

# **ADMINISTRACIÓN GERENCIAL - TRABAJO DE DINAMICA GRUPAL - Tema: DELEGACIÓN**

**Caso :** Tremolar S.R.L.

**Por el Lic. Aldo Ivinsky**

## **Planteo del caso.**

La firma Tremolar S.R.L. se dedica a la fabricación y venta de materiales publicitarios y ceremoniales y artículos afines (banderas, guirnaldas, calcos, insignias deportivas, estampadas y bordadas, etc.), con una facturación anual de \$ 20.000.000.- Además de la venta al público y a su clientela estable de 200 comercios minoristas, una de sus modalidades operativas habituales es la participación en licitaciones públicas. En vísperas de la apertura de una de ellas en el Ministerio de Educación y Justicia –una partida de pequeños banderines por un monto estimado de \$ 170.000 -, su Gerente General, Sr. Cildáñez, se halla reunido con el Gerente de Ventas, Sr. Páez, preparando la cotización respectiva, para cuyo cálculo necesita un dato de costos. Éstos se elaboran en una oficina que depende del Gerente de Producción, Ing. Roth. El encargado de la oficina de Costos es Luis Garrido, joven empleado con casi un año de antigüedad en la firma, que está cursando la licenciatura en administración.

## **Desarrollos alternativos del caso.**

**Nº 1.** El Sr. Cildáñez llama al Ing. Roth, pero el teléfono interno de éste da ocupado. Marca entonces el número correspondiente a la oficina de Costos y lo atiende Luis Garrido.. Entablan el siguiente diálogo telefónico:

**Cildáñez:** - Escúcheme, Luis. Necesito urgente el costo del banderín chico. ¡Óigame! : es urgente ...

**Garrido:** - Sss...sí, Sr. Cildáñez, enseguida se lo llevo. ..

Con el costo a la vista, Cildáñez fija el precio, sin atender a una sugerencia de Páez de ponerse más a tiro de la competencia bajando un poco el margen habitual de ganancia. Al día siguiente, al abrirse los sobres en el Ministerio, el mejor precio fue el de Tremolar, que ganó así la licitación. Pero grande fue la decepción de Cildáñez y de Páez cuando, al comunicarle la buena nueva al Ing. Roth, éste se manifestó sorprendido, no sólo por desconocer el asunto sino porque afirmó que le parecía muy bajo el precio cotizado. Hechas de inmediato las averiguaciones, el temor se confirmó: Garrido, cohibido por la energía del Sr. Cildáñez -con quien muy pocas veces tenía trato directo- hizo los cálculos en base a los datos de otro artículo, ya que lo que el Gerente llamó "banderín chico", él lo conocía por su denominación técnica, "gallardete tricolor Nº 5". Para colmo, apremiado por la urgencia de su superior, omitió considerar el último aumento de precio de la tela.

Muy irritado, el Sr. Cildáñez llama a Roth a su despacho y le increpa por el error de su subordinado, "que iba a costarle mucha plata a la empresa" por haber cotizado debajo del costo. Asimismo le exige que asuma las responsabilidades del caso y además que aplique una severa sanción a Garrido.

**Nº 2** El Sr. Cildáñez llama al Ing. Roth, pero el teléfono interno de éste da ocupado. Marca entonces el número correspondiente a la oficina de Costos y lo atiende Luis Garrido. Entablan el siguiente diálogo telefónico:

**Cildáñez:** - Escúcheme, Luis. Necesito comunicarme con el Ing. Roth, acérquese a su oficina y avísele que venga a verme enseguida, que es por un asunto urgente.

**Garrido:** - Sí Sr. Cildáñez, ya mismo voy a avisarle.

Pocos minutos después el Ing. Roth se hace presente en la Gerencia General, donde Cildáñez y Páez lo ponen al tanto del tema. De vuelta en su oficina, Roth lo llama a Garrido y le pide que de inmediato le traiga la ficha de costos del "gallardete tricolor Nº 5 " y los precios actualizados de todos los insumos empleados en su fabricación. Garrido se ofreció para calcular el costo de esa mercadería, a lo que Roth le respondió que lo haría él mismo "por la importancia de la operación y la urgencia en cumplimentar los formularios de licitación". Luego de terminado su cálculo, Roth vuelve a ver a Cildáñez con el costo, sugiriéndole también que para fijar el precio disminuyese el porcentaje habitual de recargo sobre aquél, de manera de tener más posibilidades de lograr la adjudicación, pues conoce a los competidores y tiene idea de cuánto cotizarán. Antes de tomar una decisión, Cildáñez llama a Páez, y reunidos los tres definen el precio a cotizar. Al día siguiente, al abrirse los sobres en el Ministerio, el mejor precio fue el de Tremolar, que ganó así la licitación, con un margen menor que el habitual pero con un interesante volumen de venta.

**Nº 3** El Sr. Cildáñez llama por el interno al Ing. Roth, y le pide que vaya de inmediato a su oficina, pues se trata de un asunto urgente. Pocos minutos después el Ing. Roth se hace presente en la Gerencia General, donde Cildáñez y Páez lo ponen al tanto del tema. De vuelta en su oficina, Roth lo llama a Garrido y le pide que de inmediato actualice el costo de los banderines chicos ("como esos que hicimos el año pasado para la UTN."), explicándole que es para una licitación que cierra el día siguiente a las 9 de la mañana.. Retirado ya Garrido a su oficina, Roth recapacita y advierte que en la época de esa venta anterior su ayudante todavía no estaba en la empresa. Lo llama por el interno y así dialogan::

**Roth:** - Vea, Garrido, hay algo que no le expliqué. El nombre técnico de ese banderín es "gallardete tricolor Nº 5 " . ¿Usted ya empezó a hacer el cálculo?

**Garrido:** - Sí, Ingeniero, y la verdad es que me llamó la atención el costo tan bajo que me iba dando, porque entendí que era el "Banderín para obsequios" . Mire, estaba por llamarlo para que me confirmara si era ése u otro.

**Roth:** - Bueno, discúlpame Garrido, con el apuro me olvidé de aclarárselo. Cuando lo termine tráigamelo y lo veremos juntos. Aunque me vea ocupado venga lo mismo, porque es un tema urgente..

Luego de terminado el cálculo, Roth se lo lleva a Cildáñez, quien lo compara con el de un año atrás (cuando se produjo para la UTN), y le indica a Roth que se reúna con Páez para definir el precio, subrayando la importancia para Tremolar SRL de ganar esa licitación. Ya en la oficina de Páez, éste, conocedor de la competencia y de la situación del mercado en las actuales condiciones de recesión, le pregunta a Roth si habría forma de bajar un poco ese costo, porque para tener más posibilidades de lograr la adjudicación sería necesario disminuir el precio. Entre ambos analizan varias alternativas, deciden a cuánto cotizarán, y Páez completa y presenta los formularios correspondientes. Al abrirse los sobres en el Ministerio, el mejor precio fue el de Tremolar, que ganó así la licitación, con un margen menor que el habitual pero con un interesante volumen de venta.

## **PROBLEMAS:**

- 1) Analice y comente los tres desenlaces expuestos y júzuelos en cuanto a los procesos de delegación que se evidencian en cada uno de ellos.
- 2) Compare sus opiniones con las que hubiera emitido si el monto de la licitación hubiese sido de U\$ 1.000.000.-