anexo B.....	<u>102</u>
Anexo C.....	<u>106</u>
Anexo D .....	<u>107</u>
Anexo E.....	<u>109</u>



Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

### **Dedicatoria**

*A mis seres queridos por su apoyo incondicional, tanto a los que están, como a aquellos que lamentablemente ya se fueron.*

Diaz Battan Maximiliano Javier

*A aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado transmitiéndome sus conocimientos y brindándome su apoyo para poder superar los obstáculos presentados a lo largo de mi carrera universitaria, a Dios y a mi familia que son la fuerza para seguir creciendo día a día.*

Tula Santellán Nicolás Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

### **Agradecimientos**

El principal agradecimiento es para la profesora Rossana Malaman, por habernos brindado parte de su tiempo y dedicación para poder llevar a cabo nuestro proyecto de grado. Su presencia, seguimiento y asistencia durante el desarrollo del presente trabajo, ha sido fundamental para poder culminarlo de la mejor manera posible.

Por otra parte, cabe destacar el aporte brindado por todo el personal de la firma Ingeniero Castellano S.R.L., especialmente a la Cra. Constanza Villegas quien nos brindó su experiencia, visión e información necesaria para realizar este trabajo de grado.



Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -

“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

***Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad  
de Negocios Sistema de Acceso Restringido  
(S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor  
Castellano S.R.L.***



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.**

**Integrantes:**

DIAZ BATTAN, Maximiliano- Licenciatura en Administración de Empresas.

TULA SANTELLAN, Nicolás Gabriel - Licenciatura en Administración de Empresas.

**Profesor Tutor del PG:**

Lic. MALAMAN, Rossana.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: FLORES, Lourdes.

1er Vocal: KHALIL, Amalia.

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**



### **Resumen del proyecto de grado**

El presente proyecto se basa en la elaboración de un cuadro de mando integral en la empresa denominada Ingeniero Castellano S.R.L (Incast Ascensores), para una unidad de negocios (U.E.N.) específica llamada Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.).

El trabajo comienza con un pantallazo general de la organización, continuando por su historia, descripción de la empresa, los productos que ofrece, organigrama, entre otras temáticas. Para luego, focalizarse en un análisis estratégico específico de la unidad de negocios mencionada, y sobre la cual se basa el proyecto.

En la unidad dos, se brindan los fundamentos teóricos que conforman el basamento del trabajo, como así también una explicación del control de gestión y justificación del porqué se escogió el cuadro de mando integral como la herramienta a aplicar.

Posteriormente, en la unidad siguiente, se lleva a cabo un análisis estratégico mucho más profundo sobre la actualidad del S.A.R. en relación con las perspectivas del cuadro de mando, en donde se detallan los pormenores de cada una de ellas.

Finalmente, en la última unidad, se realiza la presentación definitiva de la herramienta (cuadro de mando integral), objetivos estratégicos, indicadores e inductores para cada una de las perspectivas mencionadas, en función de las necesidades de la empresa.

### **Palabras Claves**

**Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.):** Unidad de negocios objeto de estudio del proyecto. Por otro lado además se refiere a un sistema electrónico que restringe o permite el acceso de un usuario a un área específica, validando la identificación por medio de diferentes tipos de lecturas.

**Conсорcista:** Persona física o jurídica que es propietaria o inquilina de un bien inmueble de propiedad horizontal.

**Lector estanco:** Aparato que permite la lectura directa de los llaveros o tarjetas magnéticas. Otorga señal eléctrica al pestillo para abrir una puerta o a la botonera de los ascensores para dirigirse a un piso determinado.

**Llaveros electrónicos:** Dispositivo electrónico que a través de un chip inserto ordena al lector estanco emitir una señal eléctrica. Este chip contiene un código sexagesimal que es asociado a cada usuario.

**Caja Welt:** Caja plástica de 30 x 60 cm que contiene componentes como batería, placa electrónica, memorias electrónicas, que permiten la funcionalidad de los lectores estancos.

**Pestillo Eléctrico:** Dispositivo eléctrico compuesto por una bobina (es un componente pasivo de un circuito eléctrico) por medio de la cual al emitir una señal eléctrica permite la apertura de la puerta.

**Cerradura electromagnética:** Es un dispositivo electromagnético que cuenta con dos piezas principales, por un lado, un electroimán, y por el otro lado una lámina metálica llamada pieza móvil. El electroimán se coloca en el marco de los accesos (puertas), funcionando como imán en la medida que circule corriente por su bobina, trabando de esta forma la puerta. Al dejar de recibir corriente eléctrica permite la apertura de la misma.



Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de un cuadro de mando integral para la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R) de la firma Ingeniero Castellano S.R.L, dedicada actualmente a la instalación, mantenimiento y modernización de ascensores y a la instalación de sistemas de accesos restringidos, productos que constituyen actualmente, dos unidades bien diferenciadas en la empresa.

Ingeniero Castellano S.R.L, cuyo nombre de fantasía es Incast Ascensores, es una organización privada con fines de lucro ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. Sus orígenes datan del año 1978, cuando el Ingeniero Héctor Castellano y su esposa Cristina de Castellano deciden incursionarse en el rubro de elevadores. Con más de 30 años de trayectoria, la empresa fue creciendo y aumentando el número de su personal, a la vez que se fue ampliando la heterogeneidad de sus servicios. Actualmente, es una pyme administrada por los hijos del matrimonio Castellano.

En el año 2005, la empresa decide crear la unidad de estratégica de negocio S.A.R., la cual es objeto de nuestro estudio. Desde entonces, la misma ha presenciado un constante incremento en la demanda, esto llevo a que los gerentes se plantearan incorporar herramientas de gestión con el propósito de contribuir hacia una mejora en el S.A.R., y por ende a su desempeño en el mercado.

Nace aquí la propuesta de implementar un cuadro de mando integral, el cual permitirá a través de las diferentes perspectivas, financiera, de clientes, de procesos y de crecimiento y aprendizaje, brindar información útil a los gerentes de la empresa sobre el estado en que se encuentra la unidad de negocios, y a partir de la misma, se podrán delinear acciones futuras a desarrollar en busca de lograr mejoras.

# **CAPÍTULO 1:**

## **Presentación de la empresa y**

### **situación estratégica de la unidad**

#### **estratégica de negocios S.A.R.**

## **1.1 Historia de la empresa**

La organización escogida para la elaboración del presente proyecto de intervención se denomina Ingeniero Castellano S.R.L. La misma es una empresa situada en la ciudad de Córdoba Capital, Argentina, fue fundada en el año 1978 por el Ingeniero Héctor Castellano y su esposa Cristina de Castellano, adoptando como nombre de fantasía el de Incast Ascensores.

En sus comienzos y con escaso dote de personal, la actividad principal de la compañía fue la instalación de portones automáticos. Con el correr del tiempo, mutó de rubro y actualmente sus actividades se dividen principalmente en dos unidades estratégicas de negocio, por un lado, los Ascensores y por el otro el Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.).

La unidad de Ascensores es la de mayor envergadura en cuanto a su facturación, estructura operativa, historia, entre otras variables. La misma se ocupa del diseño, fabricación, instalación, mantenimiento y modernización de ascensores y otros medios de transporte vertical, siendo una de las empresas más reconocidas en la Ciudad Córdoba y pionera en la fabricación de elevadores electrónicos.

En el año 2005, a modo de suministrar un valor agregado al cliente, y a su vez no verse relegada en relación a la competencia, la compañía decidió implementar un nuevo servicio llamado sistema de acceso restringido (S.A.R.), el cual permite por medio de la utilización de un llavero codificado la apertura de puertas de ingresos a edificios, ascensores y oficinas, registrando en todo momento la identidad de las personas. Debido a su competitividad en el mercado, también ha logrado posicionarse en este rubro como una de las empresas líderes.

En la actualidad, Incast Ascensores cuenta con más de 100 empleados y luego de tres décadas de trayectoria sigue conservando sus orígenes de una Pyme familiar, los cuales la

llevaron a mantenerse en el tiempo, consolidando una estructura financiera, comercial y operativa capaz de adaptarse a las exigencias de los mercados en los cuales participa.

## **1.2 Descripción y clasificación de la empresa**

### **1.2.1 Clasificación de la empresa**

Incast Ascensores es una empresa de tipo familiar, dedicada al rubro metalúrgico, la misma se constituyó en el año de 1978, adoptando como S.R.L. su tipo societario.

La misma cuenta con una nómina de personal que asciende a más de 100 trabajadores, constituyéndose de esta manera en una Pyme de tamaño medio.

Sus actividades se dividen esencialmente en dos unidades estratégicas de negocios, la primera es la dedicada a los Ascensores, la cual ocupa el rol de actividad principal debido a su facturación, costos, estructura operativa, entre otras variables. Dicha área se ocupa del diseño, fabricación, instalación, mantenimiento y modernización de ascensores y otros medios de transporte vertical. En dicha actividad la organización es una de las más importantes de la ciudad de Córdoba, captando casi el 20% del mercado.

Por su parte, la otra unidad estratégica de negocios se denomina Sistema de Acceso Restringido o S.A.R., cuyo servicio consiste en el control de accesos mediante el uso de sensores magnéticos y llaveros codificados que permiten regular y registrar el uso de accesos, tanto a edificios y oficinas, como a ascensores. En tal actividad, la empresa también es una de las más importantes en la Ciudad de Córdoba, ocupando la posición de líder en el mercado.

En cuanto a su estructura como se mencionó anteriormente, es una organización familiar, por lo tanto la misma, es bien de tipo piramidal, en donde las decisiones están concentradas en el nivel jerárquico superior.



Al contar con dos unidades estratégicas de negocios el organigrama de la empresa también se divide en dos. Una de las unidades se dedica a los Ascensores, que a su vez, se divide en dos áreas; por un lado, la llamada División Ascensores, y por otro, la denominada Servicios.

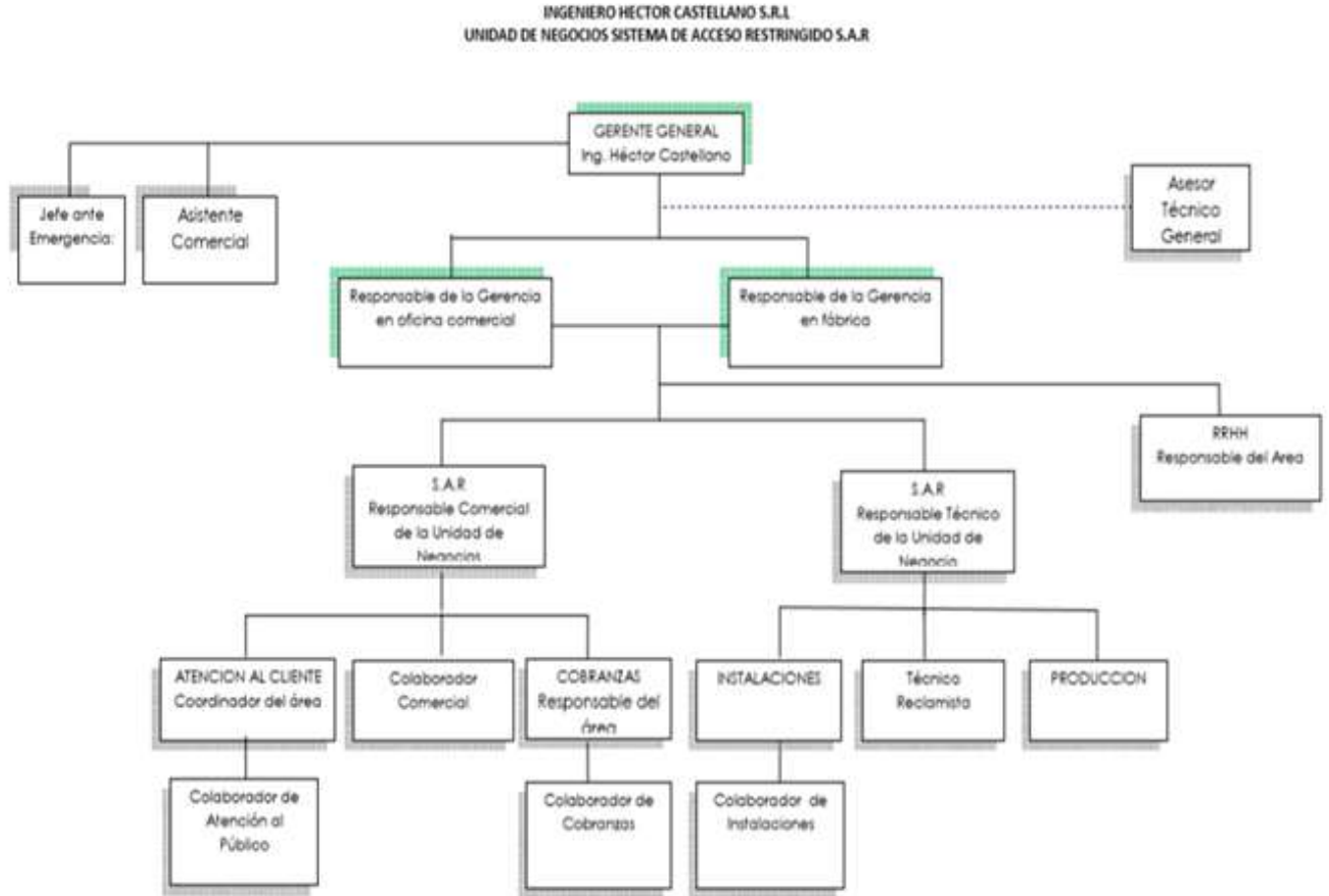
La primera, como se mencionó, se encarga del diseño, fabricación e instalación de ascensores, y la otra, brinda mensualmente un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos.

Por otra parte, la segunda unidad de negocios, S.A.R., se constituye en sí misma como una única división funcional, concentrando todas sus actividades operativas en una sola área, a diferencia de la U.E.N. Ascensores. Los productos que brinda el S.A.R. son básicamente tres: accesos restringidos en puertas de edificios, oficinas y en ascensores, apenas diferentes entre sí técnicamente, pero con funciones distintas.

A su vez, en la empresa existen diversas áreas funcionales que brindan el apoyo administrativo necesario para funcionar como organización, y que en parte por el carácter de mediana empresa, y debido a que existen actividades en común, son compartidas entre ambas unidades. Estas áreas funcionales son Recursos Humanos, Producción (metalúrgica y electrónica), Abastecimiento y Compras, Ventas, Marketing, y Finanzas.

A modo de brindar una representación gráfica de lo mencionado, a continuación, se presenta un organigrama de la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido.

### 1.2.2 Organigrama





### **1.2.3 Descripción de Productos y Servicios**

La gama de productos/servicios que ofrece la empresa se divide en dos sectores. Por un lado en aquellos relacionados a los ascensores, la cuales incluyen instalación, mantenimiento y modernización de elevadores hidráulicos, montacargas, montavehículos. Y por el otro todo lo relacionado con el Sistema de Acceso Restringido.

En cuanto a los productos de ascensores, cabe aclarar que los mismos son fabricados a pedido exclusivo de los clientes de acuerdo a sus necesidades, como pueden ser, funcionalidad, tamaños y características, aspectos que se definen en el momento del diseño de los mismos.

En lo que respecta a la instalación, pueden ser desde equipos hidráulicos hasta de tracción por cables, según la función. Los distintos tipos de productos que ofrece la empresa según su utilidad son, ascensores destinados a edificios residenciales, montavehículos (se utilizan para trasladar de forma vertical un vehículo), montacargas (su función es trasladar únicamente objetos) y montacamillas (su uso es para trasladar camillas en establecimientos sanitarios).

Otro de los servicios que ofrece la empresa es el mantenimiento de ascensores, montavehículos, montacamillas, montacargas, siendo no solo un servicio de posventa destinado para aquellos equipos que fabrica e instala la empresa, sino para todo aquellos que necesiten un mantenimiento preventivo y correctivo.

El mantenimiento preventivo se ofrece de forma mensual, debido a que los ascensores son medios de transporte utilizados de forma permanente por personas y con el fin de regular la funcionalidad de estos, la municipalidad de la ciudad de Córdoba por medio de la ordenanza municipal número 10.950, exige y regula una serie de cuestiones técnicas y de seguridad que deben cumplimentar aquellos equipos de transporte vertical, con el fin de

evitar posibles accidentes. En lo que confiere al mantenimiento correctivo, se ofrece en aquellas circunstancias en que los equipos presenten alguna falla debido al desgaste por su vida útil.

Por último, el servicio de modernización de ascensores, consiste modificar equipos que no estén cumpliendo con la normativas vigentes por estar obsoletos en cuestiones relacionadas con la tecnología. El no cumplir con esta ordenanza puede incidir a la clausura del ascensor.

Por otra parte, la otra unidad de negocios denominada Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.), ofrece soluciones para distintos tipos de requerimientos, de controles o restricciones de acceso, y funciona como un complemento o valor agregado de la actividad principal (ascensores). Este sistema consiste en la colocación de sensores magnéticos estancos tanto a la entrada de edificios, oficinas e interiores de ascensores. A los cuales, se puede acceder por medio de la utilización de un llavero o tarjeta electrónica codificada habilitando la utilización de los mismos. Estos dispositivos contienen un chip con un código interno que es asociado a cada usuario permitiendo así dejar un registro en el lector sobre que tarjeta o llavero fue utilizado, en que momento y a que hora, incrementando el control y seguridad de los usuarios.

#### **1.2.4 Cultura organizacional**

Al hablar de cultura en esta organización, se puede decir que la misma viene arraigada desde sus orígenes, ya que son los mismos dueños de la empresa los que exponen cuales son los valores que siempre se tienen que perseguir. Por lo cual, se puede decir básicamente que los cinco pilares fundamentales que definen a Incast son: innovación, diseño, calidad, servicio y factor humano. Los dueños afirman que gracias a estos elementos es que la empresa ha logrado constituirse como líder en el mercado. Además, sostienen que la empresa cuenta como un elemento primordial la característica de realizar innovación constante, pues consideran a la misma, como una filosofía que viene heredada de tiempos pasados en los que la organización no contaba con know-how actual, y debió diseñar y fabricar cada producto desde cero, con los aciertos y errores que ello implica. Esta cualidad les permitió ser pionera en Córdoba en la instalación ascensores electrónicos, es por ello por lo que consideran sumamente importante nunca perder esta característica, ya que esa mentalidad innovadora constituye una ventaja competitiva para Incast.

### **1.3 Análisis estratégico de la unidad de negocio**

Realizar un análisis estratégico en una organización, abarca desde la observación y entendimiento del entorno externo, como así también, los recursos, competencias internas y expectativas. Toda empresa que compite en el mercado debe tener una estrategia competitiva, la cual se origina desde la planeación, por los mandos administrativos de los diferentes departamentos. Esta estrategia debe ser puesta en marcha mediante una correcta coordinación, y flujos de información veraces y oportunos.

Cabe destacar que el análisis estratégico se centrará en la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.), siendo la misma, el objeto principal de estudio para este proyecto de grado.

#### **1.3.1 Ambiente organizacional**

Cada empresa está inmersa en un entorno de constante dinamismo por lo que, para perdurar se deben tomar elementos del ambiente en el que se desarrollan, para luego transformarlos, y devolverlos de una u otra manera buscando que los mismos sean redituables. Este feedback es esencial para la subsistencia de cualquier organización. Incast Ascensores y dentro de ella, la unidad de negocios S.A.R., interactúa permanentemente con el ambiente interno, ya sea, proveedores, clientes, competidores, y con el ambiente exterior, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.

##### **1.3.1.1 Proveedores**

Los principales proveedores del S.A.R son: Linetec S.A, Zika electrónica S.R.L, Imprenta El Fondo, entre otros. Desde hace mucho tiempo existe una relación comercial

con estos proveedores, por lo que en cierta forma es una ventaja a la hora de obtener financiamiento, negociar precios y plazos de entrega.

### **1.3.1.2 Clientes**

La cartera de clientes del S.A.R. está compuesta principalmente por empresas constructoras, administraciones a cargo de los consorcios y condominios, quienes son los encargados de contratar el sistema por medio de un contrato de comodato, con el fin de implementarlo en consorcios, empresas u organismos que desean restringir el acceso en sus puertas, portones y ascensores.

Actualmente el S.A.R. cuenta con más de 700 clientes dentro de los más importantes se pueden nombrar, AFIP, Nuevo Centro Shopping, Laboratorios Bagó, Clínica Mostaza Sánchez, Ministerio de Agua y energía de Córdoba, Colegio de Veterinarios de Córdoba, JB Srur, Grupo Procaco, Grupo Inarco, Complejo Livette, entre otros.

### **1.3.1.3 Competidores**

Tradicionalmente el mercado de sistemas de accesos restringido estaba en manos de dos empresas, por un lado Incast, y por el otro Griguol, las cuales se distribuían casi todo el mercado, dejando una mínima porción del mismo en manos de un puñado de competidores pequeños. Esto fue cambiando en gran medida a partir de decisiones de política económica, como por ejemplo, el hecho de haber liberado las importaciones, la intensidad competitiva experimentada por la empresa se ha incrementado, debido a que a su tradicional competidor (Griguol), se le fueron incorporando otros más pequeños. Estos últimos, aprovechando la apertura importadora, ofrecen productos similares a más bajo costo, los que ha hecho que en el último tiempo Incast, los empezara a considerar como una posible amenaza.

Dentro del cúmulo de nuevos competidores, se pueden mencionar a Intek, y Jem ingeniería como los más importantes.

Para poder competir, Incast cuenta con la ventaja competitiva de la estructura del personal de ascensores, la cual le permite brindar servicios que las demás no pueden, como por ejemplo, atender reclamos de clientes las 24 hs del día, brindando una respuesta rápida a las exigencias de los mismos.

#### **1.3.1.4 Matriz de perfil competitivo (M.P.C)**

Para poder hacer un mejor análisis en cuanto a la competencia, se utilizará la matriz de perfil competitivo, la cual identifica a los principales competidores de la empresa, como así también sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores importantes para el éxito de una M.P.C., incluyen cuestiones internas y externas, y las calificaciones se refieren a las fortalezas y a las debilidades con relación a sus competidores.

A través de esta matriz podemos analizar los competidores, los factores claves para el éxito en la industria y cuáles son los factores fuertes o débiles de cada empresa.

Los porcentajes y las clasificaciones surgieron de una valoración propia de la gerencia en conjunto con el área comercial, basadas en la experiencia y visión del mercado en relación a la importancia de los factores para el éxito de la unidad de negocios. Una ponderación alta, indicará al competidor cómo más amenazador, y una baja, a uno más débil.

**Tabla 1 -Matriz de perfil competitivo**

Factores importantes para el éxito	Incast Ascensores			Griguol		Intek	
	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Rapidez de respuesta al cliente	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40
Calidad del producto ofrecido	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Servicio posventa	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Competitividad de precios	0,20	3	0,60	1	0,20	4	0,80
Costos	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Cuota del mercado	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>		<b>2,10</b>		<b>2,70</b>

*Calificación: 1=Debilidad mayor, 2= Debilidad menor,3=Fortaleza menor ,4= Fortaleza mayor.*

### 1.3.1.5 Factores económicos - gubernamentales

El sistema de acceso debe cumplir con diferentes exigencias de seguridad que imponen organismos como la Municipalidad de Córdoba y Bomberos.

En cuanto a los requisitos municipales, la Ordenanza N°10950 exige condiciones a cumplimentar para el uso adecuado del sistema dentro de los ascensores, de manera tal de preservar la seguridad de los consorcios.

En cuanto a las exigencias de bomberos, los mismos establecen que el sistema no puede estar diseñado para restringir la salida de las personas en los inmuebles por cuestiones de seguridad, ya sea en caso de incendio o cualquier otro tipo de imprevisto que pudiera ocurrir.

A nivel nacional, también existen factores a considerar debido a que por ejemplo, la apertura de importaciones provocó un incremento de la competencia en el sector.

## **1.4 Análisis de la Situación Actual de la UEN S.A.R.**

### **1.4.1 Situación actual**

El auge experimentado por la construcción en los últimos años (INDEC, 2016) y el creciente aumento de la inseguridad (Ministerio de Seguridad de la Nación, 2017), hicieron que la unidad de negocios experimentara un incremento exponencial de sus ventas, las cuales, han ido aumentando año a año. Este aumento en la demanda ha generado que la estructura de la unidad quedara un tanto desfasada, ya que en ese momento se contaba con una sola área que centralizaba ventas, reclamos, instalaciones, lo que generaba entre otras cosas, que la unidad no pudiera atender rápidamente a los clientes, generando la insatisfacción por parte de los mismos.

Para poder solucionar esta cuestión, la unidad se dividió en dos áreas, comercial y técnica. La primera, quedó a cargo de cotizaciones, venta, post venta, comercialización de llaveros, y otras tareas. La segunda, se ocupó de las instalaciones, reclamos, mantenimientos preventivos de equipos, visitas técnicas a las obras, entre otras cosas.

Esto trajo aparejado la incorporación de nuevos empleados a la nómina para ocupar las distintas vacantes que iban apareciendo, principalmente en el área de técnica, debido a que la misma al ocuparse de instalaciones, debía responder acorde a los estándares de demora de la competencia.

La apertura del mercado provocó la aparición de competidores que, dadas sus características de pequeñas empresas, con estructuras menores, y en algunos casos informales, ofrecían un producto similar a un menor precio. Por tal motivo, la gerencia tuvo que tomar decisiones estratégicas para no perder su cuota de participación en el mercado. Algunas de las decisiones llevadas a cabo fueron, no aumentar los precios, implementar trabajos de cerrajería bonificados para adecuar las puertas en donde se instala el sistema de



acceso, acciones para retener a grandes clientes, bonificándoles el costo de instalación, por ejemplo.

Para analizar la situación actual de la unidad de negocios se van a utilizar una serie de herramientas, como el análisis FODA, Matrices EFE – EFI, las 5 fuerzas de Porter y la Matriz de Atractivo de la Industria.

#### **1.4.1.1 Análisis FODA**

El análisis FODA, es una herramienta que permite conocer la situación actual de una empresa u organización a través de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)

**Fortalezas:** capacidades especiales con las que cuenta la empresa y le permiten obtener una ventaja respecto a la competencia.

**Oportunidades:** factores externos que resultan positivos, favorables o explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa.

**Debilidades:** factores internos que provocan una posición desfavorable competitivamente.

**Amenazas:** situaciones provenientes del entorno que pueden obstaculizar los objetivos de la empresa.

A continuación, se detalla el análisis FODA para la unidad de negocios en cuestión (S.A.R.).

## **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas se pueden mencionar, la imagen, trayectoria, conocimiento del mercado, recursos humanos calificados, capacidad de adaptación a las exigencias del mercado, solidez financiera, entre otras.

El papel de Incast en el mercado de acceso restringido es bastante importante, cabe destacar que la misma se apoya en la imagen y trayectoria de ser una de las empresas pioneras en la fabricación de ascensores en la ciudad.

Si bien el marketshare de la compañía ha experimentado un detrimento, la misma sigue siendo la empresa líder, no solo en cantidad de ventas, sino también en la percepción del cliente en el reconocimiento de la marca, lo cual sin lugar a duda constituye una fortaleza para la compañía.

A su vez, esta reducción de cuota de mercado sacó a flote otros aspectos importantes como por ejemplo, su capacidad de adaptación a las exigencias del mercado. Como se ha mencionado, la empresa ha experimentado un crecimiento exponencial de la competencia y ha sabido responder de manera rápida a esta situación, lo que le ha permitido retener una porción significativa de clientes a pesar del cambio en el contexto de mercado.

Otro aspecto importante de la compañía, es el hecho de que la misma cuenta con una capacidad operativa bastante grande en comparación con sus competidores, obteniendo una ventaja respecto a aquellas empresas que, por su envergadura, no pueden contar con características tales como grandes stocks de repuestos, diversos puntos de atención de emergencias, atención de reclamos las 24 horas del día, entre otros diversos aspectos que permiten atender rápidamente los reclamos. Esta cuestión es sumamente importante, ya que en un mercado en el cual la rapidez de respuesta constituye un factor muy valorado y

demandado por los clientes, se necesita contar con una capacidad operativa acorde a esas circunstancias.

### **Oportunidades**

Las principales oportunidades que se pueden identificar son, la demanda en aumento, apertura de la importación, expansión hacia nuevos mercados, desarrollar valores agregados al S.A.R.

A pesar de la crisis económica experimentada por el país en el corriente año, un aspecto a considerar como oportunidad es la creciente demanda del producto, la cual se debe en gran medida al flagelo de la inseguridad, lastimosamente.

Tal situación brinda una oportunidad de crecimiento, ya que justamente entre las demandas que atiende el servicio, contempla la seguridad de los edificios, restringiendo el ingreso a los mismos.

A su vez, no todas las medidas económicas tomadas por el gobierno se las deben considerar netamente negativas, sino más bien hay que tratar de ver la manera de sacar una oportunidad de ellas. En este sentido, la apertura de importaciones en un primer momento se la pudo considerar de esta manera, como algo negativo, pero si se la analiza adecuadamente la misma puede permitirle a la compañía acceder a tecnología de punta, que le posibilite continuar a la vanguardia del mercado, ofreciendo productos de última tecnología y a un costo competitivo.

## **Debilidades**

Dentro de debilidades más evidentes del S.A.R. se encuentran, la excesiva centralización de las decisiones, relegamiento de la unidad estratégica en detrimento de Ascensores, nómina de personal acotada, pérdida de personal calificado por las escasas recompensas materiales, simbólicas, sociales.

Una característica que no se puede evitar mencionar en este sentido, ya que viene arraigada desde los inicios de la compañía, es su cualidad de empresa familiar, en donde el estilo de dirección se caracteriza por ser operativo y personalista, hay una excesiva centralización de las decisiones y el control.

Por otra parte, si bien los resultados financieros de la unidad van creciendo día a día, la misma siempre se ve relegada por Ascensores, dado que esta última sigue siendo el principal generador de ingresos de la compañía.

Otro aspecto a mejorar es la escasa dotación de personal para las actividades operativas de la unidad, ya que como se mencionó, la misma ha experimentado un crecimiento importante en los últimos tiempos, pero la estructura de personal no ha cambiado en demasía. Si bien se ha incorporado personal, el mismo resulta insuficiente. Esto conduce a una saturación de tareas por parte de los trabajadores, y los lleva a realizar sus labores de una manera que no es la adecuada, algo que a la larga además de provocar descontento y frustraciones, puede llevar a una reducción de la satisfacción del cliente, y pérdida de los mismos en beneficio de la competencia.

Este es un aspecto al cual la empresa no le presta la atención necesaria, en parte como consecuencia de la poca importancia que se les da a las recompensas brindadas a los empleados, no solo de tipo material, sino además sociales y simbólicas. Todo esto hizo que

a la fecha varios trabajadores de la compañía consideren la búsqueda de mejores alternativas laborales.

### **Amenazas**

Dentro de las amenazas se puede encontrar a la competencia, costos, bajas barreras de entrada, disposiciones/reglamentaciones/ordenanzas gubernamentales y conflictos gremiales. Además, también se puede mencionar, el aumento permanente en los precios de los insumos, inestabilidades causadas por el contexto socioeconómico del país.

Las amenazas de mercado como se puede observar son varias, entre las más importantes se encuentran, por ejemplo, las bajas barreras de entrada que caracterizan al mercado del S.A.R., aspecto que se incrementó con la apertura de las importaciones por parte del gobierno, la cual les permitió a competidores menores hacerse de tecnología de punta y les permitió a los mismos ofrecer productos similares a un menor precio.

Relacionado con lo anterior, las bajas barreras de entrada al mercado han hecho que la posición competitiva de la compañía se viese un poco amenazada, debido al incremento de empresas que se han ido ganando un lugar en el mercado, en parte gracias a una estrategia de precios bastante agresiva.

Otro factor a tener en cuenta son las reglamentaciones gubernamentales, ya que a través de ordenanzas municipales, el estado tiene la potestad de regular y exigir una serie de cuestiones técnicas y de seguridad que deben cumplimentar aquellas empresas que brindan el servicio de ascensores, y todos aquellos productos relacionados con el funcionamiento de los mismos. Por ejemplo, los lectores S.A.R. instalados dentro de las cabinas de elevadores han sido rediseñados electrónicamente en varias oportunidades, con el fin de adecuar el servicio para que los usuarios desciendan dentro de los ascensores sin necesidad de utilizar

llaveros electrónicos que los habilite. Este requisito de libre descenso, está regido por la municipalidad de Córdoba.

Un aspecto presente para la empresa son los conflictos gremiales, si bien se trata de una unidad separada de los ascensores, Incast pertenece al rubro metalúrgico y sus trabajadores están agremiados dentro de la Unión Obrera Metalúrgica (U.O.M.). Este aspecto se acrecienta en un año como el actual, en donde la economía está en recesión, con alta inflación, y donde aparecen dificultades nuevas día a día, en un contexto como el descripto los conflictos son casi inevitables, y un problema para la actividad.

#### **1.4.1.2 Matrices de evaluación de Factores Externos –EFE y Factores Internos –EFI**

En base a datos provistos por gerencia, se pudieron desarrollar las matrices de evaluación de factores externos e internos. Las mismas resumen y evalúan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, más importantes dentro de la unidad de negocio. En donde las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor.

Las ponderaciones surgen de una valoración realizada por la gerencia, según su experiencia en relación con el mercado, conocimiento del mismo, como así también de cada uno de dichos factores a valorar. Donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.

**Tabla 2 - Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE**

<b>MATRIZ EFE</b>				
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>				
<b>Oportunidades</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	Demanda en aumento	0,17	3	0,51
2	Apertura de la importación	0,12	2	0,24
3	Expansión de mercados	0,10	2	0,20
4	Valor agregado de la UEN	0,15	3	0,45

<b>Amenazas</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	Competencia	0,18	3	0,54
2	Costos	0,12	2	0,24
3	Barrera de entrada	0,10	2	0,20
4	Reglamentaciones Gubernamental	0,08	2	0,16
5	Conflictos Gremiales	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,64</b>

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2,64 está por arriba de la media de 2.50.

**Tabla 3- Matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI**

<b>MATRIZ EFI</b>				
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>				
<b>Fortalezas</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	Imagen	0,15	3	0,45
2	Trayectoria	0,15	4	0,60
3	Conocimiento del mercado	0,12	4	0,48
4	Recursos humanos calificados	0,10	3	0,30
5	Adaptación al mercado	0,08	3	0,24
6	Solidez financiera	0,10	3	0,30

<b>Debilidades</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	Excesiva centralización	0,08	2	0,16
2	Nómina de personal acotada	0,10	2	0,20
3	Relevancia de la UEN para Gerencia	0,15	1	0,15
4	Pérdida de personal calificado	0,12	2	0,24
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,12</b>

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 3,12 está por arriba de la media de 2.50.



### **1.4.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

A través de esta herramienta de gestión, podemos analizar el nivel de competencia dentro de la industria en la que la unidad estratégica de negocios se encuentra inmersa. Además de determinar la intensidad de la competencia, también se puede analizar la rivalidad entre los competidores, y por lo tanto ver que tan atractiva es la industria con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. En base a esto, se puede desarrollar una estrategia de negocios.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen, tres fuerzas de competencia vertical: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. Y por otro lado, también comprende dos fuerzas de competencia horizontal: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

#### **Amenaza de sustitutos**

Se podría decir que la amenaza de sustitutos que experimenta la organización es elevada, dado que a la fecha son varias las empresas que ofrecen productos similares, debido en gran medida a los factores mencionados anteriormente, importaciones, acceso a tecnología, entre otros.

#### **Amenaza de nuevos entrantes**

Para el caso de los sistemas de acceso restringido la amenaza de nuevos entrantes es bastante elevada por varios factores de consideración, por un lado, la apertura de importaciones les permitió a rivales menores obtener tecnología de punta y ofrecer productos a muy bajo costo.

Se puede mencionar que el mercado tiene bajas barreras de entrada, debido al hecho de que las inversiones necesarias para implantar un sistema como estos no son del todo elevadas, lo que se vio reflejado en el aumento de la competencia. Tampoco es necesario contar con una estructura operativa demasiado grande para ofrecer este sistema, las necesidades de capital no son elevadas.

### **Intensidad competitiva**

Como se mencionó anteriormente, el mercado de sistemas de acceso restringido ha experimentado un incremento de la competencia primordialmente debido al factor de apertura de importaciones, lo que hizo que un cuasi duopolio (Incast- Griguol) se viese perjudicado por el crecimiento de rivales que hasta ese momento no eran del todo significativos, o directamente no existían. Podemos mencionar que empresas como Intek y Jem han incrementado su participación en el mercado en este último periodo.

Esto en parte se debe a que se trata de un producto medianamente de fácil sustitución y difícil diferenciación.

La manera que encontró la empresa para distinguirse entre el resto de los competidores es a través del servicio posventa ofrecido a los clientes, mediante la estructura del personal de ascensores. Esto le permite responder a los reclamos provenientes de clientes las 24 hs del día, a diferencia de los demás competidores.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El incremento en la apertura de importación de productos que se utilizan para la producción y la comercialización del S.A.R., ha facilitado que aparezcan nuevos proveedores capaces de ofrecer dichos insumos a distintos precios, pudiendo elegir de esta

manera aquel que le resulte más conveniente a la empresa. Por lo que se podría decir, que el poder de negociación de los proveedores no es un factor que pueda afectar en gran medida a la empresa. Por otra parte, estos productos son relativamente accesibles debido a que no poseen características exclusivas, no son demasiado complejos desde el punto de vista tecnológico, entre otras cosas.

### **Poder de negociación de los compradores**

Debido al aumento experimentado en la oferta, las malas condiciones económicas actuales, se puede decir que en estos momentos los compradores gozan de un poder de negociación nunca antes visto. Lo cual se ve reflejado en las medidas que tuvo que tomar Incast para que no merme en demasía su cartera de clientes, en detrimento de algún otro competidor.

Dentro de las medidas implementadas se pueden mencionar, el congelamiento de precios, costos de instalación y cerrajería bonificados, entre otras promociones. Cabe destacar que dichas medidas le provocan a la empresa una absorción importante de costos.

#### **1.4.1.4 Matriz atractivo de la industria.**

Esta matriz pondera cada factor competitivo en relación a su atractivo dentro la industria, de manera tal, de ofrecer otra perspectiva en cuanto al grado de atractivo correspondiente de cada una de las fuerzas de Porter. Esta ponderación varía entre 1 y 5, de acuerdo al resultado del promedio de dichos factores, permitiendo evaluar de esta manera su atractivo.

Como se puede observar a continuación, debido a un alto nivel de competencia, alta amenaza de sustitutos, alta amenazas de nuevos competidores y un alto poder de negociación de los clientes, se puede decir que la industria es un poco atractiva.

MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA						
Factores Competitivos	1 ≤ ATRACTIVO ≤ 5 (De: 1 a Muy poco atractivo a 5 Muy Atractivo)					Concepto
	1	2	3	4	5	
Amenaza de entrada de nuevas empresas						Existe buena posibilidad de ingreso de nuevos competidores-Nivel Atractivo Bajo
Poder de negociación de los compradores						Alto poder de negociación-Nivel Atractivo Bajo
Poder de negociación de los proveedores						Bajo poder de negociacion-Nivel Atractivo Alto
Intensidad Competitiva						Muy Alta intensidad competitiva-Nivel Atractivo Muy Bajo
Amenaza de sustitutos						Existe buena posibilidad de productos sustitutos-Nivel Atractivo Bajo
<b>EVALUACION GENERAL</b>						<b>ES UNA INDUSTRIA CON POCO NIVEL ATRACTIVO</b>

### **1.5 Definición de estrategias**

Una estrategia es un plan diseñado por una organización, y que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones en un todo coherente, de manera tal de ayudar a ordenar y asignar los recursos de la mejor forma posible, de acuerdo a sus capacidades y carencias internas relativas, en anticipación a los cambios que ocurren en el entorno y las eventuales maniobras que pueda adoptar la competencia.

Dentro del conjunto de estrategias llevadas a cabo por los gerentes de la empresa se pueden mencionar, la de reorientación de ventas, diferenciación de servicio, y por último la de incorporación de nuevos productos.

La decisión de **reorientar las ventas** de los equipos S.A.R., subyace en mantener un nivel de costos bajo, eficientizando los recursos utilizados de manera tal que, en los consorcios en donde ya se cuente con el servicio de ascensores de Incast, se utilice la mano de obra del personal de ascensores para realizar también tareas de mantenimientos a los equipos, logrando así reducir los costos. Por un lado, logísticos y de mantenimiento, debido a que dicha unificación permite realizar las visitas técnicas de ascensores y S.A.R., de una sola vez y en un mismo sitio. En lugar de tener una atomización de clientes exclusivamente de S.A.R., que debido a tal dispersión, le resten rentabilidad a la unidad de negocios al incrementar los costos del sistema por los mayores traslados y horas trabajadas. Por otra parte, también se podrán disminuir los costos administrativos, al reducir los servicios de cadetería debido a que la mencionada reorientación de las ventas permitirá además, la emisión y distribución una sola factura por consorcio.

En este el último tiempo, con el aumento de la intensidad competitiva, una de las estrategias utilizadas para mantener el posicionamiento en el mercado es a través de lograr una **diferenciación en cuanto al servicio postventa** ofrecido.

Todo esto mediante un sistema de atención de reclamos técnicos, las 24 horas del día los 365 días del año, además de un call center para atender cualquier tipo de reclamo técnico, como así también, distintos tipos de servicios postventa, como por ejemplo, anulación de llaveros que ya no están en uso, listado de registros, control de baterías, mantenimientos preventivos, entre otros.

En adición a lo mencionado previamente, y dado que el año 2016 el S.A.R. se vio afectado por un aumento en cuanto a las bajas de clientes, la gerencia decidió incorporar al portfolio de servicios ciertos trabajos de adecuación de cerrajería, que hasta ese momento eran tercerizados, y por ende no estaban incluidos dentro del precio.

Esta estrategia, en conjunto con la mejora en el servicio post venta, trajo aparejada la disminución del porcentaje de bajas en el año 2017.

Por otra parte, con el fin de hacer frente a pedidos particulares de clientes con un peso específico importante dentro del negocio, la empresa llevó adelante una **estrategia de incorporación** por medio de la cual se fueron añadiendo algunos productos nuevos como por ejemplo, la implementación de un sensor infrarrojo, el cual permite captar el movimiento de una persona que está por egresar del edificio de manera tal que, de forma automática la puerta de entrada sea destrabada sin necesidad de utilizar llaveros electrónicos o llaves. Logrando de esta manera, una libre salida, requisito exigido por bomberos. Esto le permitió a Incast mantener e inclusive incrementar su nivel de clientes.



## **1.6 Conclusión**

Una empresa para poder diseñar estrategias que le permitan ser exitosa, requiere contar con información. Entendiendo al éxito o no de un plan de acción, como el poder anticiparse a los cambios que pueden ocurrir en el entorno, a posibles maniobras que puedan llevar adelante los competidores, como así también a cuestiones de índole internas.

Dicha información, le resultará de suma utilidad a la organización en la medida que le permita tomar conciencia sobre el estado actual en que se encuentra, en relación con el entorno, los competidores, y todos aquellos factores externos que puedan perjudicarla. Así también, la mencionada información, le posibilitará saber cuáles son sus capacidades y carencias internas, de modo tal, de ayudar a ordenar y asignar los recursos de la mejor forma posible.

Para poder lograr lo mencionado anteriormente, en esta primera unidad se han planteado una serie de distintas herramientas de análisis, que permitirán obtener toda la información necesaria para llevar a cabo el proyecto propuesto de la mejor manera posible.



Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

## **CAPÍTULO 2:**

## **Marco Teórico**



## **2.1 Argumentos justificatorios del trabajo de campo**

Las condiciones endebles de los mercados latinoamericanos y en particular del mercado argentino, obliga a las empresas a ser cada vez más conscientes y racionales sobre cómo dichas condiciones pueden afectar la realidad de las mismas, en un mundo cada vez más globalizado donde decisiones de política económica tanto locales como internacionales repercuten cada vez más en la realidad de las empresas. Basta con ver como el ascenso a la presidencia de Donald Trump comenzó a desestabilizar las economías de la región dado sus políticas proteccionistas, que obligan a los países a replantearse muchas cuestiones en materia de acuerdos económicos. Aunque tampoco es necesario irse tan lejos para ver como medidas adoptadas por un gobierno, afectan la realidad económica de las empresas. En Argentina, las medidas económicas adoptadas por el gobierno nacional les han provocado un importante perjuicio a muchas empresas.

Entre dichas medidas se puede nombrar, el aumento de tarifas ya sea de energía eléctrica, gas, agua, peajes, combustibles. Todo esto, sumado a la mayor apertura importadora, tipo de cambio poco competitivo, impuestos y tasas de interés elevados e inflación galopante, han generado un coctel recesivo sumamente tóxico para todo tipo empresas, y en especial las pymes.

Esto ha hecho que muchas empresas operaren al límite de sus posibilidades, causando que muchas de ellas lamentablemente tuvieran que cerrar sus puertas entre fines de 2015 y finales del 2016, lo cual obviamente no solo significa menos empresas, si no también aumento del desempleo.

A modo de fundamento, y para poder contrastar lo expuesto precedentemente con datos de la realidad, tomaremos como referencia el documento “Informes Técnicos vol. 1 n° 5” que fue publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2017).

Dicho estudio contiene datos relativos a registros laborales, puestos de trabajo y remuneraciones de asalariados registrados en nuestro país durante 2015 y 2016.

En este sentido, las estadísticas del INDEC marcan que durante los primeros tres trimestres de 2016 se perdieron 127.905 puestos de trabajo, lo que constituye una caída del 1,9% en materia de empleo.

Otro dato al que hace referencia el documento del Instituto Nacional de Estadística y Censos, indica que si se toma en cuenta el tercer trimestre del año 2016 en relación al mismo período de 2015, el empleo registrado descendió un 1,5%, arrojando un total de 97.160 desocupados.

Además, las cifras recogidas en los estudios del INDEC marcan que, desde finales de 2015 hasta septiembre de 2016, el número de empresas inscriptas oficialmente disminuyó en un 0,88%, lo que constituye un total de 5147 firmas menos durante dicho período. Hay que destacar que el 83% de las empresas que cerraron eran pequeñas firmas que tenían hasta 10 empleados (pymes).

Como se puede ver, las empresas argentinas en los últimos tiempos han tenido que convivir en un contexto político económico caracterizado por, las reglas pocas claras, entornos económicos imprevisibles, e inestabilidades tanto políticas como financieras. A todos estos factores externos, también hay que sumarle los problemas internos de las propias organizaciones, malos procesos, baja calidad del producto, productos poco atractivos, recursos humanos mal capacitados, mala administración de recursos, visión cortoplacista, baja productividad, entre otros.

Ante tantos factores adversos, el contar con herramientas de gestión que le permitan a las organizaciones tomar consciencia de su situación, y en base a ello poder tomar decisiones racionales, le van a posibilitar tener un mayor grado de adaptación al entorno, mejorar

internamente, logrando de esta manera ventajas competitivas por sobre sus rivales de mercado.

## **2.2 El control de gestión, conceptos clave**

Para poder hacer frente ante los distintos factores adversos mencionados, el control de gestión comienza a cobrar fuerza como una herramienta que le va a posibilitar a una empresa, o más bien a sus directivos, el aseguramiento de la eficiencia y eficacia mediante una correcta utilización de los recursos de la organización, de manera tal de cumplimentar los objetivos de la misma.

De lo mencionado anteriormente, se observa que existen varios conceptos sobre los cuales es conveniente explayarse, ya que los mismos son el basamento teórico o los pilares en los cuales se apoya el control de gestión, los mismos son, la planificación estratégica, los objetivos, la eficacia y eficiencia y, por último, los recursos organizacionales.

La planificación estrategia es un componente esencial de las organizaciones, según (Hax y Majluf, 1997, p.51), la misma “tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución”. La cual, “apunta a mejorar las capacidades de una empresa para que pueda operar en un medio ambiente competitivo y dinámico” (Hax y Hajluf, 1997, p.51). Otra definición valedera es la del reconocido autor Peter Drucker, en donde hace referencia a la planificación estratégica como “el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, los cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

Para poder operar en un ambiente competitivo y dinámico, el ser eficaces y eficientes es fundamental para el éxito de una organización, ya que sin esas dos cualidades muy difícilmente la misma pueda mantenerse en el tiempo.

Al hablar de eficiencia, estamos hablando de una utilización adecuada de los recursos organizacionales, es una relación entre costos y beneficios. O lo que es lo mismo decir, relación entre los recursos utilizados por la empresa para la obtención de un producto final. (Chiavenato, 2006).

Hay que tener en cuenta que cuando se habla de recursos, no se está hablando solamente de recursos materiales, sino de todos los recursos necesarios para que una empresa pueda funcionar, por ejemplo, los recursos humanos. Elegir el personal adecuado, capacitado, personas cuyo aporte agregue valor a la organización, va a permitir que un negocio se acerque lo más posible a los parámetros deseables.

Al indagar un poco en el tema sobre los recursos, se da con que los mismos son, “medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” (Chiavenato 1999, p. 10).

Por otro lado, la eficacia, “es una medida normativa del logro de resultados”, (Chiavenato, 2004, p. 132), en otras palabras, el cumplimentar con los objetivos propuestos. Se puede apreciar como ambos aspectos están íntimamente relacionados a tal punto de que, si uno quiere ser eficiente debe ser eficaz, y viceversa, para poder de esta manera que la organización alcance la excelencia. A su vez para poder lograrlo se deben tener que cumplimentar los objetivos, o lo que vendría a ser lo mismo, ser eficaces. Como señala (Chiavenato, 1999, p.30): “Un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse”.

A su vez se puede decir, que sin la existencia de los mismos no habría razón que justifique, valga la redundancia, la existencia de una organización. Ya que como señala (Chiavenato, 1999): “las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos” (p.30). Se debe tener en cuenta que, mientras mayor sea el número de objetivos alcanzados, así como el grado de eficacia y eficiencia con el que estos se logren, mayor será el éxito de una organización.

### **2.3 El cuadro de mando integral, una herramienta a tener en cuenta**

Retomando con el eje principal del trabajo, el control de gestión, una herramienta destacable del mismo, se denomina cuadro de mando integral, Kaplan y Norton (1996) lo definen como, “un mecanismo que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento. Además, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro”. En otra definición los mismos autores mencionan que, el “BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

El éxito en la utilidad de esta herramienta no se logra simplemente con solo agrupar dichos indicadores financieros y no financieros bajo las perspectivas mencionadas anteriormente, sino que debe “poder comunicar una estrategia a través de indicadores de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y

ver lo que esconde detrás de la estrategia que subyace, en los objetivos e indicadores del mismo” (Kaplan y Norton, 1996).

Como se ve, es una herramienta que va a permitir obtener una visión global de una organización, ya que la misma desagrega a una compañía en cuatro partes fundamentales, las finanzas, los clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Esta desagregación en perspectivas nos va a permitir un análisis más pormenorizado de cada una de esas áreas, de manera tal de poder detectar problemas para corregirlos, como así también, aciertos para reforzarlos.

Dentro de las perspectivas mencionadas la más importante de todas es la financiera, dado que como mencionan (Kaplan y Norton, 1996, p.59): “Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera”.

A su vez, por medio de la perspectiva de clientes, las organizaciones identifican los segmentos de clientes y mercados en que han elegido competir, dicha perspectiva “traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercados seleccionados. Permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes, como lo son; satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados” (Kaplan y Norton, 1996, p.77).

En cuanto a la perspectiva del proceso interno, la misma se encuentra relacionada con la cadena de valor del negocio, por lo tanto, será necesario identificar todos aquellos procesos que resulten críticos, para de esta manera poder cumplimentar con los objetivos planteados

en las perspectivas externas, como lo son la financiera y la de los clientes. (Kaplan y Norton, 1996).

Para poder conseguir esto, resulta obvio que una organización debe conocer perfectamente la cadena de valor de la empresa, ya que esto es el punto de partida que va a permitir detectar necesidades y problemas.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se relaciona con las inversiones que deben realizar las organizaciones en las mejoras de sus procesos, procedimientos, sistemas y personal, de manera tal de lograr el cumplimiento de los objetivos no financieros a largo plazo. El libro cuadro de mando integral, recalca que “las inversiones en equipos y en investigación y desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probables que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistema y procedimientos) si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo”. (Kaplan y Norton, 1996, p.140).



## **2.4 Conclusión**

Como se puede observar la utilización del control de gestión, y más precisamente la del cuadro de mando integral, le va a permitir a una organización detectar y sobreponerse a ciertas adversidades, tanto internas, como también las que le pueden presentar los entornos actuales, de manera tal de poder subsistir en los mismos. Cabe destacar que, si bien es una excelente herramienta a utilizar por parte de las empresas, es una de varias a aplicar y tener en cuenta, con esto se quiere decir que la misma, no es que va a brindar soluciones mágicas a todos los problemas que puede presentar una organización, y que una vez llevada adelante por la misma todo lo malo va a desaparecer de un día para el otro.

Por medio de este instrumento, se puede solucionar o evitar la ocurrencia de distintos tipos de problemas que suelen presentarse cotidianamente en las empresas, es por ello que al cuadro de mando se lo considera como una herramienta capaz de corregir ciertas dificultades presentes en la unidad de negocios, direccionando a la misma al cumplimiento de su estrategia y objetivos de la mejor manera posible.





Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

# **CAPÍTULO 3:**

## **Desarrollo de perspectivas del**

### **cuadro de mando integral**

### **3.1 Estrategias aplicadas por la organización**

#### **3.1.1 Estrategia de reestructuración**

##### Reorientación de ventas

En el año 2005, la alta dirección se vio en la incipiente necesidad de crear un sistema de acceso restringido propio con el fin de evitar que otras empresas como Griguol, instalen sus sistemas de acceso en los ascensores de Incast. Esto fue debido a que dichas instalaciones traían aparejado ciertas complicaciones, como un mal funcionamiento del sistema. En la mayoría de los casos, por una manipulación indebida por parte de los técnicos de estas empresas, que ya sea por inexperiencia o desconocimiento terminaban generando fallas en los elevadores. A su vez, otro punto relevante que llevó a tomar esta decisión, estaba relacionado con evitar que la competencia tenga acceso a tecnología propia de la empresa.

Con el paso del tiempo, el S.A.R. comenzó a comercializarse no solo como sistema de acceso en los ascensores, sino también en ingresos a edificios. *“No lo podemos ofrecer en los ascensores si no lo ofrecemos en el ingreso, de hecho, se vende mucho más en el ingreso que en los ascensores. Así surge esta unidad para proveer este servicio”.* (Ver entrevista en Anexo A)

Diferenciación de clientes/servicio			
Clientes con S.A.R en Ingresos y en Ascensores Incast	Clientes con S.A.R en Ingresos y en Ascensores de otras empresas	Clientes con S.A.R solo en Ingresos	Total de clientes *
92	56	549	697



\* Por cada cliente se confecciona un contrato, el mismo puede incluir uno o varios equipos SAR.

Como se puede observar en el gráfico, fueron creciendo aquellas instalaciones de clientes que requerían el S.A.R. solo para el ingreso, representando en la actualidad el 79% del total de clientes.

Para poder cumplir de forma satisfactoria las necesidades de los clientes se necesita que la empresa sea eficaz y eficiente, de manera tal de poder aprovechar los recursos que dispone de la mejor forma posible.

En este sentido, el poder utilizar al personal de la estructura de los ascensores le permite a la empresa brindar un mejor servicio y reducir costos. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en el mantenimiento, en donde los técnicos para el caso de aquellos clientes que cuenten con ambos servicios, puedan realizar el mantenimiento conjunto tanto de ascensores como del S.A.R. en una sola visita.

Es por ello que la gerencia se ve con la necesidad de reorientar las ventas del S.A.R., hacia aquellos clientes que ya cuenten con el sistema de ascensores de la compañía. Para lo cual, consideran reorganizar el sector técnico del área S.A.R., haciendo que el mismo pase a depender de división de ascensores.

Esta dependencia va a posibilitar, en conjunto con el apoyo del sector comercial, organizar y planificar las instalaciones de una mejor manera, mayores controles internos de materiales, conocer a clientes potenciales, optimizar el proceso operativo, aumentar la satisfacción del cliente, mejorar el mantenimiento, reducir costos, entre otras cosas. A su vez toda esta información, se podría traducir en indicadores que le permitan a la empresa conocer un poco más acerca de cómo se va desarrollando su gestión.

### **3.1.2 Estrategia de diferenciación**

#### *Diferenciación del servicio post venta*

Una ventaja competitiva con la que cuenta la unidad de negocios, está cimentada por la infraestructura administrativa y operativa que ha desarrollado con el correr del tiempo, y con la que cuenta actualmente. Una de las principales diferencias con respecto a las empresas que compiten en el mercado, es la de poder contar entre otras cosas, por ejemplo, con un exclusivo sistema de atención de reclamos técnicos las 24 horas del día, los 365 días del año. Donde las llamadas son atendidas por personal idóneo, quienes ante el requerimiento de service o emergencia, coordinan en forma inmediata a través de un sistema de comunicación, la presencia de los técnicos al lugar requerido.

Estos sistemas con los que la compañía cuenta, permiten brindar apoyo al área técnica, dado que a través de los mismos, los empleados, pueden tener a su alcance un informe cronológico completo del problema a resolver, especificando, por ejemplo, tipo de falla,

horario, datos del usuario que realizó el reclamo, entre otras cosas, y así obtener un diagnóstico preciso sobre el trabajo a realizar.

La gerencia entiende que mantener esta ventaja competitiva con relación a los servicios es clave para tener la mayor participación posible en el mercado, es por esto, que la intención es mantener dicha infraestructura de servicios e invertir recursos en ella. *“La infraestructura de ascensores aporta una sinergia importante, ya que sin ella el servicio de 24 horas los 365 días del año sería imposible. Estos servicios permiten diferenciarnos, son nuestra ventaja competitiva, ya que hoy en día hay varias empresas en el mercado.” (Ver entrevista en Anexo A)*

Si bien contar con personal técnico del sector de ascensores para poder brindarle un apoyo técnico y logístico al área del S.A.R. es una de las estrategias de gerencia, también es clave para ellos contar con una o más personas únicamente abocadas a atender reclamos, es decir, a realizar el servicio post-venta. Dentro de este servicio se incluyen, la anulación de llaveros que ya no están en uso, listado de registros, control de baterías, mantenimientos preventivos, entre otros. La finalidad de esto es que los reclamos disminuyan junto con el tiempo de respuesta al cliente, y por ende aumentar la satisfacción de los mismos.

### **3.1.3 Estrategia de Incorporación**

#### **Incorporación de nuevos productos**

Desde el momento en que gerencia decidió incorporar a su porfolio de productos el sistema de acceso restringido, y comercializarlo no solo en para el uso exclusivo de los ascensores como se realizó inicialmente, las ventas fueron en aumento año tras año.

Fundamentalmente basado por incremento en el sector de la construcción y al aumento de la inseguridad en la provincia de Córdoba.



Por otra parte, dado que el mercado en el cual está inserto el S.A.R. se caracteriza por tener bajas barreras de entrada, ya sea por la facilidad de adquirir la tecnología, debido a que es posible importarla a un bajo costo, o por el hecho de no requerir demasiado capital inicial, entre otras cosas. En el último tiempo, esto le permitió a nuevas empresas ingresar al mercado y ofrecer productos a precios competitivos con el fin de lograr una mayor participación.

Otro factor a favor que presentan estas empresas rivales es el servicio de cerrajería, el cual lo comercializan junto con la instalación del sistema. En otras palabras, adecuan la cerrajería de las puertas para poder instalar sus equipos, ya que sin estas modificaciones no funcionan los lectores.

En el año 2016, el S.A.R. tuvo 16 bajas de clientes, de las cuales casi el 40% fue debido a que los clientes optaron por contratar a otras empresas que ofrecían un precio más bajo, incluyendo dentro del mismo el servicio de cerrajería, el cual Incast no lo ofrecía, sino que recomendaba a un tercero para realizarlo. (*Ver Anexo C*)

Como consecuencia de esta pérdida de clientes, la gerencia tomó la decisión de comenzar a ofrecer el mismo servicio de cerrajería a un precio no superior al de la competencia.

Esta decisión, en conjunto con la mejora en el servicio post venta, trajo aparejado la disminución del porcentaje de bajas en el año 2017.

Por otra parte, con el fin de hacer frente a pedidos exclusivos de clientes importantes, la empresa tuvo que adaptar algunos productos, por ejemplo, la implementación de un sensor infrarrojo el cual permite captar el movimiento de una persona que está por egresar del edificio, de manera tal que, de forma automática la puerta de entrada sea destrabada sin necesidad de utilizar llaveros electrónicos o llaves. Logrando así una libre salida, requisito exigido por bomberos.

En un futuro, además se piensa introducir un servicio de cámaras de seguridad que permitan complementarse con el S.A.R., mediante la registración filmica de los eventos ocurridos principalmente en los ingresos de los edificios.

A modo tal de poder vincular el cuadro de mando exitosamente con la estrategia, se utilizarán un conjunto integrado de indicadores distribuidos en cuatro perspectivas. Las mismas son la perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### **3.2 Desarrollo de perspectivas del cuadro de mando**

Antes de comenzar con el análisis de las perspectivas, es conveniente señalar que el mismo se basa en un estudio de campo acerca de la realidad de la empresa bajo la óptica del control de gestión. Si bien hasta el día de la fecha la misma no aplica esta herramienta, es posible analizar las distintas perspectivas del cuadro de acuerdo a la situación actual de la organización.

#### **3.2.1 Perspectiva financiera**

A la perspectiva financiera se la podría considerar la más abarcativa de todas, esto es así porque los objetivos financieros sirven de guía para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del cuadro de mando, de manera tal, de ayudar a los mismos a lograr una mejora de la actuación financiera del negocio.

En la sucesiva toma de contactos y entrevistas con la gerencia de la empresa, han puesto de manifiesto lo importante que es para ellos la performance financiera, y por consiguiente, el énfasis en la misma va a ser exhaustivo.

Para comenzar el análisis, se podría decir que los objetivos financieros difieren de forma considerable de acuerdo con la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la unidad de negocio, por lo cual lo primero a considerar es la identificación de la misma en dicho ciclo. Esta identificación es fundamental, ya que a través de esta se van a poder vincular los objetivos financieros con la estrategia.

Se podría decir que la unidad de negocios S.A.R. se encuentra en fase de sostenimiento, en donde se espera que la unidad mantenga la cuota de mercado existente, o quizás pueda incrementar la misma. En este sentido, en una entrevista con la gerente general de la empresa, la misma manifestó que la idea no es intentar captar nuevos clientes, de hecho la



empresa no hace ningún tipo de publicidad sobre el servicio, sino que se maneja más bien de boca en boca, en la totalidad de los casos, es el cliente el que busca contratar el servicio. Esto es así, porque lo que realmente les interesa no es sumar clientes por el hecho de sumar, si no que los mismos vengan como un complemento o servicio adicional del producto principal, que en este caso se trata de los ascensores.

La lógica atrás de esto, es lograr una reducción de costos por medio de una disminución de aquellos relacionados con el mantenimiento, logística, facturación, entre otros. Ya que al situarse en un mercado donde hay mucha competencia, y poca posibilidad de aumentar el precio, se tiene que trabajar sobre los costos para lograr que el servicio sea algo más rentable.

El aumentar la rentabilidad y disminuir el periodo de recupero de la inversión son aspectos en los cuales intenta trabajar la gerencia, dado que por ejemplo, por cada instalación estándar en un consorcio el recupero es de 22 meses. (*Ver Anexo D*) Para ello, es clave reducir costos unitarios, mejorar la productividad, reorientar las ventas, entre otras cosas.

De acuerdo a la estrategia financiera llevada a cabo por la unidad de negocio, y la etapa en la que se encuentra, que en este caso es de sostenimiento, podemos implementar indicadores que orienten a la estrategia a los fines deseados.

### **3.2.2 Perspectiva del cliente**

Con relación a los clientes, está claro que si una unidad de negocio espera conseguir una performance financiera mejor a la actual en el largo plazo, se deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. En este sentido se podría decir que esta es la base que le permite a esta unidad ser exitosa, ya que al situarse en un mercado

muy competitivo, con bajas barreras de entrada, escasa diferenciación del producto, lo que se debe hacer es destacar el producto ofrecido por sobre la competencia.

Tanto en entrevistas, como diversos contactos con personas de la empresa, se ha puesto de manifiesto la importancia que se le da al servicio administrativo. El S.A.R. cuenta con la infraestructura de ascensores, que le permite lograr una sinergia importante a la hora de brindar servicios postventa a los clientes, diferenciándose de la competencia por tener un servicio de atención de reclamos las 24 horas del día, los 365 días al año. Dichos reclamos e inquietudes son atendidos por personal capacitado, quienes ante el requerimiento de service o emergencia, coordinan en forma inmediata a través de un sistema de comunicación informática y telefónica, la presencia de técnicos al lugar requerido.

Otro de los servicios post venta que diferencia al S.A.R. de sus competidores a la hora de la elección por parte de los clientes, es la sábana de registros horarios. (*Ver Anexo B*)

La misma es un detalle de eventos que consiste en que, cuando el usuario acerca el llavero al lector, este guarda en su memoria el código del llavero, así como la hora del evento. De este modo, la administración del edificio puede solicitar ante un inconveniente, y sin costo adicional, un listado de dichos de registros para conocer exactamente los usuarios que ingresaron al edificio en un cierto lapso de tiempo. Todo esto deriva en una mayor seguridad y control.

La implementación de todos estos servicios mencionados con anterioridad, es parte de una estrategia competitiva de la empresa, ya que los gerentes entienden que ofrecer servicios que otras empresas no posean, les permite obtener una ventaja competitiva por sobre las mismas.

### **3.2.2.1 Segmentación del mercado**

La base del proceso de segmentación es definir el segmento de mercado sobre el cual se centrará la empresa o donde ha decidido competir.

El segmento de mercado al cual apunta la unidad de negocios son los consorcios de edificios (asociación o conjunto de residentes de un edificio), complejos de departamentos u oficinas de la ciudad de Córdoba Capital, que a través de sus administradores, empresas constructoras o inmobiliarias, contratan el servicio.

Actualmente, la cantidad de clientes están diferenciados por la empresa de acuerdo por el lugar físico donde está instalado el sistema en el edificio, es decir, clientes con S.A.R. en puerta/s ingreso/s y en ascensores que mantiene Incast, clientes con S.A.R. solo en puerta/s de ingreso/s, clientes con S.A.R. puerta/s ingreso/s y ascensores que no pertenecen a Incast.

Casi el 80% de los clientes tienen contratado el sistema de acceso solo en puerta/s de ingreso, los mismos se encuentran geográficamente en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba. La estrategia de ventas llevada a cabo por la gerencia comercial, es volver apuntar a todos aquellos clientes que ya cuentan con ascensores de la empresa con el fin de unificar los servicios, y no diversificarlos por las distintas zonas de la ciudad, ya que de esta forma no es tan redituable por el aumento de los costos.

### **3.2.2.2 Cuota del Mercado**

El mercado en el cual está inserto el S.A.R. ha tenido varios cambios en los últimos tiempos. El rubro de los sistemas de acceso en la ciudad de Córdoba, data de los años 90 cuando la empresa Griguol comienza a comercializar el servicio. En el año 2005 por necesidad de evitar que otras empresas instalasen sistemas de acceso en los ascensores de Incast, la gerencia tomó la decisión de comercializar un sistema de acceso propio, cuyo

nombre es sistema de acceso restringido (S.A.R.), y desde ese momento estas dos son las empresas más importantes en el rubro en la ciudad de Córdoba.

Las estructuras tanto financieras, de costos, de personal y de recursos que ha logrado Incast con el correr del tiempo en la unidad de negocio ascensores, rubro principal de la firma, han beneficiado a su otra unidad (S.A.R.), permitiéndole de esta manera a la misma contar una ventaja competitiva por sobre el resto de los participantes en el mercado, logrando un adecuado posicionamiento y obteniendo una mayor participación.

De acuerdo a lo mencionado por el encargado comercial del S.A.R., el mercado se reparte de la siguiente forma:

- Incast 35%
- Griguol 30%
- Intek 15%
- Jem ingeniería 10%
- Otras empresas 10%.

### **3.2.2.3 Retención de clientes**

Captar nuevos clientes es tan importante como la capacidad de lograr cohesión y fidelización en ellos, es por esto que la forma más eficiente de retenerlos es ofreciendo un servicio que sea satisfactorio a la hora de cumplir sus necesidades.

En la cantidad de años que lleva el S.A.R. en el mercado solo el 10% de los clientes contratados han optado por dar de baja el servicio, esto fue por diversas razones, pero la más importante radica por cuestiones de costos. En donde los algunos clientes optaron con cambiar a otras empresas que ofrecían el servicio a un precio menor, si bien con menos cantidad de prestaciones, pero con las adecuaciones necesarias en materia de cerrajería

bonificadas. Esto llevo a que en el año 2016, empresas como Intek logaran obtener una mayor cuota en el mercado.

Para hacer frente a esta situación y que el porcentaje de bajas no se vea incrementado, la gerencia adoptó distintas medidas de acuerdo a la necesidad particular de cada cliente que deseaba cambiar de empresa. Dentro de las cuales se encuentran, por ejemplo, descuentos en los abonos mensuales a aquellos clientes cuyos niveles de facturación le resultaban significativos a la empresa, además se ofrecieron adecuaciones de cerrajería en algunos casos sin costo o a precios muy accesibles.

Dichas medidas derivaron en una fuerte estrategia de retención, que hizo frente a la ventaja competitiva que venía acarreado la competencia.

#### **3.2.2.4 Adquisición de nuevos clientes**

En Incast no realizan campañas de ventas con el fin de captar nuevos clientes, la forma habitual que la empresa utiliza actualmente, y que es la misma desde un comienzo, es el boca en boca. “*Se prefiere trabajar en que se recibe el pedido, o sea, el cliente es el que nos busca a nosotros*”. (Ver entrevista en Anexo A)

En promedio la cantidad de ventas anuales aumenta en un 20%, y se espera el índice siga evolucionando con creces, con lo cual la gerencia no considera modificar esta manera de captar clientes. (Ver Gráfico Evolución de ventas de instalaciones, pág. 60)

Una ventaja importante a la hora de la elección por parte de los clientes, es la cantidad de años que tiene la empresa en el rubro, es decir la trayectoria en el mercado. Grandes administraciones, inmobiliarias y constructoras, trabajan hace bastantes años en conjunto con Incast, por lo que recomiendan el sistema de acceso en consorcios que administran.

Otro aspecto favorable es la infraestructura de los ascensores, esto aporta una sinergia importante entre las unidades de negocios, ya que sin ella, el servicio de 24 horas los 365 días del año difícilmente sería llevado a cabo.

Estas prestaciones permiten lograr una diferenciación respecto a lo que ofrecen otras empresas en el mercado, y constituye una ventaja competitiva de peso a la hora de que los clientes opten por alguna de las compañías.

### **3.2.2.5 Rentabilidad de los clientes**

El hecho de haber cumplido de manera satisfactoria las cuatros anteriores medidas centrales del cliente como, cuota del mercado, retención, incremento y satisfacción, no asegura que la empresa tenga clientes rentables. Hay que tener en cuenta que no todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización.

Incast apunta principalmente a comercializar el S.A.R., a todos aquellos clientes que tengan instalados ascensores de la empresa. De esta forma se logra unificar los servicios ofrecidos, logrando disminuir los costos del proceso, ya sean de mantenimiento, instalaciones, administrativos, comerciales, logísticos, entre otros.

En cuanto al mantenimiento e instalaciones, esta unificación de servicio le permite al técnico realizar dichas tareas tanto en ascensores como a los equipos del S.A.R. de una sola vez. Lo cual posibilita lograr un ahorro en tiempos, mano de obra y recursos, permitiendo incrementar los márgenes, y hacerlo más redituable para la empresa al operar como un complemento de ascensores.

En el siguiente gráfico, se detallan los ingresos, costos fijos y costos variables del sistema cuando el mismo ya se encuentra en funcionamiento. La ocurrencia de dichos

costos variables va a depender de que se realice algún tipo de mantenimiento correctivo y por lo tanto no se presentan mensualmente, sino de manera ocasional.

Ingresos	
Abono Mensual por lector S.A.R	\$ 390,00
Costos	
Costo fijo - Servicio de Cadeteria	\$ 80,00
Costo Variable - Mano de obra por hora	\$ 337,00
Otros costos - Combustible, materiales, otros	\$ 200,00

### **3.2.3 Perspectiva del proceso interno**

Al hablar de procesos internos, se hace referencia al conjunto único de procesos utilizados para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, es decir, la cadena de valor interna.

La misma está compuesta por una serie de procesos principales, los cuales son el de innovación, el operativo y el servicio postventa.

#### **3.2.3.1 Proceso de Innovación**

En materia de innovación, si bien se escuchan las sugerencias de los clientes, la adopción de nuevos productos/servicios es un proceso que va bastante rezagado. Es probable que esto ocurra de esta manera, por el hecho de que la empresa ocupa una posición dominante en el mercado, y por otro lado, dado que existe una imposibilidad por parte de los competidores de ofrecerles a los clientes una oferta agregada de productos y/o servicios al nivel de Incast, debido a que no cuentan con una estructura acorde para ello.

Esto ha hecho que la unidad de negocios S.A.R. no corra riesgos en cuanto a la adopción de nuevos productos y/o servicios, a esto se lo podría considerar como una debilidad, ya que más allá de que por el momento no exista un competidor que esté ofreciendo nuevos productos y/o servicios en el mercado, tampoco la empresa está aprovechando la oportunidad de ser la primera en hacerlo.

Más allá del rezago anteriormente mencionado, en el último tiempo, se han ido incorporando algunos productos nuevos, como es el caso del electroimán o cerradura electromagnética. Anteriormente, si bien era algo solicitado bastante seguido por los clientes, la empresa no lo ofrecía y lo que hacía era derivar la colocación a un tercero. Debido a esto, el S.A.R, estaba perdiendo una oportunidad importante, ya que los competidores habían empezado a ofrecer dicho producto, a su vez, la incorporación del mismo le permitiría a Incast aumentar el valor agregado de la oferta de productos, al brindarles a sus clientes algo muy solicitado y más seguro que el producto actualmente utilizado (pestillo eléctrico). Por otra parte, esta incorporación también le permitiría a la empresa obtener un rédito económico adicional.

En este sentido, en un futuro también se piensa en incorporar cámaras de seguridad, al portfolio de productos.

Todo esto se da de esta manera, ya que como se ha mencionado, la idea de esta empresa no es la de vender productos por el solo hecho de vender, sino más bien, vender correctamente, lo que quiere decir desde su perspectiva, no comercializar un producto hasta no ser experto en todos los aspectos relacionados con el mismo. (*Ver entrevista en Anexo A*)



### **3.2.3.2 Proceso operativo**

En cuanto al proceso operativo, el mismo está compuesto de una serie de pasos o etapas, las cuales se las puede resumir en las siguientes etapas:

#### **1- Presentación del presupuesto:**

Luego de haber tenido la primera comunicación con el cliente (telefónica y/o personalmente) y de conocer sus necesidades, el Responsable Técnico del SAR realiza una visita técnica al consorcio para corroborar la factibilidad de la instalación y verificar las tareas de cerrajería que debe realizar el cliente. Posteriormente se le envía un presupuesto formal, vía mail, cotizando el sistema a instalar. El mismo es elaborado por el Responsable de SAR – Área Técnica.

#### **2- Confirmación de venta y programación de la instalación:**

Una vez aprobado el presupuesto por el cliente (el mismo debe ser aprobado vía mail), se le asigna una fecha de instalación en el “cronograma de instalaciones”. A la vez se le envía una circular para repartir entre los consorcistas y una planilla en Excel para completar con los datos recopilados, esto permitirá saber la cantidad de llaveros que se deben preparar en la “Entrega Inicial de llaveros”.

Junto con el envío de los archivos se le recuerda al cliente que debe realizar los trabajos de cerrajería correspondientes (Colocar un pestillo eléctrico, trabas de seguridad, regulación de Frenos, service en general)

Por otro lado, la actualización del “cronograma de instalaciones” está a cargo del Responsable de SAR - Área Técnica, quien deberá coordinar los recursos materiales y humanos, para cumplir con los tiempos pactados con los clientes.

### **3- Alta del cliente:**

Una vez aprobado el presupuesto, se procederá a crear el cliente o dar de alta el mismo en el sistema. Esta tarea la realiza el Encargado Comercial en Oficina.

Para el primer caso, el alta es generada por el Responsable de SAR – Oficinas Comerciales, quien deberá corroborar primero que el cliente no esté registrado. (Puede haber clientes ya registrados con abono de mantenimiento mensual de Ascensores y/o SAR).

El número de cliente asignado deberá ser comunicado por mail al Responsable de Reclamos (Área Servicios), para que gestione el alta en el sistema Comunicación CBA. Dicho mail debe detallar, además, la dirección, nombre del consorcio, administrador, teléfono y cantidad de lectores a instalar.

### **4- Orden de trabajo (OT):**

Una vez dada el alta al cliente, debe generarse la orden de trabajo correspondiente a la instalación vendida.

### **5- Concreción de la instalación:**

El Responsable de SAR Comercial debe comunicarse con el cliente para informarle que se está próximo a comenzar con la instalación en su edificio. También es necesario recordarle que debe enviar la planilla con los datos de los consorcistas.

Por otro lado, se debe enviar al Responsable de Reclamos la tarjeta provisoria, de dicha instalación, respaldada con un mail el cual detalle la dirección y el nombre del consorcio.

#### **6- Instalación, entrega de llaveros y firma del contrato:**

Realizada la instalación en la fecha pactada con el cliente, se le hace entrega a la administración o a los consorcistas (según lo acordado con el cliente) de los llaveros de “entrega Inicial”.

Por otro lado, se notifica al cliente, en caso de ser necesario, si debe completar algún trabajo de cerrajería. (Se asienta en el memo al terminar instalación si faltan trabajos de cerrajería)

Por último, se procede a firmar los contratos del comodato del SAR.

#### **7- Cierre de la orden de trabajo:**

El memorándum realizado por el/los técnicos instaladores serán enviado al Área de Servicios, Auxiliar de reclamos, quien procederá a registrarlo y cerrar la orden de trabajo.

#### **8- Alta comercial:**

El Responsable de SAR Comercial, debe enviar un mail al Responsable de Administración, Facturación, informando datos del nuevo cliente, detalle de lo que se le debe cobrar y fecha de 1º facturación. Luego de esta etapa comienza el servicio posventa.

#### **3.2.3.3 Servicio post-venta**

La culminación del proceso operativo da inicio al servicio postventa, y al tratarse de una unidad que ofrece un servicio, prácticamente todo recae aquí. Se podría decir que el mismo es una fuente de ventajas competitivas, ya que a diferencia de la competencia, el S.A.R. se nutre de la infraestructura que le aporta la unidad de Ascensores, pudiendo de esta manera ampliar su oferta de servicios. Como por ejemplo, poder brindar un servicio de reclamos y

atención al cliente en el horario de 8 a 18 horas, de lunes a viernes. O también, un servicio de guardia que opera los 365 días, las 24 horas.

En conjunto estos sistemas de atención de reclamos funcionan por medio de un call center, el cual utiliza un 0800 que figura en las calcomanías dentro de los ascensores y en los lectores. Al llamar al 0800, se le da a esa persona un número, y se hace un seguimiento por número de reclamo. Hay una devolución según el tipo de reclamo por medio de un mensaje de texto, normalmente para el caso de una persona encerrada, y ante otros reclamos de alta gravedad, el mensaje de texto indica “estamos en camino”, todo esto destinado para tranquilizar a la persona.

Y para el caso de reclamos comunes, simplemente un número de ticket al cual la persona puede llamar y dependiendo de la tipología del mismo, es la tardanza. Por ejemplo, aquellos por caída de llaves al pozo del ascensor demoran un poco más, que para el caso en que a un lector se le esté agotando la batería.

### **3.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Si una organización quiere ser totalmente exitosa en el largo plazo, no debe descuidar el factor humano. El invertir en personal, sistemas y procedimientos, es fundamental si se quiere lograr que los objetivos de crecimiento financiero que se prolonguen en el tiempo.

Muchas empresas, dentro de las cuales se encuentra Incast, presentan un mayor énfasis en las perspectivas financiera, de clientes y de procesos, sin embargo, cuando se habla de la capacitación y competencias del personal, la motivación, incentivos, delegación, ese énfasis se deja de lado, para dar lugar a lo estrictamente duro en materia de recursos humanos (hard).

Los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes objetivos están satisfechos, esto se logra con una propuesta de valor atractiva para los mismos, la cual se consigue a partir de procesos internos que optimicen los bienes y servicios que ofrece la empresa. Dichos procesos se pueden mejorar a partir de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, teniendo un personal capacitado, con competencias, conocimientos, sapiencias, entre otras cosas.

#### **3.2.4.1 Capacidades de los empleados**

El personal de Incast se puede dividir en dos categorías, los administrativos y los técnicos. Los empleados administrativos son los jefes, encargados, pasantes, cuya función es llevar a cabo aquellas tareas administrativas, de gestión, supervisión, aprovisionamiento, entre otras, las cuales se realizan generalmente tanto desde la oficina comercial como de la fábrica.

Por otra parte, los técnicos son aquellos empleados que se dedican a la instalación y mantenimiento del servicio, la mayor parte de su trabajo lo realizan en los edificios donde la empresa tiene ascensores y lectores S.A.R. También hay una parte de los empleados técnicos que trabajan en la fábrica, sus principales tareas son la de fabricar y alistar todos aquellos materiales que serán utilizados en producto final.

En el proceso de selección de los empleados, el área de personal, que es la encargada de llevarlo a cabo, busca que el candidato posea ciertas capacidades que va a depender del tipo de puesto, ya sea administrativo o técnico. En el caso de los administrativos, la persona debe tener principalmente capacidad de trabajar en equipo, capacidad para comunicarse, capacidad de aprendizaje, de ser proactivo, de tener un pensamiento analítico, y dependiendo del grado del puesto, capacidad para tomar decisiones, supervisar y dirigir.

En relación a las competencias, la empresa selecciona generalmente a estudiantes que están cursando carreras universitarias como administración de empresas, contabilidad, logística y recursos humanos. Incast cuenta con convenios y contactos con diversas universidades de la ciudad de Córdoba para recibir pasantes en las distintas áreas.

En cuanto a los empleados técnicos, hacen hincapié en la capacidad que tiene el empleado en aprender, en trabajar en equipo, de ser creativo y proactivo. Las competencias que se exigen para el puesto es tener conocimientos técnicos generales de electricidad, electrónica y albañilería.

Para los empleados técnicos la empresa ofrece un incentivo mensual por asistencia, que consiste en un pagarles un plus por presentismo, a todos aquellos empleados que no se hayan ausentado en el mes, ya sea justificadamente o no.

#### **3.2.4.2 Capacidad de los sistemas de información**

A comienzo del año 2016, la empresa implementó un sistema informático que permitió llevar a cabo un registro pormenorizado, principalmente de reclamos realizados por los clientes, tanto a las oficinas comerciales como al call center. Dicho sistema, posibilitó un seguimiento detallado de los reclamos, pedidos de servicios técnicos y órdenes de trabajo.

Con este software comenzó a utilizarse el uso de indicadores de reclamos, como tipos de reclamos habituales, zonas de mayores reclamos, cantidad de reclamos por clientes, motivos de los reclamos, entre otros. Cada vez que se genera una solicitud técnica, automáticamente llega una notificación al área de reclamos, al teléfono del supervisor y del técnico. Si bien antes se utilizaban otros medios de registros, los mismos no tenían las mismas ventajas que hoy en día brinda esta nueva herramienta informática.

En lo que respecta a la seguridad del sistema, la información comercial de la venta de llaveros es proporcionada por el encargado comercial a los empleados de atención al público, con el fin de obtener un control sobre aquellas personas que adquieren llaveros para poder tomar conocimiento, por ejemplo, sobre la cantidad de llaveros entregados y así poder validar la identidad de cada usuario. Esta información se procesa y registra mediante un programa de diseño propio llamado Gestión S.A.R., en donde se registran datos personales de los usuarios que posean llaveros, identificando el edificio, el llavero y las autorizaciones de las administraciones para retirar.

La información de nuevas instalaciones es proporcionada semanalmente desde el área comercial al área técnica, y al final de cada semana se planifican los trabajos de para la semana posterior, emitiendo las órdenes de trabajo correspondientes. Esto permite que desde el área técnica se confeccionen los pedidos de materiales e insumos y llevar un registro de las cantidades utilizadas para cada instalación. A su vez, desde el área comercial se contacta al cliente para informarle fecha y hora de instalación.

Como se puede observar, el poder contar con un buen sistema de información permite una mejora en la toma de decisiones, tener un panorama claro, y mejorar la respuesta al cliente.

#### **3.2.4.3 Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos**

Para los empleados técnicos la empresa ofrece un incentivo mensual por asistencia, esto consiste en adicional por presentismo, a aquellos empleados que no se hayan ausentado en el mes, ya sea justificadamente o no. Además de lo mencionado con anterioridad, la organización no presenta otro tipo de políticas de incentivos hacia el resto de sus trabajadores.

En cuanto a prestaciones sociales, solamente brinda a través del convenio con el Sindicato de la Unión Obrera Metalúrgica, un complejo recreativo para actividades en familia.

### **3.3 Conclusión**

Como queda reflejado en el desarrollo de esta unidad, se realizaron una serie de análisis de las diferentes estrategias implementadas por la gerencia, como así también en cómo se encuentra la misma en cuanto a las perspectivas del cuadro de mando.

Las estrategias llevadas a cabo son la reorientación de ventas, diferenciación e incorporación de productos. Las mismas surgieron como una respuesta por parte de la empresa a distintos acontecimientos ocurridos en el mercado, y además a situaciones internas propiamente dichas.

Del análisis acerca de las perspectivas se desprende que, si bien cada perspectiva tiene su grado de importancia, se puede observar que existe un mayor interés por parte de la gerencia en lo relacionado con lo financiero, los clientes, y procesos internos. Donde siempre se resalta el énfasis en reducciones de costos, mejora de los márgenes, mejora del servicio, satisfacción de los clientes, entre otras cosas. Todo esto, persiguiendo el objetivo de poder competir en mejores condiciones.

Se podría mencionar, que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que menos incidencia tiene para la gerencia. Esto se ve reflejado no solo en las sucesivas tomas de contacto con la alta dirección de la organización, sino que también en la falta de decisiones y políticas implementadas en esta materia. En la organización se puede observar una escasa y casi nula política de incentivos (materiales, sociales, simbólicos), ausencia de programas de capacitación, falta de gestión de recursos humanos, entre otras cosas.





Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

# **CAPÍTULO 4:**

## **Desarrollo del cuadro de mando**

### **integral en la U.E.N. S.A.R.**

## **4.1 Introducción**

A la hora de comenzar con el diseño y desarrollo del cuadro de mando, se pensaron una serie de objetivos, indicadores e inductores acordes a las necesidades de la empresa. Ya sea por alguna solicitud particular, o por el hecho de haber detectado algún tipo de problema o falencia específica.

## **4.2 Perspectiva financiera**

### **4.2.1 Objetivos estratégicos**

#### **Incrementar el retorno de lo invertido**

Aumentar los márgenes de rentabilidad de manera tal que lo invertido tenga un mayor rendimiento, para alcanzar en última instancia, una mayor independencia en la unidad estratégica de negocios.

#### **Eficientizar el uso de los recursos**

Lograr una mayor eficiencia de los recursos utilizados, para poder operar más cómodamente de cara al mercado y obtener una ventaja competitiva.

#### **Reducir costos**

Lograr una reducción de los costos utilizados, de manera tal de mejorar la competitividad de la empresa, y así enfrentar a un mercado con bajas barreras de entrada, de una mejor manera.

#### **4.2.2 Indicadores financieros**

##### **Rendimiento sobre capital invertido en la UEN S.A.R.**

**Definición:** Buscará tender hacia una mejora en la utilización del capital que se invierte en la unidad de negocios S.A.R., de manera tal de conseguir que cada peso invertido, rinda más o tenga un rendimiento superior.

**Fórmula:** Cociente entre los beneficios netos que arroja el S.A.R., y el total del capital invertido en el S.A.R.

*Rendimiento sobre capital invertido en S.A.R. = ((beneficios netos S.A.R. / capital invertido S.A.R.)-1) \* 100*

**Valor deseable:** Maximización.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

##### **Margen de utilidad neta sobre las ventas en la UEN S.A.R.**

**Definición:** Permitirá conocer el margen de utilidad de la unidad de negocios en relación a sus ventas, es decir, que indicará la proporción en que las mismas posteriormente se convertirán en utilidades.

**Fórmula:** Cociente entre la utilidad neta que arroja el S.A.R., y el total de ventas en el S.A.R.

*Margen de utilidad neta sobre las ventas en SAR = utilidad neta S.A.R. / ventas S.A.R. \* 100*

**Valor deseable:** Maximización.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Recupero Inversión S.A.R.**

**Definición:** Tenderá hacia una mejora del período de recupero de la inversión del S.A.R. La reducción del plazo hace a la empresa más solvente, y además le permite obtener una ventaja competitiva.

**Fórmula:** Su cálculo resulta del cociente entre la totalidad de los montos invertidos por cada cliente del sistema S.A.R., y el canon que abona mensualmente cada cliente S.A.R.

*Recupero Inversión S.A.R. = monto invertido por cliente S.A.R. / canon por cliente S.A.R.*

**Valor deseable:** El mínimo posible.

**Unidad de medida:** Meses.

### **Eficiencia del flujo de caja S.A.R.**

**Definición:** Ayudará a conocer como varía el flujo de caja en un período de tiempo, y analizar sus variaciones.

**Fórmula:** Cociente entre el total de ingresos y de egresos en el período en el S.A.R.

*Eficiencia flujo de caja S.A.R. = ((ingresos totales del período S.A.R. / egresos totales del período S.A.R.)-1) \* 100.*

**Valor deseable:** Maximizar.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Manejo de costos S.A.R.**

**Definición:** Posibilitará conocer que tan eficiente es la unidad de negocios en el manejo de costos. Una buena eficiencia le permitirá a la unidad, poder ver que tan

lejos de lo presupuestado se encuentra, y de esta manera, buscar ser más competitiva en relación con la competencia.

**Fórmula:** Cociente entre los aquellos costos en los que realmente ha incurrido la unidad y los que fueron presupuestados.

$$\text{Costos} = ((\text{costos actuales S.A.R.} / \text{costos presupuestados S.A.R.}) - 1) * 100$$

**Valor deseable:** Minimización.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

#### 4.2.3 **Inductores financieros**

##### **Auditorías**

Con el fin de corroborar la situación económico-financiera y los resultados obtenidos por la empresa, para tener una perspectiva más cercana de la realidad y saber si existen aspectos que se pueden mejorar, en busca de una solvencia mayor.

##### **Inversión en nuevas tecnologías**

Invertir en nuevas tecnologías le permitiría a la empresa el poder acceder a productos mejores, más eficientes, de mayor calidad, lo que posibilitaría mejorar el servicio, reducir costos, y así obtener ventajas competitivas.

##### **Búsqueda de nuevos proveedores**

Le permitiría a la empresa contar con un poder de negociación superior a la hora de establecer precios, condiciones, y además posibilitará reducir costos de manera tal de ganar en competitividad.

### **Mejora en la negociación de contratos**

Le posibilitaría a la empresa conseguir condiciones más favorables a la hora de términos, cláusulas, plazos, montos, entre otras cosas.

## **4.3 Perspectiva del Cliente**

### **4.3.1 Objetivos estratégicos**

#### **Incremento selectivo de la cuota de mercado**

Lograr que los clientes que posean ascensores Incast contraten el servicio de S.A.R., ya que esta combinación es la más rentable para la empresa.

#### **Retención de clientes**

Intentar retener a los clientes ante un escenario como el actual de aumento de la competencia, y en la medida de lo posible, sumar nuevos clientes.

#### **Mejorar la rentabilidad de los clientes**

Tender hacia una mejora en los márgenes de rentabilidad de los clientes, que actualmente son demasiado bajos.

### **4.3.2 Indicadores del cliente**

#### **Selectividad de clientes**

**Definición:** La intención con este indicador es la de poder medir en cuanto se incrementará o disminuirá la cuota de mercado del S.A.R., en aquellos clientes que ya cuenten con ascensores.

**Fórmula:** Cociente entre aquellos nuevos clientes del sistema S.A.R. que cuenten con ascensores y el total de clientes del S.A.R.

*Selectividad de clientes = nuevos clientes S.A.R. con ascensores / total clientes S.A.R. \* 100.*

**Valor deseable:** El mayor posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Retención/incremento de clientes**

**Definición:** Permitirá determinar si la empresa está sumando o perdiendo clientes en general en el sistema S.A.R.

**Fórmula:** Cociente entre las altas de clientes en el sistema S.A.R. y las bajas de clientes.

*Retención de clientes = ((altas clientes S.A.R. / bajas clientes S.A.R.) - 1) \* 100.*

**Valor deseable:** El máximo posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Rentabilidad clientes**

**Definición:** Posibilitará determinar la variación de los beneficios por cliente S.A.R., para saber si el margen presupuestado se mantiene, incrementa o decae.

**Fórmula:** Cociente entre los beneficios obtenidos por clientes y los márgenes de beneficios presupuestados.

*Rentabilidad clientes = ((beneficios por cliente S.A.R. / margen presupuestado por cliente S.A.R.) - 1) \* 100.*

**Valor deseable:** El máximo posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Tamaño medio de clientes**

**Definición:** Tiene como finalidad poder diferenciar a los clientes de acuerdo a su tamaño medio, de manera tal de ver cómo evoluciona el mismo, y además poder identificar y tener presente a aquellos más importantes a la hora de negociaciones, pedidos o solicitudes de los mismos.

**Fórmula:** Cociente entre número total de contratos del período y el número total de clientes del período.

*Tamaño medio de clientes = número total de contratos del período S.A.R. / número total de clientes del período S.A.R.*

**Valor deseable:** Máximo posible.

**Unidad de medida:** Contratos por cliente.

### **Morosidad de clientes**

**Definición:** Permite conocer cuál es el porcentaje de clientes morosos en un determinado período.

**Fórmula:** Cociente entre número de clientes morosos del período y número total de clientes del período.

*Morosidad de clientes = número de clientes morosos del período S.A.R. / clientes totales del período S.A.R. \* 100.*

**Valor deseable:** Mínimo posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.



### **4.3.3 Inductores del cliente**

#### **Promociones o beneficios dirigidas/os a clientes con ascensores**

Con la idea de lograr sumar clientes que actualmente sólo posean el servicio de ascensores, ofreciéndoles promociones o beneficios para que abandonen la competencia y se sumen al servicio S.A.R. de la empresa.

#### **Precios competitivos**

En un mercado que presenta cada vez más competidores, dada las bajas barreras de entrada, la posibilidad de que la empresa ofrezca precios atractivos para el cliente, le permitirá ser más atractiva e incrementar su cuota.

#### **Calidad de servicios**

Mientras mayor sea la calidad o valor agregado que presenten los servicios ofrecidos, mayor va a ser la fidelidad de los clientes para con la empresa.

#### **Valor añadido de servicios**

La propuesta de valor añadido le va a permitir a la empresa gozar de una mayor percepción de calidad por parte de los clientes, un incremento de la fidelización, como así también, la posibilidad de cobrar un precio superior y mejorar los márgenes.

## **4.4 Perspectiva de Procesos Internos**

### **4.4.1 Objetivos estratégicos**

#### **Ampliar la oferta de productos**

Insertar nuevos productos en el mercado, ampliando la gama, con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de los clientes.

#### **Mejora de la productividad**

Direccionar los procesos internos, de instalación, servicio al cliente, entre otros, hacia la búsqueda de una mayor eficiencia, de manera tal de optimizar el uso de los recursos.

#### **Rapidez de respuesta ante reclamos de los clientes**

Reducir el tiempo desde el input del reclamo al output, de manera tal de mejorar la respuesta al cliente, y por ende, la percepción que el cliente tiene de la empresa.

#### **Reducir el tiempo de instalaciones**

Optimizar los tiempos y recursos de los procesos operativos con el fin de disminuir el tiempo de instalaciones. Los mismos, tienen directa incidencia con la espera o demora que tienen los clientes para contar con el servicio instalado.

#### **4.4.2 Indicadores de procesos internos**

##### **Ampliación de oferta**

**Definición:** Posibilitará medir la variación de la oferta de productos de la unidad de negocios en el mercado, de manera tal de saber si la misma se ha incrementado o disminuido. Esto ya sea por detección interna o pedido del mercado.

**Fórmula:** Cociente entre los productos del período actual y la oferta de productos del período anterior.

*Ampliación de la oferta = ((productos del período actual / productos del período anterior) - 1) \* 100.*

**Valor deseable:** Máximo posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

##### **Mantenimiento**

**Definición:** Posibilitará saber si las horas de mantenimiento presupuestadas fueron suficientes, o si hubo algún tipo de desvíos.

**Fórmula:** Cociente entre las horas de mantenimiento presupuestadas y aquellas efectivamente realizadas.

*Mantenimiento = ((horas de mantenimiento correctivo realizadas / horas de mantenimiento correctivo presupuestadas) - 1) \* 100.*

**Valor deseable:** El menor posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Tiempo de espera ante reclamos**

**Definición:** Ayudará a medir si el tiempo de espera del cliente ante algún tipo de reclamo disminuye o aumenta.

**Fórmula:** Cociente entre el tiempo de espera el actual y el deseable.

*Tiempo de espera ante reclamos = ((tiempo de espera actual promedio / tiempo de espera deseable)-1) \* 100*

**Valor deseable:** El menor posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Tiempo de instalación por equipo S.A.R.**

**Definición:** Permitirá saber si el tiempo de instalación considerado por la empresa como deseable, se cumple en la realidad. Un tiempo de espera más acotado permitirá por un lado reducir costos y por el otro mejorar la satisfacción del cliente.

**Fórmula:** Cociente entre el tiempo de espera actual y el deseable.

*Tiempo de instalación por equipo S.A.R. = ((tiempo de instalación actual promedio / tiempo de instalación deseable)-1) \* 100.*

**Valor deseable:** El menor posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Productividad del S.A.R.**

**Definición:** Contribuirá para saber que tan eficiente es la unidad de negocios en el manejo de recursos de todo tipo, tanto técnicos, cómo humanos e infraestructurales. Una buena productividad le permitirá a la unidad, buscar ser más competitiva en relación con la competencia.

**Fórmula:** Cociente entre los beneficios obtenidos en el período y los costos totales empleados.

*Productividad = ((beneficios obtenidos en el período S.A.R. / costos totales del período S.A.R.)-1)\*100.*

**Valor deseable:** Maximización.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

#### 4.4.3 **Inductores procesos internos**

##### **Investigación de mercados**

La recopilación y el análisis de la información del mercado, permitirá conocer las necesidades, y en base a ello, diseñar un servicio acorde con el fin de ampliar la oferta. Esto es útil a la hora de obtener una retroalimentación acerca del servicio ofrecido por la empresa respecto al resto de los competidores.

##### **Auditoria de calidad**

Se podrán identificar posibles fallos existentes en los diferentes procesos, por medio de procedimientos de trabajos previamente establecidos.

##### **Tender hacia un sistema de mantenimiento predictivo**

Contar con un sistema predictivo de mantenimiento para poder anticiparse a eventuales problemas en los equipos del S.A.R., y de esta manera lograr una reducción de costos, tiempos y recursos.

### **Inversión en nuevas tecnologías**

Poder abrirse a nuevas tecnologías e invertir en mejoras en el S.A.R., hará que la empresa sea más competitiva en el mercado y logre una diferenciación respecto al resto de los competidores, obteniendo de esta manera un posicionamiento superior.

## **4.5 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

### **4.5.1 Objetivos estratégicos**

#### **Elevar las competencias del personal**

Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados con el fin de poder contar con un personal cada vez más capacitado que sea capaz de manejar distintos tipos de situaciones que se puedan presentar.

#### **Incrementar la participación del personal en las decisiones**

La participación del personal en el proceso de toma de decisiones permite que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa y tengan una mayor cohesión para con la misma, es una forma de incentivar el personal.

#### **Aumentar la motivación del personal**

Tomar las medidas correctivas que sean necesarias y posibiliten generar un incremento en la motivación del personal.

### **Incrementar el sentido de pertenencia del personal**

Lograr que los empleados se sientan identificados, valorados, comprendidos y parte de la empresa, todo ello, contribuirá a alcanzar los objetivos organizacionales de una mejor manera.

#### **4.5.2 Indicadores de aprendizaje y crecimiento**

##### **Capacitación**

**Definición:** Por medio del mismo, se puede saber en qué proporción se cumplen los planes de capacitación planificados por la empresa.

**Fórmula:** Cociente entre los planes de capacitación llevados a cabo y los presupuestados.

*Capacitación = planes de capacitación realizados / planes presupuestados \* 100.*

**Valor deseable:** Maximización.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

##### **Delegación de decisiones**

**Definición:** Permite conocer si las decisiones planteadas por los empleados a la gerencia luego son implementadas.

**Fórmula:** Cociente entre el número de decisiones adoptadas y aquellas que fueron planteadas.

*Delegación de decisiones = n° de decisiones adoptadas / total de decisiones planteadas \* 100.*

**Valor deseable:** El máximo posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Ingresos por empleado**

**Definición:** Posibilita medir el valor agregado generado por cada trabajador en un período de tiempo. Para poder saber si los planes de capacitación, las medidas adoptadas en cuanto a moral, satisfacción, mejora de procesos fueron efectivas.

**Fórmula:** Cociente entre los ingresos totales del período y el número de trabajadores.

*Ingresos por empleado = ingresos totales en el período / cantidad de empleados en el período.*

**Valor deseable:** Maximización.

**Unidad de medida:** Pesos por empleado.

### **Rotación del personal**

**Definición:** Permite conocer la variación en cuanto a la nómina de personal, para saber cómo fluctúa con el correr del tiempo.

**Fórmula:** Cociente entre la nómina actual y la inicial.

*Rotación del personal = nómina actual / nómina inicial \* 100.*

**Valor deseable:** El menor posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

### **Ausentismo**

**Definición:** Posibilita determinar la variación en cuanto a la cantidad de ausencias de los trabajadores en un período y analizar su evolución a través del tiempo.

**Fórmula:** Cociente entre las ausencias mensuales y la nómina de trabajadores

*Ausentismo = cantidad de ausencias mensuales / nómina de empleados \* 100.*



**Valor deseable:** El mínimo posible.

**Unidad de medida:** Porcentaje.

#### **4.5.3 Inductores de aprendizaje y crecimiento**

##### **Clima laboral acorde**

La presencia de un ambiente laboral en donde los empleados se sientan a gusto en la empresa, ya sea en su puesto de trabajo, con sus pares y superiores. Esto le permitirá a la empresa entre otras cosas la obtención de mejores resultados, aumento de la eficiencia, la cohesión y el compromiso.

##### **Recompensas al personal**

Disponer de un sistema de recompensas y reconocimientos de distinta índole, ya sea de tipo material, simbólico y/o social en busca de mejorar las condiciones actuales del personal en materia motivacional.

##### **Encuestas de satisfacción**

Implementar encuesta de satisfacción entre los empleados cada cierto tiempo permitirá conocer cómo se sienten los mismos, si están satisfechos o no, que podría mejorar en la empresa, si se sienten apoyados por los dueños, entre otras cosas.

#### 4.6 Cuadro de Mando Integral S.A.R.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral propuesto acerca de la unidad de negocios, S.A.R. En el mismo se detallan cada una de las perspectivas, sus respectivos objetivos estratégicos, los indicadores, el valor deseable de cada indicador, la unidad de medida de cada resultado y sus respectivos inductores. Es decir, todo aquel aspecto que se considera importante implementar, para conseguir los objetivos planteados.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	FORMULA	VALOR DESEABLE	UNIDAD DE MEDIDA
Incrementar el Retorno de lo Invertido	Rendimiento Sobre Capital Invertido	$((Beneficios\ Netos\ S.A.R./Capital\ Invertido\ S.A.R.)-1) * 100$	Maximización	Porcentaje
	Margen de Utilidad Neta Sobre las Ventas en la UEN S.A.R	$Utilidad\ Neta\ S.A.R./Ventas\ S.A.R. * 100$	Maximización	Porcentaje
	Recupero Inversión SAR	$Monto\ Invertido\ por\ Cliente\ S.A.R./Canon\ por\ Cliente\ S.A.R$	Mínimo Posible	Meses
Eficientizar el Uso de los Recursos	Eficiencia del Flujo de Caja S.A.R	$((Ingresos\ Totales\ del\ Periodo\ S.A.R./Egresos\ Totales\ del\ Periodo\ S.A.R.)-1) * 100$	Maximización	Porcentaje
Reducir Costos	Manejo de Costos S.A.R	$((Costos\ Actuales\ S.A.R./Costos\ Presupuestados\ S.A.R.)-1) * 100$	Mínimo Posible	Porcentaje
INDUCTORES				
AUDITORIAS	INVERSION EN NUEVAS TECNOLOGIAS	BUSQUEDA DE NUEVOS PROVEEDORES	MEJORA EN LA NEGOCIACION DE CONTRATOS	

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	FORMULA	VALOR DESEABLE	UNIDAD DE MEDIDA
Incremento Selectivo de la Cuota de Mercado	Selectividad de Clientes	$Nuevos\ Clientes\ S.A.R.\ con\ Ascensores/Total\ Clientes\ S.A.R. * 100.$	Maximización	Porcentaje
Mejorar Rentabilidad de los Clientes	Retención/Incremento de Clientes	$((Altas\ Clientes\ S.A.R./Bajas\ Clientes\ S.A.R.)-1) * 100$	Maximización	Porcentaje
	Rentabilidad de Clientes	$((Beneficios\ por\ Cliente\ S.A.R./Margen\ Presupuestado\ por\ Cliente\ SAR)-1) * 100$	Maximización	Porcentaje
Retención de Clientes	Tamaño Medio de Clientes	$Número\ Total\ de\ Contratos\ del\ Periodo/ Número\ Total\ de\ Clientes\ del\ Periodo$	Maximización	Contrato por Cliente
	Morosidad de Clientes	$Número\ de\ Clientes\ Morosos\ del\ Periodo/ Clientes\ Totales\ del\ Periodo * 100$	Mínimo Posible	Porcentaje
INDUCTORES				
PRECIOS COMPETITIVOS	CALIDAD DE SERVICIOS	PROMOCIONES PARA CLIENTES CON ASCENSORES	VALOR AÑADIDO DE SERVICIOS	

Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	FORMULA	VALOR DESEABLE	UNIDAD DE MEDIDA
Ampliación de la Oferta	Ampliación de la Oferta	$((\text{Productos del Periodo Actual} / \text{Productos del Periodo Anterior}) - 1) * 100$	Maximización	Porcentaje
Mejorar la Productividad	Mantenimiento	$((\text{Horas de Mantenimiento Correctivo Realizadas} / \text{Horas de Mantenimiento Correctivo Presupuestadas}) - 1) * 100.$	Mínimo Posible	Porcentaje
	Productividad SAR	$((\text{Beneficios Obtenidos en el Periodo S.A.R.} / \text{Costos Totales del Periodo S.A.R.}) - 1) * 100$	Maximización	Porcentaje
Rapidez de Respuesta Ante Reclamos	Tiempo de Espera Ante Reclamos	$((\text{Tiempo de Espera Actual Promedio} / \text{Tiempo de Espera Deseable}) - 1) * 100$	Mínimo Posible	Porcentaje
Reducción en el Tiempo de Instalación	Tiempo de Instalación por Equipo SAR	$((\text{Tiempo de Instalación Actual Promedio} / \text{Tiempo de Instalación Deseable}) - 1) * 100$	Mínimo Posible	Porcentaje
INDUCTORES				
INVESTIGACION DE MERCADO		INVERSIONES EN NUEVAS TECNOLOGIAS		MANTENIMIENTO PREDICTIVO
AUDITORIA DE CALIDAD				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	FORMULA	VALOR DESEABLE	UNIDAD DE MEDIDA
Elevar la Competencia de los Empleados	Capacitación	$\text{Planes de Capacitación Realizados} / \text{Planes Presupuestados} * 100$	Maximización	Porcentaje
Incrementar la Participación del Personal	Delegación de Decisiones	$\text{N}^\circ \text{ de Decisiones Adoptadas} / \text{Total de Decisiones Planteadas} * 100$	Maximización	Porcentaje
Aumentar la Motivación del Personal	Ingreso por Empleado	$\text{Ingresos Totales en el Periodo} / \text{Cantidad de Empleados en el Periodo}$	Maximización	Pesos Por Empleado
	Ausentismo	$\text{Cantidad de Ausencias Mensuales} / \text{Nómina de Empleados} * 100$	Mínimo Posible	Porcentaje
Incrementar el Sentido de Pertenencia	Rotación de Personal	$\text{Nómina Actual} / \text{Nómina Inicial} * 100$	Mínimo Posible	Porcentaje
INDUCTORES				
CLIMA LABORAL ACORDE		RECOMPENSAS AL PERSONAL		ENCUENTAS DE SATISFACCION

#### **4.7 Conclusión**

La puesta en práctica del cuadro de mando integral anteriormente expuesto le va a permitir a la organización focalizarse en aquellos aspectos en los cuales se tiene alguna falencia, otros que son relevantes desde el punto de vista gerencial, como así también algunos no muy tomados en cuenta, como por ejemplo, los referidos al aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, sumamente necesarios si es que la organización quiere crecer con el correr del tiempo.

Además, le posibilitará detectar adversidades o malas tendencias, con un cierto período de antelación, de manera tal de poder tomar las decisiones correctivas correspondientes, para sobreponerse a las mismas o morigerar su impacto. Tanto a aquellas provenientes del interior mismo de la organización, como también a las que le puede presentar el entorno actual.

En definitiva, la herramienta planteada le será de suma utilidad a la unidad de negocios de cara a mejorar su desenvolvimiento en el mercado, ya que a través de la misma se podrá perseguir o tender hacia una mejora en la competitividad, la satisfacción del cliente, los procesos internos, el personal, y además lo más probable es que la mejora en todo ese cúmulo de aspectos traiga aparejado como consecuencia una organización mucho más exitosa en todo sentido hacia futuro.

### **Bibliografía**

- Alberto Ballvé (Tablero de control, Ediciones Macchi Grupo Editor S.A. 2000, Córdoba).
- Gibson-Ivancevich-Donnelly (Las organizaciones Octava Edición, Mc Graw Hill 2000).
- Guía de estudio (Administración de recursos humanos I y II – Carlos Norry)
- Guía de estudio (Administración financiera I – Hector Trballini y II – Ramón O. Frediani).
- Guía de estudio (Administración IV – S. M. García, V – Nestor Raselloy VI – J.E. Torres).
- Guía de estudio (Sistemas contables III- Hector Trballini).
- Hax Arnold y N Majluf, (Estrategias para liderazgo competitivo, Ediciones Granica S.A., 1997, Buenos Aires).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (18/01/2017). Informes Técnicos volumen 1 n° 5. Buenos Aires, Argentina: Indec. Recuperado de [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/erl\\_01\\_17.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/erl_01_17.pdf).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (20/12/2016). Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción. Buenos Aires, Argentina: Indec. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa.asp>
- Kaplan Robert y Norton David (Cuadro de mando integral, Edición de gestión 2000 S.A. 1997,Barcelona).
- Kaplan Robert y Norton David (The execution Premium, Ediciones Deusto 2008, Barcelona).
- Ministerio de Seguridad de la Nación. (2017). Estadísticas criminales de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de seguridad de la Nación. Recuperado de: <https://estadisticascriminales.minseg.gob.ar/#>
- Sapag Chain, Nassir (Preparación y evaluación de proyecto, Editorial Mc Graw Hill 1996, Madrid).



Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

- Stephen P. Robbins-Mary Coulter (Administración Quinta Edición, Pearson Prentice Hall Inc 1996, México).

## Anexos

### **Anexo A – Entrevista Personal**

Con el fin de obtener datos acerca de la unidad de negocios S.A.R., fue necesario recurrir a una entrevista personal con la Cra. Constanza Villegas, cuyo cargo es asistente comercial de gerencia general. La misma fue llevada a cabo en las oficinas comerciales de Incast Ascensores.

#### **¿En alguna oportunidad pensaron en implementar algo de control de gestión?**

Hemos tenido para la unidad de ascensores, pero lo fuimos adaptando en planillas, el tablero en sí, era como que tenía demasiados datos y llevaba mucho tiempo completarlo.

Lo tuvimos y usamos, de ahí sacamos algunas planillas y quedaron algunos indicadores que se usan hasta el día de hoy.

Algunos los completa el auxiliar del asistente comercial, para el caso de los financieros. Y hay muchos que se completan desde el área de servicios. Tiene mucho más estadística e indicadores lo que es servicios, que lo de ascensores nuevos.

Ascensores nuevos, prácticamente no tiene, solo se hacen unas 10 operaciones al año son muy variables, no tienen relación una con la otra.

#### **¿Cómo ven a la unidad de negocios SAR en términos genéricos?**

Es una UEN interesante, surge en la empresa como una necesidad porque había muchas empresas que empezaron a instalar sistemas de acceso en ascensores de Incast. Y eso complicaba mucho, el hecho de tener que darles acceso a la electrónica de los ascensores y terminaban ocasionando problemas. Por el hecho de que había gente no idónea que por

vender algo terminaba tocando cosas que luego traían aparejados reclamos por parte de los clientes por el mal funcionamiento de los ascensores.

No lo podemos ofrecer en los ascensores si no lo ofrecés en el ingreso, de hecho, se vende mucho más en el ingreso que en los ascensores. Así surge esta unidad para proveer este servicio.

En la empresa es como un complemento, en cuanto al resto de los productos o servicios similares, nuestro fuerte es lo administrativo. Ya que la tecnología del SAR es similar en todas, pero lo que no tienen los competidores es todo lo relacionado con el servicio administrativo. Es decir, que no tienen un 8 a 18 horas, de lunes a viernes disponible para recibir reclamos. Y mucho menos un 365 días, las 24 horas, para problemas graves. Este apoyo que tiene el SAR es lo que lo diferencia.

Además, toda la infraestructura de ascensores aporta una sinergia importante, ya que sin ella el servicio de 24 horas los 365 días del año sería imposible. Estos servicios permiten diferenciarnos, son nuestra ventaja competitiva, ya que hoy en día hay varias empresas en el mercado. Anteriormente éramos 2 o 3 empresas, y ahora hay muchas, la competencia es importante.

### **¿A qué se debe el aumento de la competencia?**

Porqué la tecnología es abierta y para ofrecer lo otro que es un lector con llavero no necesitas mucho. No es necesario importarlo, se compra en el mercado local. Vos ves la forma en que se lo financia al consorcio, ya que en general la mayoría lo financia. Se lo ofrece en comodato, el consorcio no hace una gran inversión en este sentido. Tenés varios abonos para poder financiarlo y no necesitas mucha infraestructura para ofrecer esto.



Pero dista mucho de lo que nosotros ofrecemos, que es un servicio mucho más completo. Que en este sentido hemos tenido varios casos de clientes que dan de baja los otros servicios para tomar el nuestro.

### **¿Qué estrategias manejan en el SAR?**

Ahora hicimos una modificación interna y el SAR pasó a depender de otra área, antes era como más dependiente de electrónica, ahora depende más de lo que es la división de ascensores. La estrategia atrás de eso es, organizar de otra manera las instalaciones de lectores y también reforzar un poco el tema de instalarlos en los edificios donde tenemos ascensores propios.

Entonces esto sale del área que hace plaquetas, para ir al área que instala los ascensores y así tratar de llevar el producto a donde corresponde. Ya que el lugar donde nos interesa que este el sistema de acceso (SAR) es donde está el ascensor de Incast.

Porque de esta manera vas una sola vez, por el tema del mantenimiento, ya que vas a esa dirección una sola vez y resuelves todo. Esto tiene muchísimas ventajas más, el hecho de emitir una sola factura. Ósea entregar una sola factura al administrador al servicio del ascensor más el sistema de acceso, ahí es donde realmente un sistema bajo como es el del SAR empieza a reeditar.

El ahorro en costos, cuando nosotros en realidad tenemos una administración que tiene un lector lejos al cual el cadete para llevarle la factura nos cobra \$ 80. Si pensamos que el abono mensual para el uso del SAR es \$ 320 final. Cuando a ese precio le empezás a descontar impuestos, el costo de envío, de impresión. Al final terminas recuperando el costo del lector en vaya a saber no se en cuantos años.

Realmente la ventaja de poner un lector para nosotros en cuanto al ahorro de costos, en donde nos conviene que este es donde está el ascensor Incast. Y además para volver a este origen del sistema, que es que nadie ajeno a la empresa meta mano en nuestros ascensores.

Entonces, la primera estrategia fue esa. Después también está el tema del service, de tener una persona dedicada que este siempre. Quien rescata a la persona encerrada tiene también que ocuparse de la persona que no puede entrar al edificio porque se le rompió el llavero. Este aspecto estuvo siempre como en disputa y estamos tratando de dividir y que de a poco tengan durante gran parte del día una persona especializada para sacar el listado de eventos, etcétera.

Por otra parte, si bien fue poca, pero algo de inversión en infraestructura hubo, actualizamos los equipos informáticos. Se está viendo o buscando la forma de que el área sea independiente en lo que haga falta que lo sea, y aprovechar las sinergias que se puedan.

No está la idea de separar el área por separarla, sobre esto se ha hablado mucho y ha habido muchísimas ideas. Incluso hasta societariamente, no conviene hacer una sociedad aparte, pero vemos que se pierden muchas ventajas que no tienen ningún sentido perderlas. Incluso el espíritu de la empresa al ser Pyme también es que todos podamos hacer un poco de todo y que todos somos responsables de las cosas. Es decir, yo estoy vendiendo ascensores, pero también si necesito ayudar con servicios porque tienen algún problema, ayudo.

Pero obviamente hay cuestiones en las que, si al SAR le conviene, no sé si ser del todo independiente, pero disponer de por ejemplo recursos propios

### **¿Se plantean metas a corto o medio para el área?**

No, en general no es algo que nosotros salgamos a venderlo. Se prefiere trabajar en que se recibe el pedido, o sea el cliente es el que nos busca a nosotros. No hemos hecho publicidad sobre el SAR. Porque también sabemos que no es algo que este compitiendo con el precio, si bien es un abono económico \$320 final para un edificio no incide hay otras empresas que lo venden a menos. Entonces cuando vos no estás compitiendo con un precio bajo, no es una estrategia de ventas agresiva. Es más bien receptiva, el cliente nos busca y la idea en realidad es no mayor cantidad de clientes si no algo y de a poco también trabajar para ampliar el servicio. Como es el tema del electroimán, complementar y hacer algo que no hacíamos antes como es el caso de cerraduras electromagnéticas que son muy seguras. Esto no lo hacíamos, sino que lo derivábamos completamente a un cerrajero a pedido de los administradores de los edificios. No queríamos abarcar rubros en donde no tenemos experiencia, pero lo empezamos a incorporar por la demanda que había. Y en un futuro también se piensa en incorporar las cámaras de seguridad, al portfolio de productos.

No es la idea ampliar el universo de productos ya que para nosotros un cliente aislado, no se por ejemplo en el cerro de las rosas no nos sirve. No nos sirve vender por vender, nos sirve vender bien, entonces a los clientes que ya tenemos si le podemos ampliar el servicio, mejor. De hecho, es algo que nos están pidiendo. Por ende, nuestra estrategia en este sentido está más destinada a ampliar nuestra gama de servicios, las cosas que podemos ofrecer, que a ampliar la cantidad de clientes. Si vienen nuevos clientes, y ni hablar si vienen a requerir nuestros ascensores que esa es nuestra prioridad, perfecto. Pero no es algo que se persiga.

## **Al tratarse de un área de servicios deben tener muchos reclamos, ¿Cómo manejan eso?**

Los reclamos hay un sistema que está diseñado para ascensores que también se utiliza para el tema del SAR que es por medio de un call center el cual utiliza un 0800 que está pegado en calcomanías adentro de los ascensores y también en los lectores. En donde al llamar se le da a esa persona un número, y se hace un seguimiento por número de reclamo. Hay una devolución según el tipo de reclamo por medio de un mensaje de texto, normalmente para el caso de una persona encerrada. Ante esos reclamos de alta gravedad se les devuelve un mensaje, diciendo estamos en camino, de manera tal de tranquilizar a la persona.

Y si no, simplemente un número de ticket al cual la persona puede llamar y dependiendo del tipo de reclamo es la tardanza. Por ejemplo, reclamos por caída de llaves al pozo del ascensor demora un poco más, que el caso de una persona que quedó fuera del edificio.

Cuando hablamos de reclamos cada reclamo tiene su código, está todo codificado. Cada uno o dos meses llegan del área de servicios en un formato que ahora estamos cambiando, antes llegaban en un gráfico de tortas y ahora estamos viendo de hacerlo de otra manera.

Esto es una de las principales herramientas de nuestra área de servicios, el seguimiento de los reclamos. La idea es que en un futuro lleguemos a algo más bien de tipo preventivo, por eso es que se hacen cambios de batería preventivos, programados. Ya que se trata siempre de trabajar en la prevención y no en la corrección.

### **¿Cuál cree que es la principal necesidad del sistema?**

Una de las falencias más grandes que puedo mencionar, es la falta de indicadores ya que, al ser una unidad creada en base a otra, hoy no tiene indicadores propios.

### **¿En materia del personal, ¿se le brinda capacitaciones?**

Hay un primer parte que depende de recursos humanos, que son las inducciones que es en general para todo el mundo eso se está haciendo. Y después las capacitaciones dependen de cada área. Y en la cuestión técnica también, para el caso de un instalador nuevo, pasan como 2 años para ya dejarlos instalar solos. De manera formal un plan de capacitación no posee la unidad, si no que se va armando según las necesidades.

Hoy en día recursos humanos hace más administración de personal que todo lo relacionado con la parte blanda digamos.

### **¿Evaluación de desempeño?**



Si, hicimos en una época y después la dejamos de hacer por una resistencia de los superiores que tenían que evaluar. Quizá esto se debió a una falta de capacitación a los superiores sobre cómo eran los criterios y esto llevo a que se resistieran a tener que hacer una evaluación sobre aquellos que tenían a cargo.



### **Anexo B – Listado de Eventos.**

El listado de eventos es un registro del equipo, cuando el usuario acerca el llavero al lector, este guarda en su memoria el código del llavero, así como la hora del evento. De este modo, la administración del edificio puede solicitar, ante un inconveniente, sin costo adicional un listado de dichos de registros; para conocer exactamente los usuarios que ingresaron al edificio en cierto lapso de tiempo. Todo esto deriva en mayor seguridad y control.

Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba -IUA -  
“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la  
empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

		<b>Listado de Eventos - Edificio: xxxx</b>				
Fecha	Hora	Nombre y Apellido	Piso y Depto.	Código de llavero		
16/06/2017	0:00:00	Usuario —	5B	119413		
16/06/2017	1:00:00	Usuario —	3A	110728		
16/06/2017	1:00:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	2:15:00	Usuario —	5G	91978		
16/06/2017	2:30:00	Usuario —	9F	105379		
16/06/2017	8:30:00	Usuario —	ENC	125344		
16/06/2017	9:00:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	9:30:00	Usuario —	ENC	125344		
16/06/2017	10:00:00	Usuario —	ENC	125344		
16/06/2017	10:30:00	Usuario —	7A	50635		
16/06/2017	10:45:00	Usuario —	5B	119413		
16/06/2017	11:15:00	Usuario —	ENC	125344		
16/06/2017	11:15:00	Usuario —	1A	32505		
16/06/2017	11:15:00	Usuario —	4A	10994		
16/06/2017	11:15:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	11:15:00	Usuario —	5B	119413		
16/06/2017	11:30:00	Usuario —	ENC	125344		
16/06/2017	11:30:00	Usuario —	ENC	125344		
16/06/2017	11:30:00	Usuario —	3A	110728		
16/06/2017	11:30:00	Usuario —	5B	119413		
16/06/2017	11:45:00	Usuario —	5D	105379		
16/06/2017	12:30:00	Usuario —	4A	91978		
16/06/2017	12:30:00	Usuario —	9B	125344		
16/06/2017	12:30:00	Usuario —	7B	28347		
16/06/2017	12:45:00	Usuario —	8A	71827		
16/06/2017	13:00:00	Usuario —	3D	91003		
16/06/2017	13:00:00	Usuario —	2B	EG10969		
16/06/2017	13:15:00	Usuario —	9B	91978		
16/06/2017	13:15:00	Usuario —	4B	28347		
16/06/2017	13:15:00	Usuario —	2B	58491		
16/06/2017	13:30:00	Usuario —	2A	3076412		
16/06/2017	13:45:00	Usuario —	3B	EG18855		
16/06/2017	14:00:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	14:15:00	Usuario —	1A	EG10519		
16/06/2017	14:45:00	Usuario —	5A	117506		
16/06/2017	14:45:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	15:15:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	15:30:00	Usuario —	PBA	124248		
16/06/2017	15:30:00	Usuario —	1B	124841		
16/06/2017	15:30:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	15:30:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	16:15:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	16:30:00	Usuario —	6B	66921		
16/06/2017	16:30:00	Usuario —	9A	91003		
16/06/2017	16:30:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	16:45:00	Usuario —	3A	122969		
16/06/2017	16:45:00	Usuario —	2B	122969		
16/06/2017	16:45:00	Usuario —	2B	58491		
16/06/2017	17:15:00	Usuario —	5A	123980		
16/06/2017	17:30:00	Usuario —	6A	91978		
16/06/2017	17:30:00	Usuario —	4D	117506		
16/06/2017	17:30:00	Usuario —	3B	26894		
16/06/2017	17:45:00	Usuario —	1A	66921		
16/06/2017	17:45:00	Usuario —	7A	66921		

“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

16/06/2017	17:45:00	Usuario —	1A	66921
16/06/2017	17:45:00	Usuario —	7A	66921
16/06/2017	17:45:00	Usuario —	9D	105379
16/06/2017	17:45:00	Usuario —	6A	123980
16/06/2017	17:45:00	Usuario —	5B	119413
16/06/2017	18:00:00	Usuario —	3A	110728
16/06/2017	18:15:00	Usuario —	PBA	124248
16/06/2017	18:15:00	Usuario —	5F	117817
16/06/2017	18:15:00	Usuario —	6A	125060
16/06/2017	18:30:00	Usuario —	3D	66921
16/06/2017	18:30:00	Usuario —	6B	66921
16/06/2017	18:30:00	Usuario —	6B	EG18855
16/06/2017	18:30:00	Usuario —	5A	119413
16/06/2017	18:45:00	Usuario —	5B	117817
16/06/2017	18:45:00	Usuario —	3A	117817
16/06/2017	18:45:00	Usuario —	2B	110728
16/06/2017	19:00:00	Usuario —	5G	EG18855
16/06/2017	19:15:00	Usuario —	9F	EG11347
16/06/2017	19:15:00	Usuario —	6A	122969
16/06/2017	19:30:00	Usuario —	4D	66921
16/06/2017	19:30:00	Usuario —	3B	66921
16/06/2017	19:30:00	Usuario —	1A	EG10969
16/06/2017	20:00:00	Usuario —	3A	117817
16/06/2017	20:00:00	Usuario —	5B	91978
16/06/2017	20:00:00	Usuario —	5D	110728
16/06/2017	20:15:00	Usuario —	4A	91978
16/06/2017	20:15:00	Usuario —	9B	122969
16/06/2017	20:15:00	Usuario —	7B	71827
16/06/2017	20:30:00	Usuario —	8A	EG10916
16/06/2017	20:30:00	Usuario —	3D	119413
16/06/2017	20:45:00	Usuario —	2B	117817
16/06/2017	20:45:00	Usuario —	9B	50079
16/06/2017	20:45:00	Usuario —	4B	123980
16/06/2017	21:00:00	Usuario —	2B	124841
16/06/2017	21:15:00	Usuario —	2A	111037
16/06/2017	21:30:00	Usuario —	2B	32505
16/06/2017	21:30:00	Usuario —	6B	32505
16/06/2017	21:45:00	Usuario —	9A	91978
16/06/2017	21:45:00	Usuario —	2B	EG11347
16/06/2017	21:45:00	Usuario —	3A	110728
16/06/2017	22:00:00	Usuario —	2B	91978
16/06/2017	22:00:00	Usuario —	2B	70955
16/06/2017	22:00:00	Usuario —	5A	32505
16/06/2017	22:15:00	Usuario —	6A	91003
16/06/2017	22:15:00	Usuario —	4D	EG10969
16/06/2017	22:30:00	Usuario —	3B	125087
16/06/2017	22:30:00	Usuario —	1A	124248
16/06/2017	22:30:00	Usuario —	7A	91978
16/06/2017	22:30:00	Usuario —	9D	29882
16/06/2017	22:45:00	Usuario —	6A	125087
16/06/2017	23:00:00	Usuario —	5B	125060



“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

16/06/2017	23:15:00	Usuario —	PBA	29882
16/06/2017	23:15:00	Usuario —	5F	3076412
16/06/2017	23:30:00	Usuario —	6A	91978
16/06/2017	23:45:00	Usuario —	3D	105379
16/06/2017	23:45:00	Usuario —	6B	105379
17/06/2017	0:00:00	Usuario —	6B	125087
17/06/2017	0:00:00	Usuario —	5A	125060
17/06/2017	0:15:00	Usuario —	5B	124217
17/06/2017	0:15:00	Usuario —	3A	123980
17/06/2017	0:30:00	Usuario —	2B	119413
17/06/2017	1:30:00	Usuario —	5G	28347
17/06/2017	2:45:00	Usuario —	9F	110728
17/06/2017	3:00:00	Usuario —	6A	105379
17/06/2017	4:00:00	Usuario —	4D	125087
17/06/2017	4:00:00	Usuario —	3B	124217
17/06/2017	6:00:00	Usuario —	1A	117817
17/06/2017	7:00:00	Usuario —	ENC	70955
17/06/2017	7:00:00	Usuario —	1A	70955
17/06/2017	9:00:00	Usuario —	ENC	122969
17/06/2017	9:45:00	Usuario —	2B	124841
17/06/2017	9:45:00	Usuario —	3A	123980
17/06/2017	10:15:00	Usuario —	2B	105379
17/06/2017	10:15:00	Usuario —	2B	32505
17/06/2017	10:30:00	Usuario —	5A	126057
17/06/2017	10:45:00	Usuario —	6A	124248
17/06/2017	11:00:00	Usuario —	4D	124248
17/06/2017	11:30:00	Usuario —	3B	110728
17/06/2017	12:00:00	Usuario —	1A	124248
17/06/2017	12:45:00	Usuario —	7A	105379
17/06/2017	12:45:00	Usuario —	9D	117506
17/06/2017	12:45:00	Usuario —	6A	EG10969
17/06/2017	13:00:00	Usuario —	5B	66921
17/06/2017	13:15:00	Usuario —	3A	29882
17/06/2017	13:15:00	Usuario —	PBA	110728
17/06/2017	13:15:00	Usuario —	5F	124841
17/06/2017	13:30:00	Usuario —	6A	10994
17/06/2017	14:15:00	Usuario —	3D	91003
17/06/2017	14:15:00	Usuario —	6B	EG10916
17/06/2017	15:15:00	Usuario —	6B	50079
17/06/2017	15:45:00	Usuario —	5A	122969
17/06/2017	16:00:00	Usuario —	5B	32505
17/06/2017	16:15:00	Usuario —	3A	124248
17/06/2017	16:45:00	Usuario —	2B	32505
17/06/2017	16:45:00	Usuario —	5G	122969
17/06/2017	17:00:00	Usuario —	9F	117506

### Anexo C - Planilla de Bajas de Clientes

La siguiente planilla de bajas de clientes del año 2016 muestra la cantidad de clientes que decidieron no continuaron en una relación comercial con la Incast. También se puede distinguir aquellos clientes que optaron contratar a otras empresas de la competencia, principalmente por motivos de costos.

		<b>PLANILLA DE BAJAS - AÑO 2016 -</b>			
Cliente (Dirección)	Fecha de baja	Motivos de baja			
Rincón 1954	07/01/2016	OTROS MOTIVOS			
Humberto Primo 607	15/02/2016	OTROS MOTIVOS			
Bolivia 133	25/02/2016	OTROS MOTIVOS			
Jujuy 1501	07/03/2016	OTROS MOTIVOS			
Bv. Illia 570	01/05/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
Duarte Quiros 675	01/06/2016	OTROS MOTIVOS			
Rosario de Santa Fe 1133	01/06/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
Poeta Lugones 134	01/06/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
Bv. San Juan 846	22/06/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
Cassafousth 1642	09/08/2016	OTROS MOTIVOS			
Mariano Fragueiro 1420	17/08/2016	OTROS MOTIVOS			
Rosario de Santa Fe 960	25/08/2016	OTROS MOTIVOS			
Jacinto Rios 256	01/09/2016	OTROS MOTIVOS			
Caseros 1180	08/09/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
Caseros 980	15/09/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
Fasutino Allende 866	12/10/2016	POR CUESTIONES DE COSTO			
<b>TOTAL DE BAJAS</b>		<b>16</b>			
<b>PORCENTAJES DE BAJA POR CUESTIONES DE COSTO</b>		<b>43,75%</b>			
<b>PORCENTAJES DE BAJA POR OTROS MOTIVOS</b>		<b>56,25%</b>			

### Anexo D - Planilla de Costo y Periodo de Recupero

El periodo de recupero es el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial de cada lector instalado, calculado a partir de los ingresos mensuales de cada abono.

<b>Período de Recupero</b>
<b>Costo de una nueva instalación</b>
<b>\$ 8.649,11</b>
<b>Abono Mensual</b>
<b>\$ 390</b>
<b>Período de Recupero (Meses)</b>
<b>22,17720513</b>

Meses	Precio Mensual	Acumulado
1ª Mes	\$ 390	\$ 390
2ª Mes	\$ 390	\$ 780
3ª Mes	\$ 390	\$ 1.170
4ª Mes	\$ 390	\$ 1.560
5ª Mes	\$ 390	\$ 1.950
6ª Mes	\$ 390	\$ 2.340
7ª Mes	\$ 390	\$ 2.730
8ª Mes	\$ 390	\$ 3.120
9ª Mes	\$ 390	\$ 3.510
10ª Mes	\$ 390	\$ 3.900
11ª Mes	\$ 390	\$ 4.290
12ª Mes	\$ 390	\$ 4.680
13ª Mes	\$ 390	\$ 5.070
14ª Mes	\$ 390	\$ 5.460
15ª Mes	\$ 390	\$ 5.850
16ª Mes	\$ 390	\$ 6.240
17ª Mes	\$ 390	\$ 6.630
18ª Mes	\$ 390	\$ 7.020
19ª Mes	\$ 390	\$ 7.410
20ª Mes	\$ 390	\$ 7.800
21ª Mes	\$ 390	\$ 8.190
22ª Mes	\$ 390	\$ 8.580
23ª Mes	\$ 390	\$ 8.970
<b>Período de Recupero</b>	<b>22 Meses y 17 días</b>	

### Anexo E– Planilla de Equipos Instalados.

TOTAL DE CLIENTES	697
SAR EN PUERTAS Y ASCENSORES INCAST	92
SAR EN PUERTAS Y EN ASCENSORES NO INCAST	56
SAR SOLO EN PUERTAS	549
TOTAL DE LECTORES INSTALADOS	1343

Nombre del Consorcio/Edificio	Cantidad de lectores	Lectores en Puertas	Lectores en Ascensores	Ubicación de Lectores
MARIA REINA I	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIA REINA VIII	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MACEDONIA IV	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LABRADOR II	1	1	3	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
AVENUE	8	6	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TORRES FEDESCOR	5	4	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
BARCELONA CAPUCHINO	7	5	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LARRAÑAGA OFFICE	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TERRAZAS DEL FERREYRA	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
CASEROS 657	1	0	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
DEL PARQUE II	6	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
9 DE JULIO 822	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LARRAÑAGA 162	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
POETA LUGONES 80	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
FIGUEROA ALCORTA 88	2	1	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
GROPPO TOWERS III	3	3	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
GRUPPO TOWERS II	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LESOAN II	4	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TORRE AURANO	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
DUHART	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
CALICANTO	3	1	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
COLEGIO DE VETERINARIOS	1	0	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
CAÑITAS CORRO	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
CAÑITAS TOWER	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
CAÑITAS URBANO	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
JACARANDA VII	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIA REINA IX	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST

MARÍA REINA II	3	1	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
QM OFFICE	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MONEO	6	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIA REINA VII	3	3	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIA REINA IV	4	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIA REINA V	4	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIA REINA VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ITUZAINGO 514	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
SANTA ANA XI	2	0	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
OBISPO SALGUERO 474	1	1	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
OLYMPUS XV	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARCOS I	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TORRE DRACO	2	1	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RAICES VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
REGAM PILAY	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
DIAGNUS	1	0	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
BARCELONA CAPUCHINO	7	5	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
POETA LUGONES 370	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ONGAMIRA IV	4	3	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
DUARTE QUIROS 2505	1	1	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ALEJANDRA IV	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LAUTARO II	4	3	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LIMA 1324	4	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LESOAN III	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
LESOAN	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TERRA VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RODAS IV	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RODAS X	7	5	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RODAS VII	2	0	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RODAS VIII	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
DEHEZA 244	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
BELGRANO STATION OFFICE	2	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RODAS XII - BOULEVARD	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MIRADOR DEL PARANA	3	3	4	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
FIGUEROA ALCORTA 38	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ARTIGAS 102	8	4	4	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
CANDELARIA	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MADRIGAL II	5	3	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST

COPINA 1336 ESQ RICHIERI	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
NOVA I	5	3	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
RONDEAU 244	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
GENESIS	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
OVER I	6	4	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
VITA II	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
PLAZA ITALIA	5	3	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
BLUE SKY	3	1	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
EDIMAR II	4	3	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
EDIMAR II	4	3	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
VILLAGE PLAZA	29	23	6	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
PATAGONIA VI	1	1	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
GRAN VIA I Y II	6	3	3	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ENTRE RIOS 273	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ERCILIA III	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
OLYMPUS V	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
GENESIS III	5	2	3	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TORRE CASTELLUM	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
BONAMINO AMERICO	1	0	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ALERCE	4	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
INDEPENDENCIA 1067	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
MARIO SCHUTY	1	0	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
1098I	3	2	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
OFFICE PLAZA	3	1	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
BAS OFFICE CENTER	2	1	1	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
ARAGON II	3	2	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
TERRAZA DEL FERREIRA	7	5	2	SAR EN PTAS Y ASC INCAST
AYRES DE CHACABUCO	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
AYRES DEL BOULEVARD	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
AYRES DEL PARQUE	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
NUEVA ANDALUCIA	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
RESIDENCIAS DE TREJO	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
ZAFIRA I	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
OVIDIO LAGOS 450	6	4	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
BOLIVAR 350	5	2	3	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
TRINIDAD XI	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
MARIANA	2	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
HABITA CRISOL	4	4	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST

AGUARIBAY	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
HABITA	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CORRO 1035	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
PORTAL DEL REY	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
JACARANDA II	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
JACARANDA IV	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
FLORIDA XXI	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
FLORIDA XXIII	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
JACARANDA V	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
JACARANDA VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
MARTIN GARCIA 778	1	0	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CHILE 242	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
SANTORINI XIV	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
BALCONES DE LA CIUDAD	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
PACIFICO	5	4	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
ALEJANDRA VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
NOVECENTO	2	1	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
VETRO	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
SERENA II	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
ANCONA I	5	7	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
VIA	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
ORIENZ I	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
INFINITUS	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
EMMA	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
INTRO II	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
INTRO I	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
SANTORINI IX	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
SANTORINI VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
AMD	3	1	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CATAMARCA 1635	5	4	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
TORRE ANDINA	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
OFFICE CITY	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
MECO II	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
SANTORINI VII	2	1	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CUÑATAI	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
REINA I	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
ARAUCHARIA- SALGUERO	1	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
MAIREA II	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST



JARDINES ORO	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
BALCONES DEL PALACIO	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
GEXTHO	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CORONEL OLMEDO 415	3	1	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CRISOL 263	3	2	1	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
VALENTIN I	5	3	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
CATALINA VI	4	2	2	SAR EN PTAS Y EN ASC NO INCAST
AGUAMARINA I	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRIANA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LAS LAJAS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LUIGI ZAGO 310	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PUJOL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ZAFIRA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HOTEL NEPER	1	0	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE DUOMO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DECANUS I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VELEZ SANSFIELD 168	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRANOVA IV	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ONGAMIRA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ASPEN I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARIA ELENA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PONTEVEDRA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RODAS III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA ANA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE COLON B	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDIGO IV	1	0	1	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE DA VINCI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD XII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
IRIGOYEN OFFICE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LAUSANNE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RAICES I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RAICES V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
THEBA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DONATELLO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASONAS DEL SUR -CADIZ	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

CASONAS DEL SUR -MOLINOS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASONAS DEL SUR-ALICANTE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASONAS DEL SUR-ALMERIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASONAS DEL SUR-GRANADA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASONAS DEL SUR-MÁLAGA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASONAS DEL SUR-MARBELLA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GROPPO TOWERS III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LESOAN I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ACHAVAL R	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MIRADOR DEL PASEO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NERVI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PERRET II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PICASSO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PORTAL II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA ANA VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
387 VICTORIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AMBROSIO OLMOS 1140	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VALDAGNO VI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AYRES DE LA CAÑADA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CAÑITAS OFFICE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JACARANDA X	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS X - TORRE I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS X - TORRE II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS XII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS XVI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PORTAL DE LA CAÑADA 1	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PORTAL DE LA CAÑADA 2	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RODAS I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARABINI I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ASTORGA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FATIMA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDEPENDENCIA 1092	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PARANA 532	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HIPOLITO YRIGOYEN 43	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA FE 451	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
URBANO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ROMINA	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.

OLYMPUS X	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEAN FUNES 772	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE DEL PARQUE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN FELIPE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LIMA 1324	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MAGALI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DUARTE QUIROS 969	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRA IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLON 1658	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AVALON	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CAFFERATA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BUNGE 4450	7	7	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RODAS IX	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FONTANA DEL SUR	4	4	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JOM	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
KINDA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE MALMO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE NASSJO	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
THEBA II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CERVANTES 596	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CONSTENAR I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COMPLEJO CALDEN	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALFONSO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RODAS II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CARMIEL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
URBE	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JARDIN DE DEAN FUNES	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEHEZA 244	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETANIA X	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
QUALITAS II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE QUALITAS I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MINETTI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EL ALARIFE	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA ANA IX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LOS NOGALES	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

VANIN I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
APART HOTEL BOLIVIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALARIFE II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CENTRAL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GENEVE I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
IGNEA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE DEL PALACIO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE ESPORA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MEROVIL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SIDERAL II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SOL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FERNANDO FADER 4244	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CRATOS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VENEZIA III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VENEZIA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VENEZIA VI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VIAMONTE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OBISPO ORO 250	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JACINTO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLON 569	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TREJO Y SANABRIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORREON I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORREON II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO OFFICE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XVIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XXI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XXII	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XXIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XXIV	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FIDEICOMISO SARACHAGA 512	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA VI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GOLETA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

EOLO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANTARES	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CALEDONIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NOVATERRA IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NUEVOS AIRES III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS CENTER	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS IX S.A.	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLYMPUS XI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE DRACO	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE GENESIS	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE ORION	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DUARTE QUIROS 1400	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JORGE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA MODESTA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GERNIKA I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRES DE ALVEAR I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARAGON I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AVENUE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
IRIGOYEN PARKS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARÍA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARTÍN	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ROSABELLA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN IGNACIO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VIRGINIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LUCIANA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FARALLÓN	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDIGO II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CARBONARI SAC Y A	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VICTORIA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FAUST	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MEIKE	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GALEGO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MIRADORES DE LA CAÑADA	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GEXTHO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ITUZAINGÓ 486	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

LA PLATA 453	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MAIPU 230	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN MARCOS	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRIGORIA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA LIDIA - TORRE "A"	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CASSAFOUSTH 1642	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARAUCARIA CENTER	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AYRES URBANO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EDUARDO II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HUGO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TEJEDA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTIAGO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ENFERMERA CLERMONT 170	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SICILIA II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SOL DE MAYO 427	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BUEN AYRE	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
APEX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EDIFICIO NORTE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANA MARIA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDEPENDENCIA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BELGRANO 103	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LOS TILOS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DUCASSE 1027	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ZODIAC	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALTOS DE TREJO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ASTI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BEMA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GAUCHO	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HUATANA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MITRE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PINEROLIUM	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RODRIGUEZ PEÑA 50	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JUAN 380	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VALDAGNO III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARGE VIII	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALAMO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARGE VI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CALDERON DE LA BARCA 752	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.

DICIMA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GARAY I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRITORIO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA FE 285	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LA FORTUNA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MONTEVIDEO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE BLANCA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AVENIDA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ESQUIU 1410	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BELGRANO 383	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARGEO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EL TREBOL I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GAP I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARBELLA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PROA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRAZAS DEL PORTAL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE DEL GRECO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD VI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD X	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VALMARANA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DALMI II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MELETIOS III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MELETIOS IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTORINI I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE MARINA II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BROOKLIN COOWORKING	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GOLD BRICK	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AGRIGENTO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARQ. THAYS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ESTRADA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GRANADA IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HABITA 347	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HABITA CAÑADA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HABITA INDEPENDENCIA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HABITA PLAZA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LOICH II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARIANO	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.

MIRADORES DEL PUEYRREDON	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OBISPO TREJO 887	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VIRGINIA VI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MAJESTIC	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ROSARIO DE SANTA FE 361	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEAN FUNES 1963	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LABORATORIO BAGO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PABLO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BV. ILLIA 329	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FLORIDA XIX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JACARANDA XII	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MISTOL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OBISPO SALGUERO 160	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
POETA LUGONES 44	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE ELYSEE	10	10	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VICTORIA IV	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BV.ILLIA 59	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MURANA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MURANA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MURANA IV	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE MURANA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALAS III TORRE II	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETEL I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GENERAL PAZ	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VICTORIA III TORRE II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARIA REINA IV	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARIA REINA III	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HOUSIN DEL SUR	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LAPRIDA 95	4	4	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OLMOS 247	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BEDOYA 850	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PARQUE IV	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COMPLEJO CIFPREN II	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
27 DE ABRIL 1925	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FIRENZE	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GAUCHO	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LA RIOJA 441	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LA CAÑADA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.



TOMAS CROZZOLI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PUEBLO NUEVO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CHACABUCO 1167	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LAS TIPAS	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RONDEAU 541	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EDIFICIO TAMARINDO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN LORENZO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OBISPO SALGUERO 456/454	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE SAN JUAN 480	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OBISPO TREJO 1075	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GRECO	2	0	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRACOM OFFICE	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANDINO III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEL REY	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDEPENDENCIA 1235	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ROSARIO DE SANTA FE 1573	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLÓN 876	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HIPOLITO IRIGOYEN 131	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BOLIVIA 257	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NEON II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RIOJA 1173	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DUARTE QUIROS 1939	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALSI III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTIAGO DEL ESTERO 123	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GIRASOLES 2	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GIRASOLES I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VICTORIA L	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COFICO II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COMPLEJO LIVETTE- TORRE I	1	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BUENOS AIRES 518	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ASTRAL III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HALMYN III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MALLORCA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LIMA 1277	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PORTAL UNO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANDREA I	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BALEARES	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BALEARES VI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.

INARCO XVI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALICANTE II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COMPLEJO LA HUERTILLA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDEPENDENCIA 552	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE SALGUERO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE RIVERA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PEREDO 43	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GENERACION X	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CAPRI IV	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE VISTALBA	7	7	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARQ. THAYS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE VISTA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO V	1	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TRINIDAD IX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ICARO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE NUBIS	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLON 1653	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CAÑITAS MALL	5	5	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PEREDO 173	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GENERAL PAZ 389	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALTOS DE SALGUERO	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANDINO L	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CHACABUCO 272	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HAEDO	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDEPENDENCIA 1082	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEL NORTE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
M. T ALVEAR 346	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEAN FUNES 1953	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JUAN 578	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VIRGINIA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALTUS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RIVERA INDARTE 237	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SOFIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LOS REARTES II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AKERS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NORMAL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PRIMUS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

HOUSING DEL VALLE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MANIAGO VI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CENTE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO VI	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETANIA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETANIA VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETANIA VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO VII	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETANIA IX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BETANIA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NAZARENO IX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANSENUZA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTORINI IX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
KRONFUS	4	4	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MENORCA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTORINI II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTORINI V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTORINI VIII	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ARGENTA II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EUGENIO GARZON 428	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JOASAN	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VITA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RIVADAVIA 150	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EL ATRIO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LAS VEGAS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRES AQUITANIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VIAMONTE 17	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ESTELA MARIS	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRAZAS SAN JUAN	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARIANO MORENO 387	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MESINA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANTONIO DEL VISO 665	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BEDOYA 223	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN LORENZO 137	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SICILIA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

PARANA 695	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OVIDIO LAGOS 44	5	5	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GALA CRYSTAL	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AGUSTINA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ATID II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BELGRANO 134	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NUEVA TORRE CINERAMA	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PASEO II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN AGUSTIN	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTA ANA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SOLEADO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CONSULAR VII	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLON 532	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SANTORINI X	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CEZANNE	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRACOM II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LOTUS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
URBANO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AKUMEL	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALBATROS	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALBATROS II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALTAVILLA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ASPEN III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AZORES	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DALMI III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GALA III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GALA TOWER	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PARQUE II	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GALERIA DEL HUERTO	6	6	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLON 1840	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BALCONES DEL OLMO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LA RECOVA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TELEX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE ALCORTA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRES OLMOS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VALDAGNO V	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BALCONES DEL ALA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FED. COOP ELECTRICA	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.

INDEPENDENCIA 1195	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LAS ROSAS PLAZA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DAVID LUQUE 859	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MITRA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDIGO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLON 1185	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MAXIMILIANO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MARIANO FRAGUEIRO 2409	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JERONIMO 427	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TERRAZAS DEL SUQUIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RONDEAU 85	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JARDINES DE LA ESTANZUELA	8	8	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALYTUR	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BALCONES DE SALGUERO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
EMILIO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FLORENTINA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GALAXIA IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GIBRAN	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
POSITANO	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RONDEAU 252	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SIRIO LIBANES	2	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TAGORE (COCHERAS)	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TAGORE (EDIFICIO)	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LOICH IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DUARTE QUIROS 979	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MONTEVI III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JOSÉ DE CALAZANS 352	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALAS II	8	8	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ASTRAL II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
OCTAVIO I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PLAZA DEL BOULEVARD	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TICINO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SUCRE 1430	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CIADeco III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COTA 10	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
AMAZONA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
DEPSAL IX	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORREON VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

“Cuadro de Mando Integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.”

TORRE VELEZ SARFIELD	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SORRENTO VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORREON IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XIV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INARCO XVII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANDREA PALLADIO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VALDAGNO VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VALDAGNO VIII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PATAGONIA VII	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PAMPA VI	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CATALINA I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CATALINA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CATALINA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CATALINA V	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GRAN VIA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
REINA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TUCUMAN 49	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GRAN VIA IV	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ALTEA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ITUZAINGO 783	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SIENA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CHACO 647	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JARDINES DEL BOULEVARD I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
JARDINES DEL BOULEVARD II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
MAIREA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRE AUGUSTA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
27 DE ABRIL 849	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
COLOMBIA 36	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HIPÓLITO YRIGOYEN 248	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
INDEPENDENCIA 445	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ITUZAINGO 613	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NICOLAS I	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
RECONQUISTA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SALTA 11	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JUAN 810	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.

TORREON III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CHACABUCO 386	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ITUZAINGO 755	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
CORRIENTES 68	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HIPOLITO YRIGOYEN 413	3	3	0	SAR EN SOLO EN PTA.
VELEZ SANSFIELD 1189	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SAN JAVIER	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SOL DE MAYO 350	9	9	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SIQ	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BALCONES DE GERIBA II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRES DE ALVEAR II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
TORRES DE ALVEAR III	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
POETA LUGONES	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
ANSENUZA III	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
FLORENCIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
GAUDEAMOS	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PARK'S FLOWER	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
SOLEIL	2	2	0	SAR EN SOLO EN PTA.
KARA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
BERRETTA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
LIBERTAD	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
NUEVO BOULEVARD II	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
PASEO DEL CENTRO	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.
HENIA INDEPENDENCIA	1	1	0	SAR EN SOLO EN PTA.