



Ingenia

Controlar los costos, el primer paso para el éxito

Ingenia es una reconocida empresa que brinda soluciones digitales, una organización de origen peruano que el año 2011 decidió expandirse a distintos países de Sudamérica, entre ellos Chile. Luego de un par de años funcionando en Chile, los dueños ofrecieron a Patricio Castro el puesto de gerente general, quien asumió el año 2013. Al comenzar a ejercer el cargo se percató de una serie de problemas administrativos y contables que la empresa tenía, por lo que era necesario solucionarlos de inmediato. En cuanto a la contabilidad, se había externalizado el servicio y no había control de pagos por parte de la empresa encargada, ni tampoco existían registros de los mismos. El nuevo gerente, como nueva medida, decidió tener un mayor control en estos temas para generar una reducción de los gastos para que la sucursal chilena de Ingenia comenzara a tener números azules. ¿Cómo puede Patricio calcular y controlar sus gastos de mejor manera?

“Desde Perú comenzaron a preocuparse por las pérdidas sostenidas. Como habían delegado de forma completa la administración del negocio, no se conocía con certeza qué estaba pasando, por lo que decidieron contratar a un nuevo gerente general, Patricio Castro”.

Crecimiento de una empresa

Ingenia es una empresa de capitales peruanos que brinda soluciones digitales, teniendo a su haber más de 200 empleados y una serie de premios por su destacada participación en el mundo digital.

La empresa llegó el año 2011 a Chile, con un gran proyecto entre manos: administrar parte de las plataformas web de una reconocida compañía de telecomunicaciones. En un comienzo el porcentaje de los sitios a administrar era pequeño, pero irían aumentando a medida que los empleados de Ingenia fueran adquiriendo los conocimientos pertinentes del trabajo en sí.

La empresa peruana, al adjudicarse el suculento contrato, no escatimó en gastos. Arrendó una gran oficina, contrató empleados basándose en las estimaciones de mano de obra que necesitarían en el corto plazo para cumplir con lo requerido por el cliente. La mayoría de la fuerza laboral contratada estaba compuesta por jóvenes recién egresados a quienes se les pagaba una remuneración por sobre el mercado, como forma de motivación.

Problemáticas

Al año 2013, Ingenia había tenido grandes pérdidas en la sucursal chilena. El trato con la gran empresa de telecomunicaciones no se fue llevando a cabo como

tenían estimado, la demanda de trabajo por parte de la contraparte no era lo que creyeron que iba a ser, sino mucho menor, lo que hacía que un gran porcentaje de las personas que trabajaban en la empresa no tuvieran nada que hacer. Como es de suponer, la empresa que contrató a Ingenia por los servicios de tecnología sólo pagaba por los recursos utilizados, es decir, dos empleados de un total de doce. Adicionalmente, se tenía que pagar las instalaciones en donde trabajaban, las cuales eran muy costosas.

Para la emisión de estados financieros y control contable, se contrató a una empresa externa, la cual no era fiscalizada. Los dueños en Perú confiaban en los futuros ingresos que traería la adjudicación del contrato con la gran compañía, por lo que no había mayor control a esta empresa externa, es decir, no había copias de contratos, ni tampoco respaldo de los gastos. Por último, no se tenían claros los deberes de la empresa externa para con Ingenia.

Contratación de un nuevo gerente

Desde Perú comenzaron a preocuparse por las pérdidas sostenidas. Como habían delegado de forma completa la administración del negocio, no se conocía con certeza qué estaba pasando en Chile, por lo que decidieron contratar a un nuevo gerente general, Patricio Castro. Él provenía de otra agencia de marketing digital, donde era socio y cumplía el rol de asesorar a los clientes. Uno de los clientes, un banco, solicitó sus asesorías de manera exclusiva, y cuando este banco trabajó con Ingenia en Perú se generó el primer encuentro entre Patricio e Ingenia, donde esta última insistió en sumarlo a su dirección ejecutiva. Luego de un par de negociaciones, Patricio logra la gerencia general de la empresa en Chile.

Una vez llegado a la compañía, el nuevo gerente tomó importantes decisiones, como trasladar las oficinas a un lugar mucho más económico, y comenzar a llevar cuenta y registros de los costos reales de la empresa. También revisó las gestiones de la empresa contable, junto con exigirles un contrato con derechos y deberes que hasta el momento no se había realizado. Por último, incentivó la búsqueda de nuevos clientes y retomar la relación con la gran empresa de telecomunicaciones, otorgando una mayor cantidad de servicios por lo que ya no había tanta mano de obra ociosa. Con respecto a esto último, Patricio comenzó a evaluar a las personas, y en un corto plazo sólo los mejores se mantuvieron en la empresa.

Para comenzar a obtener utilidades el gerente cree necesario tener claridad de los costos que hasta el momento tiene la empresa y, sobre la base de estos, tendrá una visión clara de cuánto tiempo le tomará compensar las pérdidas irrogadas hasta el momento.

Determinando el costo del contrato

Patricio desea calcular de manera exacta los costos de sus contratos actuales, además de los costos que tendrá en el futuro al adjudicarse la prestación de nuevos servicios. Para esto necesita identificar los costos en que incurre al momento de brindar el servicio al cliente. Como información relevante, el contrato con la importante empresa de telecomunicaciones asciende a un pago mensual de \$7.000.000.

Para llevar a cabo el servicio de buena forma se requiere de dos programadores y dos diseñadores. Los sueldos, en términos brutos, de cada uno de estos empleados son los siguientes:

Tabla de remuneraciones	
Cargo	Remuneración
Programador	\$ 900.000
Diseñadores	\$ 800.000
Secretaría	\$ 500.000
Administrativos	\$ 400.000

La empresa cuenta con un administrativo y una secretaria. El 50% de la carga de trabajo de los mismos viene dado por la empresa de comunicaciones.

El monto del arriendo de la oficina asciende actualmente a \$3.000.000. Se estima que un 50% de ésta se utiliza en llevar a cabo el contrato con la empresa de telefonía. Como costos adicionales se cuentan \$500.000 en artículos de oficina, gas, electricidad y agua atribuibles al gran contrato.

Considerando todos estos datos relevantes, Patricio Castro desea saber ¿cómo se pueden calcular los costos de los contratos actuales y los futuros costos que existan al adjudicarse Ingenia la prestación de nuevos servicios?