

INTELISOFT, S.L. (B)¹

Durante los días siguientes al lunes 14 de enero de 2013, Eugenio Arteaga estaba un tanto indeciso sobre qué postura y decisiones tomar. En esa fecha había mantenido una reunión con Sotero Durán, director general de InteliSoft, para evaluar los resultados del departamento de redes del cual era responsable².

El resultado negativo de 16.000 € obtenido por su departamento durante el ejercicio 2012 no lo consideraba del todo malo teniendo en cuenta que había sido su año de “lanzamiento”, pero por otra parte, tras analizar la cuenta de resultados analítica proporcionada por el responsable de contabilidad Carlos Guzmán (ver Anexo 1), Arteaga se cuestionaba la razonabilidad de los criterios que éste había utilizado para imputar los gastos generales y su posterior repercusión en los productos.

Veía crucial hacer una medición del resultado aportado por cada uno de los tres tipos de redes inalámbricas que comercializaba su departamento (Star 2010-A, Star 2010-B y Star 2010-C) para apoyar sus decisiones, tanto para procurar alcanzar los deseados beneficios como para posicionarse adecuadamente en un mercado que, en especial en las grandes empresas, vislumbraba unas alentadoras expectativas de crecimiento. De ahí la alta importancia estratégica que la dirección había puesto en este departamento para el futuro desarrollo de la empresa. Era más que previsible que apareciesen competidores comercializando productos de similar calidad y prestaciones, por lo que resultaba fundamental conocer muy bien los márgenes para poder mantener un adecuado nivel de competitividad en precios y ser rentables.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Manuel García-Ayuso Covarsí y Raúl Ibañez Trianteno, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2015. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Ver CI-58: InteliSoft, S.L. (A)

EL RESULTADO DEL DEPARTAMENTO Y DE CADA TIPO DE REDES EN 2012. LOS PLANES PARA 2013

Tras reflexionar y contrastar los criterios de imputación con las tareas y actividades que se realizaban en su departamento, la experiencia e intuición de Arteaga le decían que el número de unidades vendidas no parecía un criterio adecuado para la asignación de los gastos generales a los productos; entendía que éstas no reflejaban bien los recursos y esfuerzos que reclamaba cada tipo de redes para ser ofertadas, comercializadas, instaladas y, finalmente, probadas en casa del cliente.

Fruto de esas reflexiones, Arteaga esbozó la siguiente relación de tareas, tratando de recoger los pasos o procesos que, de manera secuencial, se seguían en la ejecución de un proyecto típico:

- Actividades de marketing y contactos comerciales.
- Definición de las especificaciones de los clientes probables contactados.
- Diseño del producto completo a ofertar.
- Preparación del presupuesto y propuesta de condiciones.
- Aceptación por parte del cliente y formalización de la operación.
- Generación de los pedidos a los proveedores de equipos.
- Recepción y control del material previsto.
- Instalación y puesta a punto en las oficinas del cliente.
- Realización de pruebas y seguimiento hasta verificar el correcto funcionamiento de la red.
- Facturación y expedición de las garantías correspondientes.

El pensar en “términos de procesos” le hizo convencerse aún más de sus sospechas. El consumo de “gastos generales” que la empresa realizaba con relación a cada producto no parecía estar en función del número de unidades vendidas. Es más, tomando como referencia las tareas de “definición de las especificaciones” y la “preparación del presupuesto y propuesta de condiciones”, ambas a cargo de los comerciales y bajo su supervisión directa, veía evidente que las redes para clientes de mayor tamaño (Star 2010-A) requerían de una dedicación sustancialmente superior a la exigida por la Star 2010-C, que iba dirigida a las pequeñas empresas, y sólo ligeramente superior a la demandada por la Star 2010-B. Esto resultaba totalmente opuesto a lo que el sistema de asignación vigente proponía, teniendo en cuenta que en el año 2012 se habían vendido 20 redes Star 2010-A, 60 redes Star 2010-B y 100 redes Star 2010-C.

Por ello, Arteaga consideró que si lograba comprender mejor qué conceptos se incluían dentro de esa agrupación denominada “gastos generales” y, además, si podía identificar cómo y por qué se utilizaban esos recursos, podría llegar a aproximar el valor de los costes incurridos por cada tipo de producto.

Así pues, se puso a trabajar en dos frentes. Por un lado, aunque no lo hubiese deseado, nuevamente se vio obligado a recurrir a Guzmán para obtener un detalle de los conceptos e importes que componían los gastos generales, tanto del departamento de redes como de los servicios centrales asignados al mismo (Anexo 2).

Por otra parte, aprovechando que el número de personas que componían el departamento era reducido, mantuvo dos reuniones de trabajo con todas ellas con el objetivo de concretar las tareas y actividades que se habían realizado durante el año 2012, indagando especialmente el nivel de dedicación prestado a cada uno de los tres productos.

Con idéntico propósito celebró una reunión con algunas personas de la administración central ya que, a pesar de no estar bajo su control directo, intuía que algunos de los servicios que prestaban a su departamento implicaban niveles de esfuerzo significativamente diferentes en función de los requerimientos de cada tipo de red. Los Anexos 3 y 4 resumen las principales conclusiones que Arteaga pudo extraer de la información recabada en esas reuniones y de la obtenida con anterioridad de Guzmán.

Decidió también tener en cuenta la información que había solicitado hacía unas semanas a sus comerciales sobre la evolución previsible del mercado de redes, en cuyas conclusiones éstos afirmaban que el departamento podía llegar a vender en 2013 unas 250 unidades: 50 de la red Star-2010-A, 80 de la Star-2010-B y 120 de la Star-2010-C, aproximadamente.

Con todo esto en su cabeza, Arteaga decidió encerrarse con su portátil para “afinar los números” y proponer un plan de acción a su director general. Creía contar con todos los datos necesarios para obtener una medida más fiable de la rentabilidad de las redes y de su departamento, e identificar iniciativas para ponerlo en beneficios.□