



# Ingenia

Ordenando la casa, con poco tiempo y recursos.

Es septiembre de 2013 en Santiago y Patricio Castro, gerente general de la agencia de marketing digital “Ingenia”, está inquieto porque no tiene claro cómo resolver los problemas de gestión que tiene la empresa. Luego de un período de desorden administrativo, los dueños peruanos decidieron contratar a Patricio, a fin de optimizar los recursos tanto humanos como materiales. Una de las primeras medidas que Patricio debe implementar es despedir a más de la mitad del equipo de trabajo. Estos despidos se sustentan en el hecho de que solo un cliente estaba comprometido con la empresa hasta este momento, lo que no justifica tener un equipo de diez personas como ocurre hoy. En otras palabras, Patricio debe levantar y hacer funcionar la empresa con recursos extremadamente limitados y sin despedir más personas.

*“Cuando Patricio llegó a hacerse cargo de la gerencia, trabajaban doce personas, sin haber captado nuevos clientes que permitiesen crecer a Ingenia. Luego de varias reuniones con los representantes de la empresa de telecomunicaciones, se acordó la necesidad de que Ingenia creciera a un ritmo adecuado, sin acelerar los procesos, pero que se tomaran las decisiones pertinentes”.*

## La historia

Ingenia es una empresa que nace en 1996 en Perú. Hoy es la agencia digital más grande de ese país, con más de 200 empleados. El nacimiento de la compañía coincidió con un período de bonanza económica, lo que le permitió crecer y obtener a un importante banco como cliente principal. En este período Ingenia funcionaba como una agencia de publicidad: los clientes le solicitaban el diseño de sitios web y la firma los realizaba de manera bastante rudimentaria. Sin embargo, con el tiempo Ingenia comenzó a crecer, lo que hizo mejorar los procesos técnicos y la calidad de los productos que se entregaban a los clientes. En este proceso notaron que podían hacer planificación de medios, creando así una nueva empresa para esto. Lo mismo hicieron con la programación, y de esta forma fueron diversificando las funciones entre las distintas empresas.

## Nuevo trabajo: un desafío

A mediados de 2011 Patricio Castro trabajaba como consultor para un banco, uno de los clientes de Ingenia. Por esta vía Patricio tenía contacto con los dueños de la empresa. Posteriormente, cuando algunos de los representantes de la firma peruana viajaron a Chile, lo convocaron a una reunión.

La intención de Ingenia era instalarse en Chile, ya que consideraban que el negocio digital estaba mucho más desarrollado y masificado en nuestro país que en Perú. Para esto, le propusieron a Patricio ser incluido en el proyecto como socio. Sin embargo, en la consultora donde trabajaba se lo impidieron, ya que no permitirían que participara en sociedades distintas.

A pesar de esto, los encargados de Ingenia seguían muy interesados en establecerse en Chile. Por ello, postularon y se adjudicaron la administración de los servicios digitales de una importante empresa de telecomunicaciones. Cuando se adjudicaron este contrato, le insistieron a Patricio con la oferta de asumir un cargo en la gestión de la compañía, específicamente el de director de cuentas. Sin embargo, Patricio estaba interesado en ser gerente general, porque las proyecciones de la firma hacían suponer que con el tiempo surgirían más cargos y él deseaba coordinar a las personas que los asumieran. Luego de varias negociaciones llegaron a un acuerdo y Patricio comenzó a asumir sus nuevas funciones de gerente general en Ingenia.

### **La situación de la empresa: los escollos para el crecimiento**

Desde un comienzo se hicieron evidentes los problemas que complicaban el funcionamiento de la agencia. El contrato que habían fijado con la empresa de telecomunicaciones establecía la administración de una parte de sus plataformas y sitios web, con el compromiso de que, a medida que Ingenia fuera creciendo, se hiciera cargo de la administración de toda el área digital del cliente. Sin embargo, esto no se estaba cumpliendo. Cuando Patricio Castro llegó a hacerse cargo de la gerencia, trabajaban doce personas que no habían logrado captar nuevos clientes que permitieran crecer a Ingenia. Luego de varias reuniones con los representantes de la compañía de telecomunicaciones, se acordó la necesidad de que Ingenia creciera a un ritmo adecuado, sin acelerar los procesos, pero que se tomaran las decisiones pertinentes para permitir un óptimo funcionamiento y mejorasen los números, es decir, que no hubiera pérdidas.

En el diagnóstico Patricio detectó que existía cierto relajo generalizado en algunos miembros del equipo, lo que explicaría el que no se hubieran conseguido nuevos clientes. Esto, a su vez tenía relación con la ausencia de un adecuado sistema de incentivos para el personal. Por

otra parte, Patricio observó que el equipo de trabajo no había sido seleccionado con criterios apropiados; en este sentido, cabe considerar que en general las agencias de marketing tienen un promedio de edad entre 27 y 28 años, es decir, personas con cierta experiencia, mientras que en Ingenia la mayoría de las personas tenían alrededor de 24 años. Además, el personal evidenciaba ser muy poco creativo, acostumbrado a cumplir horarios, sin orientación al cumplimiento de metas. El tamaño del equipo fue otra de las dificultades que arrojó el diagnóstico efectuado por Patricio, pues se habían contratado personas confiando en el futuro crecimiento de Ingenia. Finalmente, la oficina se encuentra ubicada en un sector donde el arriendo es bastante caro, lo que aumenta innecesariamente los costos.

### **Los vecinos descuidaron el negocio en Chile**

Patricio notó también que los dueños peruanos de la compañía no se habían preocupado de mantener un adecuado control de la sucursal que habían abierto en Chile. Ellos pensaron que el negocio prosperaría por sí solo, confiados en el contrato que tenían con la renombrada empresa de telecomunicaciones. Por ello no revisaban las cuentas, no intervenían en las contrataciones de personal ni tampoco dispusieron el nombramiento de un cargo gerencial que permitiera coordinar las diferentes funciones de la compañía. De esta forma, Ingenia no tenía proyecciones ni había decisiones tendientes a conseguir los objetivos. El resultado de este desorden administrativo y de gestión quedó de manifiesto en el diagnóstico que realizó Patricio.

Los obstáculos para levantarse

Patricio corre contra el tiempo. La empresa Ingenia se encuentra con serios problemas administrativos y económicos, además de tener un estrecho margen de acción. Lo más lógico, y lo que han propuesto los dueños de la empresa, es despedir a la mayor parte de los miembros del equipo, algo con lo que Patricio no está de acuerdo, más aún considerando que una de las personas que trabaja en el equipo como coordinadora se le diagnosticó recientemente una grave enfermedad. Esta situación tiene en jaque al nuevo gerente general de Ingenia, quien aún se desvela pensando en cómo sacar adelante a la compañía sin verse obligado a despedir al grueso del personal.