

# Dilema 25

Autoras responsables:

Adriana Cabello  
Catalina Aliste

Caso ficticio, creado con fines académicos



## Los uniformes de oro

Cuando la calidad no tiene coherencia con los costos.

Buses Dream, una compañía de transporte líder en la industria recurre a Javiera, nueva empleada, para que realice un análisis de los gastos realizados por la empresa y evalúe su posible disminución. Javiera, luego de un largo proceso de obtención de información, descubre que existen irregularidades en las cotizaciones de uniformes del personal, proceso a cargo de Raúl, jefe del departamento de Recursos Humanos, ya que la calidad de éstos no concuerda con el excesivo gasto que hace la empresa por ellos. Javiera, descubre que Raúl está coludido con Unistore, empresa proveedora, para cobrar un precio más elevado del real y así poder repartirse el dinero extra que paga Buses Dream por concepto de uniformes. Javiera, sabe que Raúl será despedido si es que ella revela lo que descubrió, pero por otro lado podría manipular la situación a su favor. ¿Qué debería hacer Javiera?

Buses Dream Soc. Ltda., una compañía dedicada al transporte de pasajeros en la ciudad, lleva 30 años siendo la empresa líder del mercado, principalmente por su constante inversión en mejoras en los buses y su servicio de excelencia. La organización cuenta con más de 500 trabajadores, donde 65% de ellos son choferes altamente capacitados para transportar pasajeros, mientras que el resto se encarga de tareas administrativas y logísticas de la empresa.

Dado que la compañía ha estado creciendo últimamente

y sus gastos también, se han contratado profesionales para apoyar el área de gestión y control de costos, ya que se cree que uno de los mayores problemas que puede tener la empresa para aumentar la rentabilidad, son los altos costos que están teniendo en el último tiempo y el poco control que se tiene en las operaciones básicas de la organización en general.

Javiera, la nueva integrante del departamento de Control de Gestión, tiene como primera tarea evaluar los gastos anuales de la empresa y desarrollar propuestas para

su disminución. Para esto, pide todos los informes correspondientes al área de Contabilidad y los presupuestos anuales a los distintos departamentos, para así tener la información completa de lo que se gasta y el beneficio de aquel gasto.

Luego de un par de semanas, Javiera se da cuenta que uno de los gastos importantes que hace la empresa consiste en la compra de uniformes para los choferes<sup>1</sup>, los cuales deben ser suficientes para operar con tranquilidad durante la semana y tener características que permitan su uso en distintos climas. Después de un largo estudio y análisis de dicha información, descubre que el gasto semestral por trabajador, por concepto de uniforme, es de \$79.600, lo cual considera demasiado alto en comparación a otras empresas en las que ha trabajado, donde en promedio gastaban \$35.000.

Asombrada de estas cifras, se dirige al departamento de Recursos Humanos, debido a que es el encargado de evaluar las propuestas de distintas empresas de confección de ropa y de, finalmente, contratar los servicios de la empresa elegida. Raúl, jefe del departamento y compañero muy querido por todos, le comenta a Javiera que se ha trabajado durante años con la empresa Unistore, ya que los uniformes que confecciona son de mejor calidad que el resto. Javiera, convencida de que la empresa elegida no es necesariamente la mejor, decide ir al lugar en donde están todos los choferes, para saber cuál es su opinión acerca de los uniformes.

Luego de conversar con los trabajadores, Javiera descubre que no están muy contentos con sus uniformes, ni con la forma en que se les entregan. José, uno de los choferes con mayor trayectoria en la compañía, le comenta que hace 3 años tenían uniformes de mejor calidad y que siempre se los entregaban la temporada anterior, teniendo tiempo suficiente para hacer cambios y modificaciones, mientras que actualmente los uniformes duran mucho menos y siempre se los entregan con retraso.

Javiera, no entendiendo muy bien las gestiones hechas por el departamento de Recursos Humanos, le pide a Raúl que le haga envío de las cotizaciones realizadas por concepto de uniformes, para así revisar mejor los términos y condiciones del contrato. Raúl, se niega a entregar la información solicitada, argumentando que son temas que solo le competen al área de Recursos

Humanos y que el gasto por uniformes ya fue aprobado por la gerencia en el presupuesto anual.

Sin saber qué hacer y un poco enojada por la respuesta de Raúl, Javiera, recurre al gerente general, el cual le dice que no se preocupe, que la información le llegará. Luego de un par de semanas, Javiera, logra tener acceso al resumen<sup>2</sup> de las distintas cotizaciones realizadas por Recursos Humanos y se da cuenta que la empresa elegida cobra más del doble del promedio del resto de las compañías y que los beneficios que se mencionan en el contrato son mucho menores a los mínimos requeridos, de acuerdo con las políticas de la empresa.

Javiera, tiene la sensación de que ocurre algo extraño, por lo que comienza a indagar y buscar información sobre la empresa proveedora de uniformes. De este modo, descubre que hace 15 años, la empresa Unistore participó en un juicio por colusión con otras empresas del rubro, lo cual se desconocía en la organización. Alarmada por la información encontrada, habla con Raúl y le pregunta por qué eligió a esa empresa y si está en conocimiento de los problemas judiciales que ésta tuvo en el pasado. Raúl, un poco nervioso, le dice a Javiera que deje la investigación y se dedique a analizar otros gastos, o tendrá problemas con su sueldo a final de mes.

Javiera, enojada por la respuesta recibida, decide indagar aún más en el tema. Avalada por el gerente general, solicita una nueva cotización de uniformes sin revelar el nombre de la organización. Después de un mes de tramitación, recibe los precios y condiciones de servicio de las distintas empresas confeccionadoras de uniformes. Unistore, en esta cotización, solo pide \$30.000 por trabajador, lo cual es incoherente con lo que actualmente se paga.

Con estos antecedentes, Javiera decide citar a Raúl a una reunión para pedirle explicaciones por las irregularidades encontradas. Ante la evidencia y sin muchas opciones, Raúl confiesa que debido a un problema financiero muy importante que lo tiene a punto de perder su casa, estableció un acuerdo con Unistore para cobrar, de manera ficticia, un precio mayor por los uniformes cotizados. De este modo, ambas partes podrían repartirse el dinero restante. Luego de relatar los hechos, Raúl le pide a Javiera, como favor, que no cuente lo que descubrió o se va a quedar sin trabajo y sin casa. Se compromete a no seguir con el trato durante el año siguiente, lo cual hará

1 Anexo 1: Desglose de gastos relevantes (anualizados)

2 Anexo 2: Resumen licitaciones.

que el gasto por uniformes disminuya y, en consecuencia, Javiera sea reconocida por cumplir el objetivo que se le ha encomendado en la empresa.

Javiera sabe que, si cuenta lo que descubrió, probablemente se gane el odio de mucha gente de la organización, por el inminente despido de Raúl, lo cual no sería grato para ella considerando que es nueva y debe crear lazos de confianza. También, entiende que, si Raúl cumple su promesa y cambia de proveedor, podrían ascenderla o bonificarla por las gestiones realizadas, dándole el mérito por la disminución de gastos de aquel departamento.

*A partir de los antecedentes presentados en el caso, ¿está de acuerdo con el procedimiento seguido por Javiera al momento de descubrir la irregularidad?*

*¿Cuáles son las posibilidades de acción de Javiera?*

*¿Quiénes son los más afectados y beneficiados por la colusión entre Raúl y Unistore?*

*¿Por qué las negociaciones con proveedores son tan relevantes para esta empresa?*

*¿Qué repercusiones tienen las acciones de Raúl en la contabilidad de Buses Dream (específicamente indique qué rubros de los estados financieros se ven afectados)?*

## Anexos

### Anexo 1: Desglose de gastos relevantes (anualizados)

Gasto	Monto	% sobre el total de gastos
Costo directo por servicio	\$ 111.500.000	44,62%
Depreciación buses	\$ 65.200.000	26,09%
Gastos por uniformes	\$ 51.740.000	20,71%
Gastos generales	\$ 9.750.000	3,90%
Gastos administrativos	\$ 8.500.000	3,40%
Otros	\$ 3.200.000	1,28%
<b>Total</b>	<b>\$ 249.890.000</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 2: Resumen de Licitaciones

Empresa	Costo unitario	1ra fecha entrega	Plazo para retiro en tienda	Condiciones
Unistore	\$ 79.600	03-mar	1 semana	10 días máximos para efectuar reclamo de calidad.
Uniformet	\$ 36.000	01-feb	2 semanas	20 días máximos para efectuar reclamo de calidad.
Confec K	\$ 33.000	11-feb	3 semanas	25 días máximos para efectuar reclamo de calidad.
RopLand	\$ 34.500	21-feb	2 semanas	15 días máximos para efectuar reclamo de calidad.

Fuente: Elaboración propia.