



INTERBIKE S.R.L

Un manual interactivo para la adquisición
de competencias comerciales
y administrativas en Argentina

PROYECTO   ARGENTINA

©Reservados todos los derechos de esta publicación para GTZ GmbH y Winklers Verlag, Darmstadt, Alemania.

Publicación financiada con fondos de la cooperación técnica de la República Federal de Alemania.

La Editorial Winklers Verlag, Darmstadt, Alemania cedió a GTZ GmbH los derechos para el uso no comercial en escuelas y cursos de capacitación de empresarios de la versión argentina de Interbike S.R.L.

ISBN: 987-20906-3-7

Versión Original

Abraham, Nehmeth, Schalk – „Handlungsorientiertes Lernen mit der Interrad GmbH, Lernprojekt Marketing (ISBN 3 – 8045 – 3213-6), Lernprojekt Beschaffung und Lagerhaltung (ISBN 3 – 8045 – 3201 -2), Lernprojekt Auftragsbearbeitung (ISBN 3 – 8045 – 3204 – 7), Lernprojekt Personalwesen (ISBN 3 – 8045 – 3207 – 1), Winklers Verlag, 2001 Darmstadt, Deutschland.

INET/ CENET

Juan Manuel Kirschenbaum.

Equipo GTZ

Gunhild Hansen – Rojas, Verena Rottenbücher, Carolina Grosse, Natacha Díaz.

Coordinación

Carolina Grosse.

Revisión lingüística de la versión en castellano

Griselda Márcico.

Revisión de los contenidos y adaptación al contexto argentino

Antonio Gordiola.

Prueba piloto en clase

Yanina Allis, Colegio San José, San Juan, Argentina.

Claudia Carvajal, Colegio San José, San Juan, Argentina.

Fotografías

Agustín Muguerza.

Le agradecemos a la empresa Unibike S.A., Dr. Ferrari 1541, Tigre (Bs. As.) por facilitarnos sus instalaciones para poder sacar las fotografías.

Diseño de tapa e interior: Jorge Abot.

Impresión: Artes Gráficas Integradas.

Publicado en Buenos Aires, Noviembre 2003.



Presentación

El Instituto Nacional de Educación Tecnológica organiza sus programas, proyectos y acciones en función de las metas de:

- Asistir a las jurisdicciones para organizar e implementar los cambios necesarios a fin de cumplir con lo establecido por el Consejo Federal de Cultura y Educación en las áreas tecnológicas.
- Capacitar y reconvertir a los docentes de educación técnica y formar equipos técnicos encargados de la transformación educativa en materia tecnológica, de acuerdo a las pautas establecidas por el Consejo Federal de Cultura y Educación.
- Coordinar acciones con la Dirección Nacional de Gestión Curricular y Formación Docente para la formación de formadores en el área de tecnología del tercer ciclo de la educación general básica.
- Capacitar docentes en la educación polimodal, la educación técnica y la reconversión de recursos humanos de acuerdo a las necesidades del mercado laboral.
- Realizar el diseño del material didáctico específico sobre el tema. (Decisión Administrativa 20/2002", del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología).

El material que presentamos: **Interbike S.R.L – un manual interactivo para la Adquisición de competencias comerciales y administrativas en Argentina**, cuidadosamente preparado por GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit; la agencia alemana de cooperación técnica que acompaña desde hace años la tarea del INET, contribuye a nuestras metas de formación docente en la medida que propone un conjunto de situaciones escolares facilitadoras para el aprendizaje de tecnologías organizacionales.

A partir del planteo de situaciones propias de la realidad empresarial, se generan situaciones en la que los alumnos deben poner en juego procedimientos y estrategias de aprendizajes significativos.

Interbike S.R.L – un manual interactivo para la Adquisición de competencias comerciales y administrativas en Argentina– permite aplicar en el ámbito de la enseñanza de las tecnologías de gestión, un modelo alternativo centrado en un educador y en un grupo de estudiantes activos, abocados a resolver problemas reales. Invita a los docentes a incorporar otros abordajes y recursos para enriquecer su desempeño profesional.

María Rosa Almandoz

Directora Ejecutiva del Instituto Nacional de Educación Tecnológica
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología





Colección: Escuela y Empresa

Con el presente recurso didáctico INTERBIKE S.R.L., el Proyecto INET-GTZ quiere hacer otro aporte para apoyar un sistema de enseñanza activa y moderna en la educación técnico-profesional.

En términos generales, la formación profesional se ocupa de cuestiones referidas a la relación entre la escuela y el mundo laboral.

En este contexto resulta pertinente formular algunas preguntas: ¿Cómo preparar mejor a los jóvenes para facilitarles su incorporación en el mundo del trabajo? ¿De qué manera se puede satisfacer la demanda de mano de obra calificada por parte del comercio, los servicios y la industria? ¿Cuáles son las capacidades y competencias clave que se le pide al personal calificado para procurar una producción eficiente y solucionar los problemas en el proceso de producción?

¿Cómo se deben estructurar los recursos didácticos para cumplir con las exigencias de una moderna formación profesional? ¿De qué manera podemos incentivar el aprendizaje y la actitud proactiva de alumnas y alumnos?

En este sentido, juegan un rol importante en las empresas no solamente las cuestiones técnicas y tecnológicas, sino también los problemas relacionados con la organización del trabajo, el liderazgo y la relación entre la empresa y el cliente. ¿Cómo se pueden trasladar estos contextos complejos a la clase? ¿Cómo se puede involucrar activamente a alumnas y alumnos de la enseñanza media o secundaria en estos procesos de aprendizaje orientados a la acción?

El manual interactivo INTERBIKE S.R.L. pretende dar respuestas a todas estas preguntas, apoyando de esta manera a la enseñanza moderna y proactiva.

INTERBIKE S.R.L. es un manual orientado a la acción, de apoyo a la enseñanza técnica en el ámbito del comercio y la administración. Pero es también perfectamente aplicable a los contenidos de la materia "Tecnología" en escuelas secundarias y cursos de capacitación para empresarios PyME. La idea central consiste en que el estudiante conozca y entienda el funcionamiento de una empresa desde el punto de vista teórico y práctico, en forma paralela y simultánea. En la aplicación práctica en clase, se simulan los procesos de trabajo en el campo administrativo. Se muestra el proceso orientado a la acción, indicando cada uno de los pasos del proceso, pasando por los diferentes departamentos de una pequeña empresa. De esta manera, los alumnos logran interiorizarse y comprender el proceso productivo integro de una PyME. El estudiante aprende a través de ejercicios prácticos el funcionamiento de una empresa con sus departamentos de compras, ventas, marketing, recursos humanos y administración, captando las diferentes funciones que debe cumplir un empleado en una empresa, etc.





A la vez, sirve como instrumento de apoyo del modelo didáctico de la Empresa Simulada, que hoy está implementado en varias escuelas de formación profesional en Argentina, con el apoyo del proyecto INET-GTZ.

El diseño original del manual INTERBIKE ha sido realizado en Alemania y es un producto de la editorial Winklers Verlag, Darmstadt. Hace varios años, en este país se está usando con gran éxito en las escuelas. Gracias a la cooperación de la Editorial Winklers Verlag, se hizo posible la versión española del manual, en la que participaron durante los años 1999 – 2001, diferentes proyectos de la cooperación técnica alemana y sus instituciones contraparte de varios países latinoamericanos: INCE Venezuela, INATEC, AHK Chile, Proyecto INET-GTZ/ Transfotep Argentina.

El Proyecto INET-GTZ, conjuntamente con su contraparte argentina, hizo la revisión lingüística y técnica de la primera versión en castellano en un proceso complejo, adaptando sus contenidos al contexto argentino.

En un próximo paso, se realizó una prueba piloto con docentes y estudiantes en las escuelas. Se completó con material gráfico realizado en una fábrica de bicicletas del conurbano bonaerense y los materiales comerciales corresponden a las exigencias de la contabilidad argentina en Pequeñas y medianas empresas. El manual completo se presenta en su versión argentina como una colección en cuadernillo...

Quisiéramos agradecer a todos los que colaboraron en la preparación de la presente versión. Nuestros agradecimientos se dirigen en forma especial –en el nombre de todos los futuros usuarios del manual– a la editorial Winklers Verlag, de Alemania - por darnos la autorización para la traducción, adaptación y uso no comercial de los textos. Estamos seguros que significará un aporte importante al incentivo de una enseñanza activa y orientada a la acción en las escuelas argentinas.

Deseamos éxitos a los usuarios, docentes y estudiantes y que su uso proporcione entretenimiento en el aprender.

Gunhild Hansen-Rojas

GTZ, Asesora Principal

Proyecto INET-GTZ Argentina

Buenos Aires, noviembre del 2003.





El modelo didáctico de la problematización en el centro nacional de educación tecnológica

Aún conscientes de la diversidad de encuadres teóricos que intentan explicar cómo se enseñan y cómo se aprenden en la escuela las tecnologías organizacionales, aún con los recaudos que implica la proposición de un modelo general –que, necesariamente, pasa por alto quiénes son las personas reales que están formándose en esta área gestional, en qué contexto social concreto lo hacen, qué contenidos están intentando conocer, con la coordinación de qué educadores, en el marco de qué proyecto institucional–, desde el Centro Nacional de Educación Tecnológica nos es posible sintetizar coincidencias respecto de cuáles son los componentes básicos de un proceso didáctico efectivo.

En términos generales, un proceso de enseñanza de calidad se activa cuando el profesor presenta una situación vinculada con el mundo de las organizaciones que encierra un problema que actúa como desequilibrante entre lo que sus alumnos saben respecto de ella y lo que necesitarían conocer para resolverla.

Para explicar este problema, cada grupo de alumnos tiene una respuesta cuya explicación es promovida por el profesor; porque, toda vez que el alumno se enfrenta a una nueva situación de aprendizaje, necesita activar un conocimiento previo que actúa como organizador de ese problema novedoso, dándole sentido.

Para un profesor, saber cuáles son los conocimientos previos con que un alumno cuenta respecto de ese problema del campo de las tecnologías blandas, implica tener una clave didáctica imprescindible. De modo análogo, este momento de la tarea posibilita al alumno establecer vínculos de significatividad entre lo que ya sabe respecto de la gestión de las organizaciones y lo que está por aprender a través de la situación problemática presentada.

Luego de las explicaciones iniciales de sus alumnos, el profesor recoge las propuestas y avances planteados por cada grupo. Propone, entonces, efectuar comparaciones entre los aportes de los integrantes de su clase y las respuestas dadas por especialistas; esta tarea de contrastación permite a sus alumnos advertir que existen muy distintas y hasta contradictorias estrategias de comprensión o de intervención en el problema gestional, entre las que es preciso tomar una decisión.

Para posibilitar a su clase una opción por la mejor resolución al problema, el profesor proporciona explicaciones, material de lectura, nuevos datos, otros elementos de juicio. Esta información, al mismo tiempo que permite una definición más precisa de la situación inicial, acompaña la revisión de las interpretaciones que los distintos grupos de alumnos se plantearon al comienzo de la tarea.





El trabajo de problematización de la realidad gestional se completa con un momento, el de síntesis, que corresponde a una vuelta al problema que movilizó al grupo de alumnos para, esta vez, encarar su resolución provisto de nuevos elementos teóricos. Configuración de un espacio-problema, explicitación de saberes previos, confrontación de resoluciones iniciales, integración teórica de contenidos del área, diseño de una estrategia de resolución satisfactoria e implementación, constituyen los momentos clave del modelo didáctico de la problematización.

El protagonismo de los alumnos en la búsqueda de soluciones es decisivo en este modelo didáctico; también es fundamental la inclusión de nuevos contenidos, su comprensión, su integración y su uso. Uno y otro componente –actividad del alumno e integración teórica– configuran esta propuesta en la que toda polarización –actividad sin contenidos; conceptos sin implicación de los alumnos– intenta ser superada.

A este modelo didáctico centrado en la problematización se ajustan todas las acciones de capacitación encaradas desde el Centro Nacional de Educación Tecnológica. Y, compartiendo el mismo marco, Interbike S.R.L – un manual interactivo para la Adquisición de competencias comerciales y administrativas en Argentina– se constituye en un ejemplo acabado de cómo es posible llevar a la práctica del aula cada uno de los momentos estratégicos de este modelo.

En Interbike S.R.L – un manual interactivo para la Adquisición de competencias comerciales y administrativas en Argentina– se reseñan las situaciones de enseñanza que permiten a los alumnos una inmersión en la dinámica de la empresa modelo "Interbike SRL", la que los enfrenta a sucesivas situaciones problemáticas en las que deben tomar decisiones –respaldadas, por supuesto, en el bagaje teórico disciplinar– respecto de las mejores estrategias de marketing.

Los espacios de problemas, las consignas de trabajo, las estrategias de enseñanza y, finalmente, las producciones de los alumnos están incluidas aquí como un magnífico testimonio de realidad que da cuenta de la potencialidad educativa del modelo de problematización en el campo de la enseñanza y del aprendizaje de las tecnologías gestionales.

Juan Manuel Kirschenbaum

Director Nacional del Centro Nacional de Educación Tecnológica
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología





Adaptación a la realidad de nuestro país

En la actualidad, las exigencias a los emprendedores desde el mercado están cambiando día a día. Las demandas planteadas para un exitoso actuar se amplían, varían, y como consecuencia, los conocimientos adquiridos se vuelven obsoletos muy rápidamente.

Ante esta realidad, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología a través del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), y la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSEPyMEyDR) han unido sus esfuerzos para proponer al empresariado establecido y a los futuros empresarios el presente manual de aprendizaje interactivo para la adquisición de competencias comerciales y administrativas en la Argentina – Interbike S.R.L.

Interbike S.R.L. es un recurso didáctico que simula todos los procesos administrativos y comerciales en una empresa ficticia según los principios del Aprendizaje por la Acción. De esta manera facilita la adquisición y contextualización de conocimientos y competencias técnicos básicos – imprescindibles para cualquier empresario - en los campos de la administración de empresas.

La adaptación a la realidad de nuestro país y publicación del presente compendio fue posible gracias a la colaboración de la editorial alemana Winklers Verlag y al apoyo de la Agencia alemana de Cooperación Técnica GTZ. ¡Muchas gracias!

VII

Lic. Federico Poli

Subsecretario de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSEPyMEyDR)
Ministerio de Economía y Producción





Prefacio

El concepto de la empresa modelo "Interbike S. R. L." se basa en los resultados de un proyecto piloto en un Centro de capacitación en la ciudad de Bremen, Alemania, así como en las experiencias prácticas con el uso de los manuales en las clases.

Los manuales de ejercicios

Tratamos de enseñar de la manera más realista los hechos del quehacer comercial básico, administración de empresas, así como contabilidad, computación y correspondencia. Los manuales de ejercicios están contruidos de manera que sirvan para las clases teóricas y como modelo en la practica comercial

Algunos temas son tratados con mas amplitud en anexos específicos y ofrecen la oportunidad de ampliar el aprendizaje.

La obra completa consta de 4 tomos:

- Compras, abastecimiento y depósito
- Gestión de pedidos
- Marketing
- Administración de RRHH (Recursos Humanos)

El método de trabajo

Para los alumnos es importante entender lo esencial de cada situación. Nos hemos esforzado en estructurar los materiales correspondientes de acuerdo con las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, según el nivel de conocimientos y la capacidad de los alumnos, puede ser necesario ayudarlos.

Los que no están familiarizados con los conceptos explicados deberían acostumbrarse a leer a fondo los materiales. El análisis del texto es una condición fundamental para entender las cuestiones principales.

La empresa modelo "Interbike S. R. L."

En el centro de los manuales de ejercicios está la empresa modelo "Interbike S.R.L.", una empresa industrial que presenta todos los departamentos típicos de una empresa comercial. El producto "bicicleta" nos parece motivador. La concepción se funda en un sistema de datos relacionados. Todos los datos hacen referencia a los anteriores, de modo que los estudiantes pueden reconocerlos durante el trabajo.

Un sistema como el descrito exige algunas limitaciones con fines didácticos para





mantener la claridad; por ejemplo, se limitaron los componentes de la bicicleta. Por otra parte los datos que alimentan los ejercicios son ficticios, pero cumplen su función de ilustrar el manejo de los conceptos volcados en el libro

Los formularios

Para cada uno de las áreas temáticas se ofrecen formularios. Los formularios están basados en la práctica, por lo que despiertan el interés del alumno.

El manual y los disquetes correspondientes

En el manual se explica ampliamente cómo se monta una oficina modelo, se prepara el trabajo diario, se manejan los contactos exteriores y se mueve toda la organización de la empresa.

El sistema de datos relacionados garantiza una estructura integradora del trabajo para todos los departamentos de la empresa.

Los disquetes posibilitan que por medio de la computadora se pueda modificar los formularios para adaptarlos a las circunstancias actuales.

Durante la actividad, se puede integrar el uso de computadoras

Agradecemos a todos por sus consejos, en especial a H. Beetz, H. Dehlwisch, P. Eilers, M. Lüllmann, R. Overbeck.

Queridos estudiantes:

Aquí tienen uno de los manuales de la serie "Estudio práctico con la empresa modelo Interbike S.R.L."

Con este manual de ejercicios Uds. pueden conocer temas comerciales por medio de ejemplos prácticos y así solucionar las correspondientes tareas.

El libro está dividido en varios capítulos temáticos de acuerdo con el índice.

Todos los capítulos están contruidos de la misma manera:

1. La situación: Aquí se presenta la situación inicial y el problema que hay que solucionar.
2. Las tareas: Estas comienzan con las tareas prácticas – llenar formularios, diseñar y escribir cartas, solucionar problemas. Siguen las preguntas teóricas, que pueden contestar con ayuda de sus trabajos prácticos y con materiales suplementarios.





3. Los anexos: Referencias o material suplementario para las tareas.

En el caso ideal Uds. pueden solucionar las tareas independientemente, pero eso supone una cierta método de trabajo. Es importante que entiendan perfectamente la situación principal y la idea central. Lean los materiales a fondo, marquen términos desconocidos, traten de entender los textos con las notas. En el caso de que haya alguna duda, aclárenla con el profesor.

En el centro del trabajo está la empresa modelo "Interbike S. R. L."

Es una empresa industrial que produce y vende bicicletas. En el primer capítulo Uds. recibirán más informaciones. La empresa ha sido inventada, pero nos hemos preocupado por usar materiales reales. Así, con este manual Uds. tendrán un conocimiento práctico sobre el funcionamiento de una empresa y al mismo tiempo aprenderán las bases teóricas. Les deseamos mucho éxito.





Indice General

1 • Compras, abastecimiento y depósitos

1. Conociendo a Interbike S.R.L.

1.1 Un recorrido por la empresa	5
1.2 Estructura organizativa	6
1.3 El producto	7

2. Programación de la producción 9

3. Proveedores 12

4. La Cotización

4.1 Análisis de las condiciones	14
4.2 Costo real de compra (ESLOT)	15
4.3 Costo real de compra (F&S)	17
4.4 Calificación de proveedores	18

5. El Pedido 21

6. Pago de facturas

6.1 Ingreso de mercaderías	25
6.2 Revisión y reclamo	27
6.3 Evaluación de los descuentos financieros	28

7. Abastecimientos

7.1 Demoras en la entrega	29
7.2 Reclamo por defectos	31

8. Almacenaje

9. Optimización de la Gestión

9.1 Análisis de los índices de stocks	35
9.2 Pedido óptimo	37
9.3 El concepto "Just in time"	38

10. Listado de anexos



■ 2• Gestión de pedidos

1. Un recorrido por la empresa Interbike S.R.L.

1.1 Conociendo Interbike S.R.L.	3
1.2 Estructura organizativa	4
1.3. Organización del trabajo en el área Comercial	5

2. Pedido de cotización 8

3. La cotización 9

4. La implementación del pedido 10

4.1. Control y confirmación	10
4.2. Confección de los formularios de envío	12
4.3. Confección de la factura	13
4.4. Registro de las facturas	14

5. Demora en el cobro 16

5.1 Control y análisis	16
5.2 Gestión extrajudicial de cobranzas	18

6. Demoras en la recepción de la mercadería 19

7. Análisis de solvencia de un cliente nuevo 21

8. Listado de anexos



■ 3• Marketing

1. Conociendo Interbike S.R.L	3
2. Análisis de las ventas en Interbike S.R.L.	
2.1. Preparar y evaluar estadísticas de venta	5
2.2. Principales puntos de venta regionales	7
3. Conceptos básicos de Marketing	9
4. Análisis del mercado de bicicletas y del público objetivo	10
5. Políticas de producto, de precios y de distribución	12
6. Diferenciación de precios	
6.1. Cálculo del margen bruto	14
6.2. Revisión de los precios de lista	16
7. Política de comunicación	
7.1. Planificación publicitaria	18
7.2. Mix de promoción	21
7.3. Promoción de la venta	23
7.4. Aviso publicitario	25
7.5. Publicidad directa: mailing	27



■ 4• Recursos Humanos

1. Conociendo a Interbike 3

2. Planeamiento de RRHH

2.1 Estado proyectado de personal	5
2.2 Cálculo de necesidades de personal	6

3. Ingreso de un pasante

3.1 La solicitud de empleo	7
3.2 La prueba de aptitud	9
3.3 La entrevista	11
3.4 El contrato	12

4. Ingreso de un empleado

4.1 Definición del puesto	14
4.2 Evaluación preliminar	15
4.3 El contrato	16
4.4 Los procesos administrativos	18

5. Cálculo de remuneraciones

5.1 Impuesto a las Ganancias	21
5.2 Asignaciones familiares	23

6. Desvinculación laboral

6.1 Renuncia	24
6.2 Despido	26

PARA MAYOR INFORMACION DIRIGIRSE A:

- **INET – Instituto Nacional de Educación Tecnológica / Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología**
Av. Independencia 2625,
1225 Capital Federal
Tel: (011) 4129 2000
www.inet.edu.ar
inet@inet.edu.ar
- **CENET / Proyecto Empresa Simulada**
Av. Independencia 2625,
1225 Capital Federal
Tel: (011) 4129 2000
www.inet.edu.ar
cenet@inet.edu.ar
- **Central Argentina de Simulación del Proyecto Empresa Simulada en Red del CeNET**
Tel: (011) 4129 2020
cas@inet.edu.ar
- **GTZ Argentina**
Cooperación Alemana al Desarrollo
Agencia Buenos Aires
www.gtz.de/argentina
Av. Santa Fe 1461, p. 7
1060 Capital Federal
Tel (+54 11) 4815 1420,
Fax: (+54 11) 4815 2967
gtz-argentina@gtz.org.ar
- **Proyecto INET-GTZ**
www.gtzargentina.org.ar/transfotep
Av. Independencia 2625, p. 3
1225 Capital Federal
Gunhild.Hansen-Rojas@gtz.de
- **Proyecto PIEEP**
www.gtz.de/argentina
Av. Santa Fe 1461, p. 7
1060 Capital Federal
Tel (+54 11) 4815 1420
Fax: (+54 11) 4815 2967
pieep@gtz.org.ar
- **Winklers Verlag im Westermann Schulbuchverlag GmbH**
www.winklers.de
Aisfelderstr. 7, D- 64289 Darmstadt, Alemania
Tel: (+49 6151) 87 860, Fax: (+49 6151) 87 68 61
service@winklers.de



COMPRAS, ABASTECIMIENTO
Y DEPÓSITO



Índice: Compras, abastecimiento y depósito

1. Conociendo a Interbike S.R.L.	
1.1 Un recorrido por la empresa	5
1.2 Estructura organizativa	6
1.3 El producto	7
2. Programación de la producción	9
3. Proveedores	12
4. La Cotización	
4.1 Análisis de las condiciones	14
4.2 Costo real de compra (ESLOT)	15
4.3 Costo real de compra (F&S)	17
4.4 Calificación de proveedores	18
5. El Pedido	21
6. Pago de facturas	
6.1 Ingreso de mercaderías	25
6.2 Revisión y reclamo	27
6.3 Evaluación de los descuentos financieros	28
7. Abastecimientos	
7.1 Demoras en la entrega	29
7.2 Reclamo por defectos	31
8. Almacenaje	33
9. Optimización de la Gestión	
9.1 Análisis de los índices de stocks	35
9.2 Pedido óptimo	37
9.3 El concepto "Just in time"	38



Listado de anexos

		página
1	Folleto institucional	A1HT1T1 40
2	Acta de conversación sobre la estructura de la empresa	A1HT2T1 42
3	Organigrama incompleto de Interbike S.R.L	A2HT2T1 44
4	Esquema de bicicleta de paseo para damas	A1HT3T1 45
5	Regla para formar el código	A2HT3T1 46
6	Formulario "Pedido de materiales"	A3HT3T1 47
7	Hoja de Programación trimestral	A1HT4T1 48
8	Formulario "Orden de producción"	A2HT4T1 50
9	Pedidos de materiales (Bic de paseo / Tipo1)	A3HT4T1 51
10	Pedido de materiales (Bic.de montaña / Tipo 2)	A4HT4T1 52
11	Pedido de materiales (Bic.de carrera / Tipo 3) (vacía)	A5HT4T1 53
12	Ficha de proveedores	A1HT5T1 54
13	Man. Proc: Correspondencia comercial	A2HT5T1 55
14	Man. Proc: Pedido de cotización	A3HT5T1 57
15	Libro de Salida de correspondencia	A4HT5T1 59
16	Cotizaciones de ESLOT y de TFT	A1HT6T1 60
17	Libro de Entrada de correspondencia	A2HT6T1 62
18	Legajo de ESLOT completo	A3HT6T1 63
19	Legajo en blanco	A4HT6T1 64
20	Formulario "Análisis de compra" para ESLOT	A1HT7T1 65
21	Formulario "Análisis de compra" en blanco	A2HT7T1 66
22	Cotización de F&S	A1HT8T1 67
23	Legajo de proveedor	A2HT8T1 68
24	Formulario "Análisis de compra"	A3HT8T1 69
25	Man. Proc.: Proveedores	A1HT9T1 70
26	Formulario. "Calificación de proveedores"	A2HT9T1 71
27	Ficha de Control de stock	A1HT10T1 72

Listado de anexos

página

28 Libro de Pedidos	A2HT10T1	73
29 Formulario "Pedido a Proveedores"	A3HT10T1	74
30 Remito de ESLOT	A1HT11T1	75
31 Ficha de Stock (artículo 811633)	A2HT11T1	76
32 Factura de ESLOT	A21HT11T1	77
33 Minuta contable	A4HT11T1	78
34 Remito de USKO	A1HT12T1	79
35 Factura de USKO	A2HT12T1	80
36 Legajo del proveedor USKO	A2HT12T1	81
37 Man. Proc.: Reclamo de facturas	A4HT12T1	82
38 Formulario "Descuentos financieros"	A1HT13T1	83
39 Libro de pedidos	A1HT14T1	84
40 Man. Proc.: Demoras	A2HT14T1	85
41 Formulario "Entregas demoradas"	A3HT14T1	88
42 Legajo del proveedor Weinkauf S.R.L.	A4HT14T1	89
43 Formulario "Pedido a USKO"	A1HT15T1	91
44 Formulario "Remito de USKO"	A2HT15T1	92
45 Formulario "Control de estado de mercadería".	A3HT15T1	93
46 Man. Proc.: Reclamo de mercadería en mal estado	A4HT15T1	94
47 Formulario "Reclamos a Proveedores"	A5HT15T1	96
48 Fichas de Control de stock (art. 313000)	A1HT16T1	97
49 Remito de Hubert Mestermann"	A2HT16T1	99
50 Pedido de materiales (Bic. de carrera/tipo 3) (llena)	A3HT16T1	100
51 Formulario "Indices de Stocks"	A1HT17T1	101
52 Ficha de Stock para manubrio tipo 3 (2º semestre)	A2HT17T1	102
53 Hoja de cálculo "Pedido óptimo"	A1HT18T1	103
54 Acta de reunión	A1HT19T1	104
55 Gráfico "Just in time"	A2HT19T1	108



1. Conociendo a Interbike S.R.L.

HT1T1

1.1 Un recorrido por la empresa

SITUACION

Ud. acaba de empezar su curso de capacitación en el Dpto. Compras de la empresa "Interbike S.R.L.". En el primer día, después de darle la bienvenida, lo llevan a dar una vuelta por la empresa. Allí recibe informaciones básicas, parte de las cuales debe repasar ahora.

Después de la visita recibe un Folleto institucional con más información sobre la empresa.

TAREA

Conteste las siguientes preguntas sobre la base del folleto:

1. ¿Cuáles son los tres tipos de bicicleta que produce la empresa "Interbike S.R.L."?
2. ¿Qué porcentaje de los empleados de la empresa desarrolla tareas administrativas?
3. ¿Qué tipo de clientela tiene la empresa?
4. ¿Dónde adquiere Interbike S.R.L. sus materias primas y sus piezas terminadas?
5. ¿Por qué Interbike S.R.L. se preocupa por mantener buenas relaciones con su clientela?
6. ¿Qué ventajas le trae a la empresa adquirir la mayoría de las piezas para bicicletas como piezas manufacturadas por otras empresas y producir solamente dos piezas en su planta?

5

ANEXOS

Anexo: Folleto institucional

A1HT1T1



1.2 Estructura organizativa

SITUACION

En su primer visita guiada por la empresa, Ud. se entera, entre otras cosas, que la estructura organizativa de Interbike S.R.L. tiene dos tipos de áreas: Línea y staff. Las primeras disponen de autoridad jerárquica y tienen responsabilidad directa en el alcance de los objetivos de ventas, producción y emisión de los informes contables.

Las segundas tienen autoridad funcional, es decir, tienen la última palabra en temas específicos, son expertas en determinadas funciones.

De acuerdo con el organigrama la Gerencia General tiene dos áreas staffs: RRHH (Recursos Humanos) y Planeamiento y control de gestión. Realizan tareas especiales encargadas por la Gerencia General.

Las áreas también suelen llamarse divisiones. Por debajo de ese nivel, las denominaciones usuales son departamentos y luego sectores

A diferencia de las demás áreas, las de tipo staff no poseen la facultad de dar órdenes, sólo la Gerencia General posee esta facultad.

Para ayudar en la tarea de conocer a la empresa con cierto detalle, Ud. ha recibido, además de la carpeta de presentación, los siguientes materiales:

- 1) un acta de reunión
- 2) un organigrama de Interbike S.R.L

TAREA

Realice las siguientes tareas con ayuda de los elementos recibidos:

1. ¿Cuáles son las cinco áreas en que se subdivide "Interbike S.R.L.?"
2. ¿Cuáles son los dos departamentos en que se subdivide el área de Logística?
3. ¿Cuáles son los dos staffs que están anexados a la Gerencia General?
4. Complete el organigrama de Interbike S.R.L.
5. Explique según el acta de reunión las funciones del área de Logística
6. Interbike S.R.L. está organizada según el "sistema de línea y staffs".
 - ¿Qué función desempeñan los staffs?
 - ¿Cómo ejercen la autoridad los dos tipos de áreas?
 - ¿Qué ventajas espera obtener Interbike con la inclusión de staffs en su organigrama?
7. Interbike S.R.L. es una empresa industrial. ¿Cuál de sus departamentos estaría ausente en un mayorista de bicicletas?

ANEXOS

Acta de reunión

A1HT2T1



1.3 El producto

SITUACION

Para la fabricación de las bicicletas Interbike S.R.L. se necesitan varias piezas. La empresa compra el material necesario como grupos de piezas terminadas a proveedores selectos.

Para el set de cambios, por ejemplo, se provee todo el equipo y no las aproximadamente 20 piezas sueltas que conforman el set. Para facilitar el trabajo con los diferentes artículos, a cada grupo de piezas se le asigna un código

Es el Dpto Compras quien se encarga de la adquisición de los materiales.

En el Depósito se guardan los insumos recibidos, buscando mantener un nivel de stock para garantizar la continuidad de la producción.

El Dpto Planificación de la Producción pide los materiales a Depósito por medio de un Pedido de materiales. Después se montan las bicicletas.

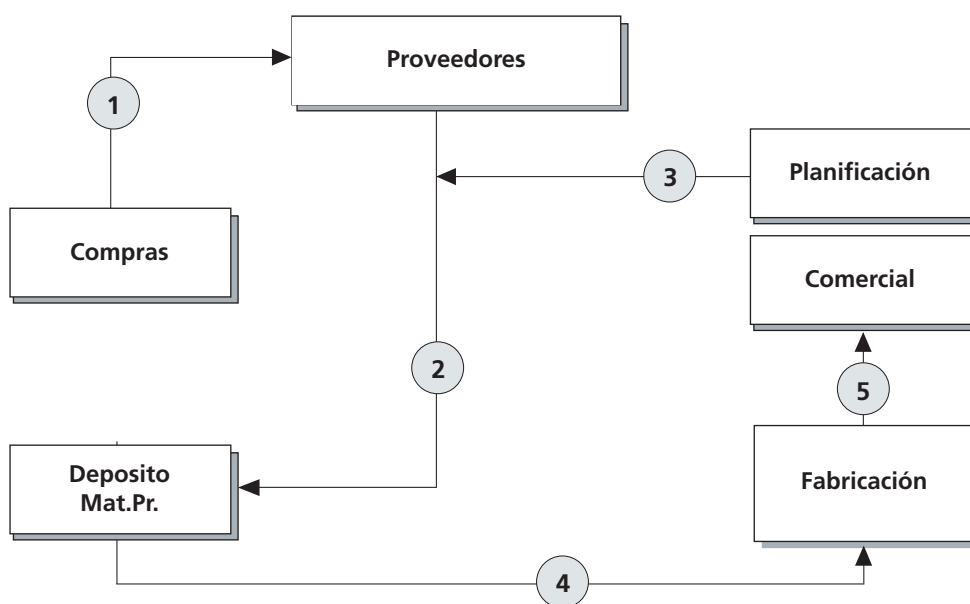
TAREA

1. Complete lo que corresponda: Descripción o código según el renglón.

Manubrio para mountain bike	
Frenos traseros y delanteros para bicicleta de carrera	
	410 014
	910 082I
Pedales para mountain bike	
Asiento para bicicleta de paseo para damas	
	711 033
	910 074
Neumático para bicicleta de carrera	
	812 500
	012852
Portaequipajes	
Guardabarros delanteros y traseros para bicicleta de paseo	
	013 743
	910 078

HT3T1

2. Relacione las operaciones numeradas en el cursograma con los procedimientos nombrados en la tabla.



NRO	PROCEDIMIENTOS
	Pedido de componentes a terceros
	Entrega de bicicletas terminadas al área comercial
	Confección del formulario Pedido de materiales
	Entrega de material para su montaje
	Entrega de componentes terminados

3. ¿Qué función tiene el código de artículo?
4. En el Formulario de Pedido de materiales, ingrese los materiales necesarios fabricados por terceros para el montaje de 8 bicicletas de paseo para dama con 12 cambios.

ANEXOS

Esquema de bicicleta de paseo para damas
Regla para formar el código
Form. Pedido de materiales

A1HT3T1
A2HT3T1
A3HT3T1



2. Programación de la producción

SITUACION

La empresa planea la producción de tres tipos de bicicleta en 10 versiones diferentes para el año calendario.

En las bicicletas de paseo y en las mountain bike se divide la producción en mitades entre el modelo para damas y el modelo para caballeros. La bicicleta de carrera se produce exclusivamente en la versión para caballeros.

Cada tipo de bicicleta se produce con 2 versiones de cambios (vea tabla) en una proporción de un 50%.

En la empresa se trabaja 5 días a la semana, 8 horas por día. Desde el 28 de diciembre hasta el 30 de diciembre no se produce por trabajos de mantenimiento, reparaciones e inventario.

El montaje comienza el primer día de trabajo con el tipo 1, bicicleta de paseo. Tenga en cuenta que al Planificar la producción hay restricciones técnicas que hay que respetar tales como el orden y el ritmo de producción.

El orden es: bicicletas de paseo, mountain bike, bicicleta de carrera.

El ciclo se señala en el cuadro que sigue. ¿Porqué estamos obligados a un ciclo? La razón es que la fabricación de cada tipo de bicicleta obliga a la preparación de las líneas de montaje, dispositivos y controles específicos. Todo esto lleva tiempo y dinero y si en el día quisieran hacerse los tres modelos la productividad sería ruinosa.

Los cuadros de la bicicleta y las horquillas se fabrican a medida que se necesitan y se trasladan a Fabricación.

En la siguiente tabla hay más información:

TIPO DE BICICLETA	CANTIDAD DIARIA DE PRODUCCIÓN	CICLO DE PRODUCCIÓN	VERSIÓN
			5 cambios
1 – bicicleta de paseo	200 unidades	3 días	12 cambios
			18 cambios
2 – mountain bike	200 unidades	2 días	21 cambios
			12 cambios
3 – bicicleta de carrera	200 unidades	1 día	14 cambios

TAREA

1. Programe el 1° trimestre. Interprete las columnas grisadas como días no laborales. Apóyese en el siguiente ejemplo que es consistente con la demanda actual. Utilice el anexo A1HT4T1

A. Programa de producción por tipo de bicicleta (11 días)

1 lu	2 m	3 mi	4 ju	5 vi	6 sa	7 do	8 lu	9 m	10 mi	11 ju
1	1	1						1	1	1
			2	2						
							3			

1 = bicicleta de paseo (azul)
 2 = Mountain bike (rojo)
 3 = bicicleta de carrera (amarillo)

B. Programa de producción por volumen

Tipo de bicicleta	Días de Producción	Unidades / día	Unidades / mes
B. de paseo	6	200	1200
Mountain bike	2	200	400
B. de carrera	1	200	200
Total	9		1.800

2. Supongamos que su Programa de producción fuera el del punto A del ejemplo. Ud. tiene todos los datos (proporción en % de modelos y tipo de cambios, cantidades a producir) necesarios para confeccionar la Orden de producción (A2HT4T2) que es el documento con el cual Planificación indica formalmente a Fabricación qué producir.
3. Llene los formularios de Pedido de materiales (A3HT4T1) necesarios para la fabricación de los tres productos estándar de Interbike S.R.L.: Bicicletas de paseo, de montaña y de carrera. Este formulario es el que utiliza Planificación para avisar al Depósito de Mat. Pr. que entregue a Fabricación los componentes necesarios. Observe que el Pedido de materiales tiene la descripción de todos los componentes que es necesario pedir en función del tipo de bicicleta estándar a producir.
 - en la columna Programación trimestral calcule la cantidad de materiales que va a necesitar para el trimestre de acuerdo con los resultados obtenidos en el punto 1
 - en la columna cantidad pedida, calcule la cantidad de materiales que va a necesitar para implementar el programa del punto B del ejemplo



HT4T1

ANEXOS

Hoja de Planificación trimestral
Orden de producción
Pedidos de materiales (Bic. de paseo / Tipo1)
Pedido de materiales (Bic. de montaña / Tipo 2)
Pedido de materiales (Bic. de carrera / Tipo 3)

A1HT4T1
A2HT4T1
A3HT4T1
A4HT4T1
A5HT4T1



3. Proveedores

SITUACION

Interbike S.R.L. planifica su política de compras. De forma permanente, revisa sus relaciones con los proveedores debido a los precios crecientes de los productos manufacturados y a la fuerte competencia en el mercado.

La empresa quiere ampliar sus fuentes de suministro. Durante la última Feria internacional de bicicletas y motocicletas en Bs As, Interbike S.R.L. se puso en contacto con las empresas "TFT " (Calle Ancha 144, CP 89 Santiago, Chile) y "Fischer" (Paraguay 1267, C.P. 11100, Montevideo, Uruguay).

TAREA

1. ¿Cuáles son las exigencias de Interbike S.R.L. para con sus proveedores?
2. El fichero de proveedores de la empresa contiene las direcciones de los proveedores ordenadas por grupos de artículos.
 - Incorpore al fichero de proveedores las dos empresas mencionadas arriba.
 - Amplíe la Ficha de proveedores a tres proveedores como máximo para los grupos de artículos 7, 8 y 9 de la lista de artículos de Interbike S.R.L. (Por ejemplo, con ayuda de la Guía Industrial o de la Sección comercial de la Guía Telefónica).
3. En el Manual de Procedimientos (Man. Proc.) de Interbike S.R.L. existe una norma de redacción comercial. Conteste las siguientes preguntas:
 - a. ¿Por qué es tan importante para la empresa una estilo de comunicación que siga el Manual de procedimientos?
 - b. ¿Tiene el pedido de cotización consecuencias jurídicas para una empresa?
 - c. ¿Cuáles son los dos tipos de pedidos de cotización? ¿Qué función tienen?
4. Habitualmente, Interbike S.R.L. pide las piezas terminadas mensualmente. En la columna "Programa trimestral" de los pedidos de materiales Ud. calculó la cantidad necesaria para un trimestre.
5. Determine con estos valores la cantidad promedio de pedales pedidos mensualmente para los tres tipos de bicicleta.
Redacte un pedido de cotización con la fecha del 10.08.02 para pedir cotizaciones del componente. Apóyese en el Manual de Procedimientos (A2HT5T1 y A3HT5T1) y en los anexos A3, A4 y A5 de la HT4 del T1 para solicitar los siguientes pedidos de cotización:
 - a. Interbike S.R.L: está interesada en pedales para los tres tipos de bicicleta. (en la industria de las bicicletas, los pedales se comercializan solamente por pares). Dirija estos pedidos a las empresas TFT y Fischer.
 - b. ESLOT es un proveedor habitual que también ofrece pedales (véase Ficha de proveedores). Hágale un Pedido, mencionando la difícil situación del mercado y expresando sus deseos de una reducción del precio o un aumento del descuento.



HT5T1

- c. Por último, dirijase a un proveedor nuevo que haya incorporado en la Ficha de proveedores en la tarea 2.
6. Complete el libro de salida de correspondencia

13

ANEXOS

Ficha de proveedores
Man. Proc: Correspondencia comercial
Man. Proc.: Pedido de cotización
Libro de Salida de correspondencia

A1HT5T1
A2HT5T1
A3HT5T1
A4HT5T1



HT6T1

4. La cotización

4.1 Análisis de las condiciones

SITUACION

Después de haberlas solicitado, Interbike S.R.L recibió dos cotizaciones sobre pedales. Además del proveedor habitual, ESLOT, por primera vez, hay una cotización de la empresa chilena TFT.

TAREA

1. Registre los datos de las cartas de las empresas TFT y ESLOT del 17.10.02 en el libro de Entrada de correspondencia.
2. Revise por medio del legajo del proveedor ESLOT si la nueva cotización de ESLOT tiene alguna variante en comparación con la anterior. De ser necesario, actualice los datos.
3. Abra un legajo de proveedor con el N° de proveedor 162001 para la empresa TFT. Complete los datos de TFT en la ficha de Proveedores (grupo de artículo 8).
4. Conteste las siguientes preguntas considerando que los proveedores dan a menudo a sus clientes descuentos comerciales (ya sea en función del monto en \$ o de la cantidad) y/o financieros (en función de la rapidez en el pago. También se los llama bonificaciones).
 - a. ¿Qué tipo de descuentos ofrecen las dos cotizaciones?
 - b. ¿Cuál es la ventaja para el comprador y para el vendedor en caso de otorgarse un descuento?
 - c. ¿Conoce otros tipos de descuentos o de rebajas entre empresas? Explíquelos.
 - d. Explique las condiciones de entrega sobre los gastos de envío según el Legajo del proveedor.
 - e. Explique la función de los Legajos de los proveedores y de las Fichas de proveedores.

ANEXOS

Cotizaciones de ESLOT y de TFT
Libro de Entrada de correspondencia
Legajo de ESLOT completo
Legajo en blanco

A1HT6T1
A2HT6T1
A3HT6T1
A4HT6T1



4.2 Costo real de compra (ESLOT)

SITUACION

Es necesario hacer una comparación de las cotizaciones sobre pedales de ESLOT y de TFT.

De acuerdo con el pedido, la cotización se basa en una cantidad necesaria de 12.000 bicicletas promedio por trimestre, repartidas entre los tres tipos de bicicleta (6000 de paseo, 4000 mountain bike y 2000 de carrera), es decir, en la proporción 3:2:1.

Por la capacidad limitada del Depósito y para disminuir los gastos de almacenaje, actualmente Interbike S.R.L. compra la cantidad necesaria en varias veces pidiendo siempre la misma cantidad, es decir, $12000/3 = 4000$ componentes.

Primero Interbike S.R.L. calcula cada artículo por separado y después realiza un cálculo completo para toda la cotización.

Para la cotización anterior de ESLOT ya existe un Análisis de compra (A1HT7T1) en donde se calcula el costo real de compra. Los datos se pueden extraer del Legajo de ESLOT que vimos en la hoja de trabajo anterior (A3HT6T1).

En el caso de dividir el pedido, dado que se provee exclusivamente cajas completas, puede ser necesario redondear estas cantidades hacia arriba.

Por ejemplo, si compro 4000 bicicletas para montaña en tres veces me da $4000/3 = 1333,33$ cada una y como las cajas, como veremos, contienen 10 pares cada una tendremos que redondear a 1340 para que sea divisible por 10 y nos dé 134 cajas.

TAREA

1. Determine cuál es la cotización más favorable. Justifique su respuesta.
2. Haga un Análisis de compra de la cotización de TFT. Guíese por el ejemplo de ESLOT
 - a. Llene el formulario "Análisis de compra" de Interbike S.R.L. con todos los datos de la cotización de TFT
 - b. Los datos y modalidad del pedido son los mismos que los de ESLOT.
 - c. Fíjese en los descuentos que TFT ha ofrecido para las cantidades pedidas.
 - d. Calcule:
 - el precio total,
 - el descuento comercial,
 - el descuento financiero,
 - los gastos de transporte.
 - e. Calcule el precio de compra total y por pieza.
3. Compare los precios de compra por pieza y las demás condiciones de entrega de ESLOT y TFT. Explique qué proveedor parece más favorable en su cotización.



HT7T1

ANEXOS

Formulario "Análisis de compra" para ESLOT
Formulario "Análisis de compra" en blanco

A1HT7T1
A2HT7T1



HT8T1

4.3 Costo real de compra (F&S)

SITUACION

Interbike S.R.L. recibe otra cotización (A1HT8T1) de pedales de la empresa Fischer & Schmidt S.A. (F&S) de la ciudad de Montevideo, Uruguay, con la que se habían puesto en contacto durante la Feria Internacional de bicicletas y motocicletas en Colonia, Uruguay.

Por la alta calidad de sus productos la empresa tiene una reputación excelente como productor de accesorios de marca para bicicletas.

Garantiza plazos cortos de entrega gracias a su sistema computarizado de logística "FAST".

TAREA

1. Con el código de proveedor 160601, prepare un Legajo de proveedor (A2HT8T1).
2. Haga un Análisis de compras (A3HT8T1) para la cotización de F&S, tomando los datos de las cantidades necesarias y pedidas del Análisis de compra de ES-LOT y redondeando la cantidad pedida hacia arriba (cuando fuera necesario).
3. Haga una lista de argumentos en favor y en contra del proveedor F&S.
4. Complete el Libro de entrada de correspondencia (A2HT6T1).

17

ANEXOS

Cotización de F&S
Legajo de proveedor
Formulario "Análisis de compra" en blanco
Libro de Entrada de correspondencia

A1HT8T1
A2HT8T1
A3HT8T1
A2HT6T1



HT9T1

4.4 Calificación de Proveedores

SITUACION

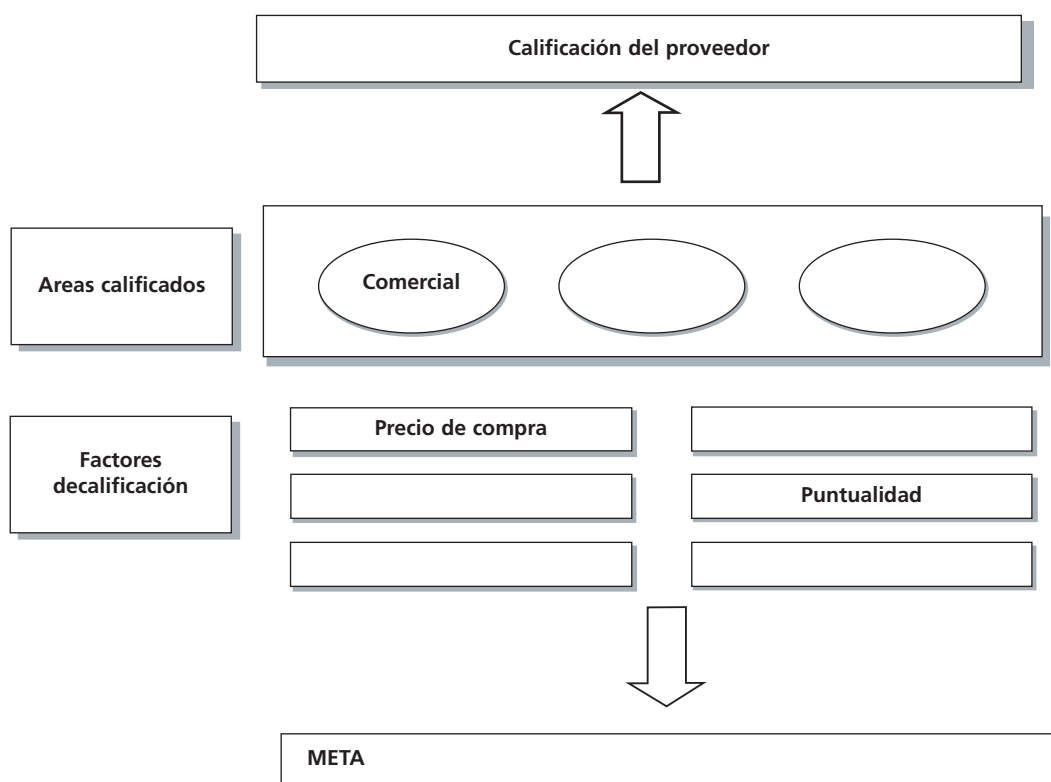
Para determinar qué proveedor de pedales es más conveniente se hizo un Análisis de compra de las cotizaciones existentes y se calculó el precio por pieza. Pero para tomar una decisión definitiva hay que evaluar también otros factores. El Manual de Procedimientos (Man. Proc.) tiene un Instructivo que explica cómo calificar a los proveedores (A1HT9T1).

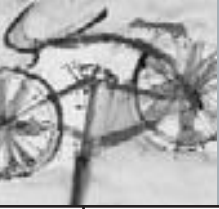
TAREA

1. Conteste las siguientes preguntas con ayuda del Instructivo del MP (A1HT9T1):
 - a. ¿Para qué sirve la calificación de proveedores?
 - b. ¿Por qué los factores de calificación se ponderan diferente?
 - c. ¿Por qué Interbike S.R.L. exige por lo menos 4 puntos de calificación?
2. Justifique a partir del Análisis de compra para las tres empresas ESLOT, TFT y F&S, qué puntaje reciben para el factor precio de compra. Inscriba los puntos en el Formulario "Calificación de los proveedores" (A2HT9T1).
3. Como todavía no existen experiencias o conocimientos para los criterios de calificación puntualidad, liquidación del contrato y flexibilidad de la entrega sobre las empresas TFT y F&S, éstas recibirán por el momento la calificación del proveedor habitual ESLOT. Ingrese los siguientes valores en el mismo formulario.
 - puntualidad = 8 puntos,
 - liquidación del contrato = 5 puntos,
 - flexibilidad de la entrega = 6 puntos.
4. "Calidad del producto" es un factor que Ud. va a cuantificar a partir de las explicaciones orales del Gerente del área de Producción, Sr. Aykoc. Ingrese los puntajes en el formulario ya mencionado "Nuestra calificación -le comentase funda tanto en estudios propios como en el estudio de un Centro de investigaciones y los análisis de diferentes revistas técnicas. Se puede constatar lo siguiente:
 - Las tres empresas ofrecen pedales de alta calidad.
 - Todos los productos tienen una buena durabilidad, cumplen las normas vigentes de seguridad para bicicletas y se ajustan a las reglamentaciones correspondientes.
 - En la resolución técnica los pedales son semejantes.
 - Las diferencias están en el aspecto ecológico. Aquí la empresa TFT sale menos favorecida. Sus pedales contienen una alta cantidad de componentes sintéticos no reciclables. ESLOT Y F & S empatan en esta condición puesto que ambas usan material reciclable y, por lo tanto, más ventajoso ecológicamente."



5. El Sr. Gallo, Gerente del área Comercial, es quien califica el factor “Aceptación en el mercado”. Califique el factor a partir de las declaraciones que él, le ha formulado en una entrevista:” En el área Comercial lo que más nos fijamos es como reacciona el mercado frente a una marca o innovación. En el caso de los pedales eso no tiene tanta importancia, por ejemplo, como con los juegos de cambios (muchos clientes solamente aceptan cambios de Shogun).
ESLOT es una empresa alemana con buena aceptación en el país, mientras que la empresa chilena TFT no es muy conocida en nuestro país.
Su mercado de venta se concentra en primer lugar en Chile y Perú. Hace muy poco tiempo que entró al mercado argentino.
Los pedales de la empresa F&S tienen la mejor reputación en la red de clientes y entre los especialistas, y por eso son los más aceptados en el mercado”.
6. Determine la calificación total de las tres empresas y priorice los proveedores.
7. Después de leer los anexos, llene los espacios en blanco y vincule qué áreas deciden qué factores. Enuncie la meta que persigue este proceso.





HT9T1

ANEXOS

Man. Proc.: Proveedores"
Formulario "Calificación de proveedores"

A1HT9T1
A2HT9T1



5. El Pedido

SITUACION

El Depósito de materias primas (Mat. Pr.) almacena los artículos necesarios para asegurar la producción.

Para controlar las entradas y salidas se administran Fichas de stock.

Si las existencias de un artículo están por debajo de la cifra óptima, el Dep. de Mat. Pr. informa a Compras por medio de una Tarjeta de control de stock que hay que hacer un nuevo pedido.

Compras recibió esta tarjeta del Depósito para los pedales del tipo1 (bicicleta de paseo).

TAREA

1. Asigne un número correlativo al pedido.
2. Ingréselo en el Libro de pedidos (Fecha: 01.11. 2002).

Confeccione un Formulario de pedidos (Fecha: 01.11.2002)
 - Encargue los pedales a ESLOT
 - Registre las condiciones determinadas en el legajo del proveedor.
 - Tome de la Tarjeta de control de stock la cantidad de pedales pedida (tipo1)
 - Al mismo tiempo pida 1340 pares de pedales para el tipo 2 (mountain bike) y 670 pares de pedales para el tipo 3 (bicicleta de carrera)
 - Solicite en el campo "notas" la confirmación del pedido.
3. Complete el Libro de Salida de correspondencia.(A4HT5T1).
4. Informe al Dep. Mat. Pr. sobre el pedido asentando los datos en la columna derecha de la Tarjeta de control de stock.
5. ¿Cuál es la función que tiene la Tarjeta de control de stock en Interbike S.R.L.?
6. ¿Por qué Interbike S.R.L. usa un Formulario para realizar el pedido a proveedores?
7. ¿Por qué es conveniente exigir una confirmación del pedido?
8. Explique por qué se lleva un Libro de pedidos.
9. ¿El pedido de Interbike S.R.L. tiene consecuencias legales?
10. El contrato de compraventa se perfecciona por la emisión de una cotización y por la aceptación de la misma. ¿Cuáles son los pasos legales que llevarán a un contrato entre Interbike S.R.L y el proveedor?

11. ¿Cuáles son las obligaciones que surgen de un contrato de compraventa para el comprador y para el proveedor?
12. Ejercicios sobre la conclusión de contratos de compraventa. En los siguientes casos, debe definir:
- quién es el que cotiza (proveedor) y quién es el que acepta la cotización (comprador).
 - si se ha perfeccionado un contrato de compraventa

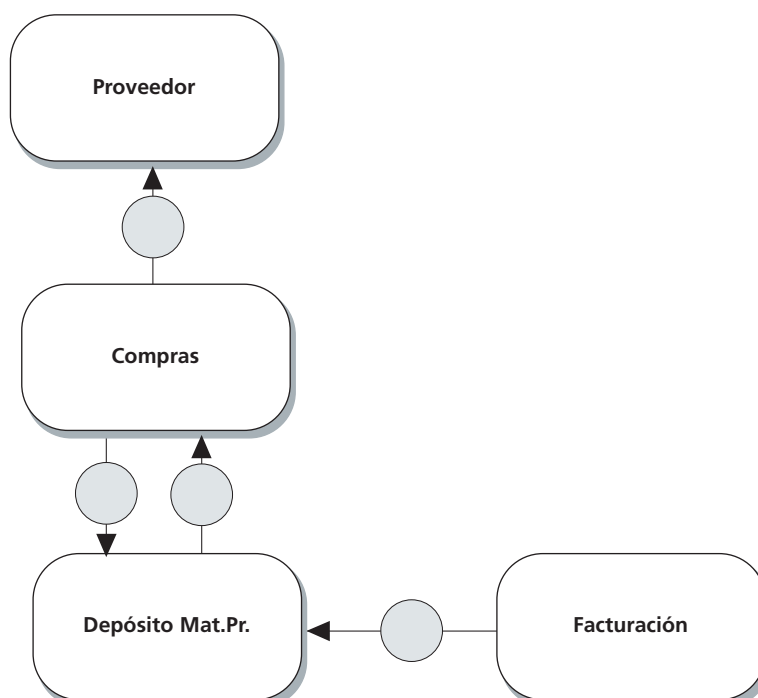
El primer ejercicio está resuelto a modo de ejemplo:

Ejercicios						
Ej: Sobre la base de una cotización firma Interbike S.R.L. (IBK) pide varias cajas de cambios según las condiciones de los fabricantes. (PRO de Proveedor). El suministro se efectúa dentro del plazo fijado.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no
		x	x		x	
a. En la feria internacional de bicicletas y motocicletas en Colonia el Gerente de la empresa Weinkauff propone a la Gerente de Compras de Interbike S.R.L., Sra. Martínez, una cotización verbal sobre ruedas. Inmediatamente la Sra. Martínez pide 500 ruedas para el tipo mountain bike.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no
b. Sobre la base de un anuncio en la revista técnica "Bike" Interbike S.R.L. pide 5 computadoras para probar bicicletas. El proveedor confirma el pedido.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no
c. La empresa USKO envía una cotización escrita sobre un dinamo para la bicicleta de carrera a un precio especial hasta el 15/10/02 Interbike S.R.L. pide el 20/10/02 800 dínamos. USKO confirma el suministro a un precio mayor.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no
d. Un nuevo proveedor de accesorios para bicicletas entrega, sin que medie pedido, 10 cascos protectores a prueba. Con la entrega llega una factura por un importe de 340 Pesos.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no
e. Sobre la base de una cotización no vinculante, Interbike S.R.L. solicita 800 frenos delanteros y traseros. La empresa F&S confirma el pedido en lo que respecta a la cantidad pedida, pero advierte sobre un aumento de precio.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no



Ejercicios						
f. Gaudio SA envía sin pedido, un folleto. De acuerdo con el cálculo de compras, los infladores ofrecidos por esta firma son tan convenientes que Interbike S.R.L. pide 5000. Gaudio SA confirma el pedido.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no
g. El 10/10/02 Interbike S.R.L. pidió una cotización a la fábrica de pinturas Brillant S.R.L. 12 días después recibe una cotización sobre lacas acrílicas con la cláusula "hasta agotar stock " Interbike S.R.L. pide el 28/10/02 3000 litros de laca acrílica azul. Brillant S.R.L. suministra el 03/11/02.	ofrece		acepta		hay contrato?	
	IBK	PRO	IBK	PRO	si	no

13. Escriba en los círculos el número que corresponda.





HT10T1

Nº	OPERACIONES
1	Entregar al Depósito el pedido de materiales
2	Realizar un pedido de reposición de stock mediante la Ficha de control de stock
3	Realizar el pedido
4	Confirmar la ejecución del pedido devolviendo la Ficha de control de stock

ANEXOS

Legajo del proveedor ESLOT
Ficha de "Control de stock "
Libro de pedidos
Formulario "Pedido a Proveedores"

A3HT6T1
A1HT10T1
A2HT10T1
A3HT10T1



6. Pago de facturas

HT11T1

6.1 Ingreso de mercaderías

SITUACION

Unos días después de haber hecho el pedido, Interbike S.R.L. recibe la confirmación del pedido con el aviso de que la entrega se hará en la semana del 10 al 15 de noviembre. La confirmación concuerda con el pedido.

El 15-11-02 se entregan los pedales. En el Depósito ingresa la mercadería y se registra la recepción en 2 copias del Remito del proveedor. Una se entrega al Proveedor y la otra se envía a Compras para completar el Legajo de compra.

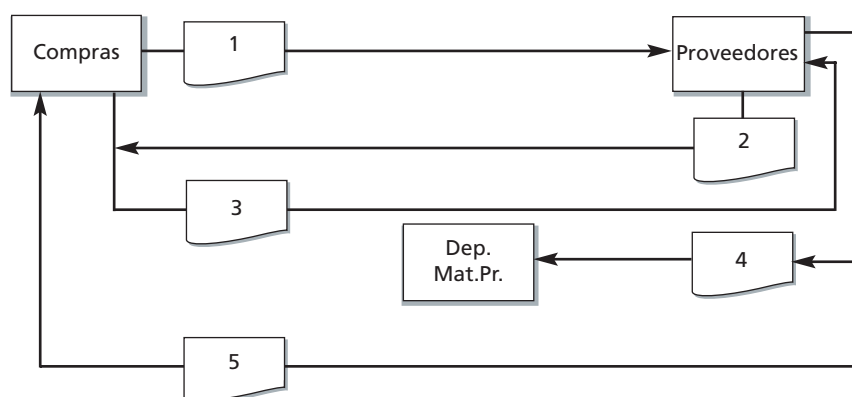
Posteriormente, Compras envía el legajo Administración (Dpto. Proveedores) para su pago.

TAREA

1. Complete el Libro de Entrada de correspondencia (A2HT6T1).
2. Inscriba el día de la entrega en el Libro de pedidos (A2HT10T1).
3. Controle la mercadería entregada, comparando el Remito del proveedor (A1HT11T1) con el Pedido de Interbike S.R.L. (A3HT10T1). Certifique que la entrega ha sido correcta registrando firma, fecha y sello en el Remito del proveedor.
4. Interbike S.R.L controla el stock por medio de una Ficha de stock (A2HT11T1). Registre los pedales (Tipo1) recibidos.
5. Dos días después de la entrega de los pedales la empresa recibe la factura.
 - a. Registre el Libro de entrada de correspondencia.
 - b. Explique por qué el Dpto. de Compras recibe la Factura (A3HT11T1) para revisarla.
6. Controle que el importe de la factura sea el correcto.
7. Contabilice el ingreso de la factura.
8.
 - a. ¿Hasta cuándo Interbike S.R.L. puede pagar la factura sin perder el descuento?
 - b. ¿Cuál es la fecha de vencimiento del pago?
 - c. Llene el formulario de transferencia del banco considerando en el monto el descuento. ¿Cómo se contabilizará (A4HT11T1) a entrada de la factura en Administración?
9. Envíe a administración el legajo de Compra con instrucciones para el pago, tomando el descuento (fecha 24 11 02).
10. ¿Cómo se contabilizará el pago de la factura en Administración?.

HT11T1

11. Los comprobantes del cursograma son correlativos (según el n°). Identifique, a partir de la lista siguiente, cada comprobante: SOLICITUD DE COTIZACIÓN / FACTURA / REMITO / COTIZACIÓN / PEDIDO A PROVEEDORES



12. Cómo es el orden de estas tareas y que sector (Compras, Depósito, Administración) las hace?

N° DE ORDEN	ACTIVIDADES	SECTOR
	Revisar el embalaje	
	Controlar el plazo de entrega	
	Comparar las cotizaciones	
	Llenar ficha de stock	
	Revisar la factura	
	Confeccionar el pedido	
	Pagar la factura	
	Solicitar cotizaciones	
	Seleccionar al proveedor	
	Revisar la mercadería	
	Informar sobre la entrada de mercadería	

ANEXOS

Remito de ESLOT
Ficha de "Stock"
Factura de ESLOT
Minuta contable

A1HT11T1
A2HT11T1
A3HT11T1
A4HT11T1



6.2 Revisión y reclamo

SITUACION

El 18.11.02 Interbike S.R.L. recibe, junto con la entrega de la mercadería, una factura de la empresa USKO sobre faros para bicicletas.

El Depósito de MP registró el visto bueno en el Remito. Es normal que la cantidad pedida difiera en pequeñas cantidades de la entregada, debido a modalidades de producción propias del proveedor

El siguiente paso es que Compras revise la factura de la empresa USKO para cerrar la operación.

Pero, aparentemente, al controlar la factura se descubren, por lo menos, tres errores.

TAREA

1. Registre el Remito (A1HT12T1) en el libro de Entrada de correspondencia (A3HT6T1).
2. Controle que la Factura (A2HT12T1) sea correcta, con ayuda del Remito y del Legajo del proveedor USKO (A4HT12T1).
3. Haga una lista con dos columnas: Los errores de la factura y los datos correctos.
4. Escriba un reclamo a la empresa USKO con ayuda de la norma del Manual de procedimientos (Man. Proc.) con fecha 19.11.02. La carta debería contener los siguientes puntos:
 - Referencia al pedido y a la entrega correcta de los faros para bicicletas,
 - Lista de los errores descubiertos,
 - Referencia, si corresponde, al importe correcto de la factura,
 - Devolución de la factura incorrecta y pedido de una nueva factura.
5. Registre la salida de la Carta de reclamo y sus anexos.
6. Explique por qué Interbike S.R.L controla en las facturas que las entregas no tengan errores en relación a los materiales, las condiciones pactadas o el cálculo. Explique la función de una Factura.

ANEXOS

Remito de USKO
Factura de USKO
Legajo del proveedor USKO
Man. Proc.: Reclamos de facturas"

A1HT12T1
A2HT12T1
A3HT12T1
A4HT12T1



HT13T1

6.3 Evaluación de los descuentos financieros

SITUACION

El 22.11.02 La empresa "ESLOT S.R.L." informa a la Sra. Forsberg del Dpto. Compras de Interbike S.R.L. que a partir de año nuevo va a subir los precios de los ejes de pedal para los tres tipos de bicicletas.

Por esa razón, Interbike S.R.L. planea pedir en diciembre los ejes de pedal para todo el primer trimestre del año próximo. De esta forma la empresa mantendrá los precios y los descuentos de todo tipo que ha tenido hasta ahora.

Las cantidades necesarias son 6000, 4000 y 2000 para los ejes tipo 1, 2 y 3, respectivamente.

Los precios y demás condiciones se pueden consultar en el Legajo del proveedor (A3HT6T1). Dada la importancia de la operación la modalidad de transporte sería, en esta ocasión, franco domicilio.

Según el encargado del Depósito, el espacio necesario para el almacenaje está disponible, sin gastos adicionales.

La Sra. Forsberg habla ese mismo día con el Sr. Borowski del Dpto. de Finanzas sobre esta operación.

El Sr. Borowski explica que la empresa habitualmente paga las facturas dentro del plazo de descuento. Pero en este caso, dado el alto importe de la factura no se podría conseguir el descuento por pronto pago. Habría que pedir un préstamo temporario.

Hay dos alternativas:

- renunciar al descuento financiero y tomar el plazo común de pago,
- pedir al banco un crédito a corto plazo para poder pagar la factura con descuento.

El Sr. Evers del banco ofrece por teléfono un crédito a 20 días al 12% de interés, con un costo administrativo que asciende al 0,25% del monto del crédito.

TAREA

El formulario "Alternativas financieras" contiene todos los datos para tomar una decisión. Con la ayuda de los datos mencionados en Situación más el Legajo de ESLOT:

1. Llene todos los datos del formulario.
2. Realice los cálculos indicados en el formulario.
3. Decida si Interbike S.R.L. debería pedir el préstamo.

ANEXOS

Legajo del proveedor ESLOT
Formulario "Descuentos financieros"

A3HT6T1
A1HT13T1



7. Abastecimientos

HT14T1

7.1 Demoras en la entrega

SITUACION

Una de las funciones del Dpto. Compras es controlar si los artículos pedidos por Interbike S.R.L. han sido entregados dentro del plazo convenido. Esa es una de las razones por las que se lleva un Libro de pedidos (A1HT14T1).

En el caso de que la mercadería no haya llegado dentro del plazo convenido, hay que evaluar si es un caso de demora en el suministro y que, eventualmente, se deba hacer un reclamo al proveedor.

De manera auxiliar, el empleado se informa de la operación de compraventa a través de las siguientes fuentes:

- Pedido a proveedores,
 - Legajo del proveedor (A4HT14T1),
 - Ficha de proveedores (A1HT5T1),
 - Manual de procedimientos (Man. Proc.), capítulo Demoras,
 - Las Condiciones Generales de Interbike S.R.L., y por supuesto,
 - los Códigos civil y comercial que establecen el marco de lo actuado
- Ud. realiza el control 18.11.02, es decir, durante la 46° semana del calendario que va del 14 al 20 de noviembre.

TAREA

1. Revise por medio del Libro de pedidos toda la mercadería pedida fue entregada en término
2. Escriba cartas a los proveedores que, en su opinión, han incurrido en una demora en el suministro
 - a. Para el caso "normal" de demora en el suministro use el Formulario "Entregas demoradas" (A3HT14T1).
 - b. Para el caso "excepcional" tiene que utilizar algunos de los modelos que ofrece el Man. Proc.
 - c. La dirección del proveedor y los datos concretos de los artículos tómelos de las fuentes enunciadas en el punto Anexos.
3. Complete el Libro de Salida de correspondencia (A4HT5T1).
4. Conteste las siguientes preguntas con ayuda del Man. Proc.:
 - a. Explique por qué Interbike S.R.L. da tanta importancia a determinar claramente los plazos de entrega.
 - b. Interbike S.R.L. encargó pedales a la firma ESLOT para el 20 de mayo. En el control del 21/05 se constata que la entrega no se ha realizado. Hasta el momento, Interbike S.R.L. no puso un plazo de prórroga para la entrega demorada ¿Qué puede pedir Interbike S.R.L.?
 - c. Interbike S.R.L. fijó un plazo de prórroga para la entrega demorada hasta el 30/05 e indicó las posibles consecuencias de una nueva demora en la entrega ¿Qué derechos tendrá Interbike S.R.L. una vez vencido ese plazo?



HT14T1

- d. Por seguridad, Interbike S.R.L. realiza el pedido siguiente a plazo fijo con entrega el 30/06 ¿Cuáles son los derechos de Interbike S.R.L. en caso de que la mercadería no sea entregada ese día?
- e. ¿Cuándo los empleados de Interbike S.R.L. deben dar parte al jefe del Dpto. o a la Gerencia General?
- f. ¿Cuáles son los dos tipos de indemnización por daños y perjuicios que se diferencian? Dé un ejemplo de cada tipo de daño.
- g. Mencione el modo que tiene Interbike S.R.L. para evitar eventuales discusiones con sus proveedores en relación a los montos relativos a indemnización de daños y perjuicios.

ANEXOS

Libro de pedidos
Man. Proc.: Demoras
Formulario de Entregas demoradas
Legajo del proveedor Weinkauf S.R.L.

A1HT14T1
A2HT14T1
A3HT14T1
A4HT14T1



7.2 Reclamo por defectos

SITUACION

Interbike S. R. L. pidió a la empresa USKO accesorios de iluminación (vea pedido). Al llegar el suministro se realiza un primer control de la mercadería recibida con el Remito y los resultados positivos o negativos se escriben en el Formulario "Control de estado de mercadería".

TAREA

1. Después del primer control del embalaje se constató un defecto en el envío que el personal del Depósito asentó en el Remito. Aparentemente, a causa de un embalaje inapropiado, todos los halógenos de dos de las cajas están rotos.
2. Transcriba los datos pertinentes tomados del Formulario "Pedido a USKO" (A1HT15T1) y del Formulario. "Remito de USKO" (A2HT15T1) en el Formulario "Control de estado de mercadería" (A3HT15T1), y
3. En ese mismo formulario describa con detalle el material defectuoso recibido.
4. De acuerdo con su descripción, Compras determina qué se le va a exigir al proveedor mediante un reclamo. Hay 4 tipos de reclamos al proveedor. Infórmese en el Manual de procedimientos (Man. Proc.): Reclamo por mercadería en mal estado (A4HT15T1).
5. Registre después en el Formulario "Control de estado de mercadería" qué exigencias se le harán al proveedor por los defectos verificados. Justifique su decisión.
6. Escriba una carta en dos versiones al proveedor para reclamar por los defectos:
 - a. en base al Formulario "Reclamos a Proveedores" (A5HT15T1),
 - b. de acuerdo con los modelos del Man. Proc.
 - c. complete el Libro de Salida de correspondencia.
7. Conteste las siguientes preguntas, en base al Man. Proc.
 - a. ¿Cuáles son los 4 tipos de defectos?
 - b. ¿Cuáles son los 3 tipos de defectos que se diferencian por su reconocimiento?
 - c. ¿Cuáles son los plazos para hacer reclamos por defectos abiertos u ocultos?
 - d. Infórmese sobre el significado del defecto intencionalmente escondido. Explique por qué en estos casos debe decidir la Gerencia General.
 - e. Explique qué hacer con la mercadería defectuosa.
 - f. ¿Por qué Interbike S.R.L. casi nunca utiliza la opción de una bonificación en \$?
8. A lo largo de los años los suministros presentaron defectos diferentes. Explique qué derecho debería invocar Interbike S.R.L. en los siguientes casos:



HT15T1

- a. Parte de los guardabarros entregados tenía, en el lado interno, un pequeño rasguño casi invisible.
- b. Un antiguo proveedor entregó a Interbike S.R.L. reflectores para ruedas demasiado frágiles, algunos de los cuales se astillaron al montarlos. Al mismo tiempo Interbike S.R.L. recibió otra cotización sobre reflectores para ruedas notablemente más resistentes por el mismo precio.
- c. Varios manubrios de un suministro, por lo demás correcto, estaban deformados.
- d. Un ex proveedor de llantas aseguró que sus llantas tenían una duración mayor que la que sabía que realmente tenían. Por este motivo, Interbike S.R.L. tuvo problemas con algunos clientes, que confiaron en la garantía sobre el rendimiento de las llantas. Tres clientes mayores suspendieron sus pedidos con Interbike S.R.L.

ANEXOS

Formulario "Pedido a USKO"

A1HT15T1

Formulario "Remito de USKO"

A2HT15T1

Formulario "Control de estado de mercadería".

A3HT15T1

Man. Proc.: Reclamo de mercadería en mal estado

A4HT15T1

Formulario "Reclamos a Proveedores"

A5HT15T



8. Almacenaje

SITUACION

En el Depósito de MP de Interbike S.R.L. se almacenan las partes y las piezas para el montaje de las bicicletas.

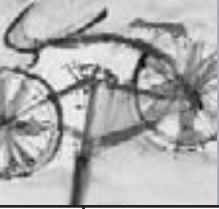
Su función principal es custodiar las mercaderías en condiciones de seguridad y orden.

Pero además tiene el objetivo de optimizar el nivel de las existencias logrando un compromiso entre el costo financiero de tener mercadería de más y el costo fabril de tener de menos.

Cuando el stock desciende por debajo del punto mínimo hay que informar la necesidad de reabastecimiento a Compras por medio de la Ficha de Control de stock (A1HT16T1).

TAREA

1. En la Ficha de stock de manubrios para bicicleta de carrera (tipo 3) faltan tres datos:
 - a. Registre con ayuda del Pedido de materiales (A3HT16T1), el n° de artículo del manubrio tipo 3
 - b. Registre en "plazo de entrega", 15 días y en "consumo diario", 30 piezas.
2. Registre la entrada en el depósito de manubrios tipo 3 con el remito (A2HT16T1) de Hubert Mestermann.
3. Registre la salida del depósito de manubrios tipo 3 con el Formulario "Pedido de materiales" n° 0189 del 16.12.02.
4. Grafique en papel milimetrado los indicadores del artículo manubrio tipo3.
 - a. Ponga un título al gráfico, marque los ejes. Utilice la escala siguiente:
 - Eje horizontal. tiempo): escala = un milímetro por 1 día
 - Eje vertical: stock): escala = un centímetro por 100 piezas
 - b. Registre los datos constantes de stock de seguridad, stock mínimo y stock máximo.
 - c. Registre los distintos valores que va tomando el stock de manubrios para el 2° semestre.
 - d. Verifique con ayuda del gráfico las fechas para realizar los pedidos. Marque los indicadores correspondientes en las Fichas de Stock
5. Evalúe la gestión del Depósito
6. Explique el significado del stock de seguridad, mínimo y máximo.



HT16T1

ANEXOS

Fichas de Stock (art 313000)
Remito de Hubert Mestermann
Pedido de materiales

A1HT16T1
A2HT16T1
A3HT16T1



9. Optimización de la gestión

HT17T1

9.1 Análisis de los índices de stocks

SITUACION

En su balance anual, Logística (en colaboración con Planeamiento y control de Gestión) evalúa, en base a un conjunto de índices, la calidad de la gestión de stocks.

Los manubrios para bicicleta de carrera son utilizados como un ejemplo referente.

En base a las fichas de stock se analizara la evolución de los gastos de almacenaje en comparación con los años anteriores.

Los resultados del análisis, preparados adecuadamente, deben ser presentados a la Gerencia General.

TAREA

1. Calcule en el Formulario "Índices de stocks" (A1HT17T1) los siguientes índices:
 - Stock promedio,
 - Rotación de stock,
 - Tiempo de almacenaje promedio,
 - Existencia óptima
2. Explique el significado de estos tres índices.
3. En el mismo formulario:
 - a. Registre los resultados calculados del presente año.
 - b. Analice los datos en comparación con los años anteriores.
 - c. Elabore alternativas para mejorar los índices del depósito a los efectos de elevarlas a Gerencia General.
Regístrelas en el Formulario bajo el título "Análisis".
4. Como primera reacción al análisis de los índices del depósito, la Gerencia General pide evaluar cual sería el efecto de la reducción del plazo de entrega a 10 días en lugar de 15 días y de una limitación de la cantidad pedida a 400 piezas. La cantidad pedida se determina mediante la fórmula.

"cantidad pedida = stock máximo menos existencias en el depósito después de quedar por debajo del stock óptimo".

Por lo tanto,

- a. Calcule el nuevo stock óptimo con la fórmula del Formulario "Índices de Stocks".
- b. Regístrelo en la nueva ficha de stock.
- c. El nuevo stock óptimo y la reducción de la cantidad pedida a 400 piezas van a ocasionar modificaciones en el comportamiento del stock. Tenemos, para manubrios tipo 3, la Ficha de stock de todo el año pasado (A1HT16T1). Vamos a simular solo para el 2º semestre como se hubieran comportado los stocks con las nuevas normas. Tenga en cuenta que la entrega se realiza exactamente 10 días



HT17T1

- después de quedar debajo de la existencia óptima. Utilice la nueva Ficha de stock (A2HT17T1).
 - Registre en el gráfico el nuevo nivel de stock óptimo.
 - Registre en el gráfico, con un color diferente, las existencias recalculadas a partir de julio.
- d. ¿Cuáles son las ventajas y cuáles las desventajas para el Depósito y para Finanzas que resultan de un plazo de entrega reducido y de la disminución de la cantidad pedida?

ANEXOS

Formularios "Índices de Stocks"

A1HT17T1

Ficha de stock en blanco para manubrio tipo 3 (2º semestre)

A2HT17T1



9.2 Pedido óptimo

SITUACION

El cálculo de la cantidad óptima que debe tener un pedido supone analizar gastos involucrados en la compra, el transporte y el almacenamiento. Algunos de estos gastos son constantes. En cambio otros gastos varían en función del monto comprado o de la frecuencia de compra

TAREA

1. Para determinar un valor aproximado de la cantidad óptima del pedido se toma como referencia el consumo anual de manubrios del año pasado, de 7200 piezas. Los datos básicos para realizar el cálculo se extraerán del Legajo de Mestermann (A4HT6T1), proveedor de los manubrios. Daremos los siguientes pasos.
2. Calcular - en base a la Hoja de cálculo "Pedido óptimo" (A1HT18T1) los gastos de compra y almacenaje para un consumo anual de 7200 piezas bajo la suposición de 2, 4, 24 y 72 pedidos al año.
3. Analizar qué cantidad pedida ...
 - a. ¿...tiene los gastos de adquisición más bajos?
 - b. ¿...tiene los gastos de almacenaje más bajos?
 - c. ¿...es la cantidad óptima del pedido?
4. Justifique su respuesta.
5. Escriba un informe con sus propuestas para presentar a la Gerencia General.

ANEXOS

Legajo del proveedor Mestermann
Hoja de cálculo "Pedido óptimo"

A4HT6T1
A1HT18T1



HT19T1

9.3 El concepto "Just in time"

SITUACION

La Gerencia General de Interbike S.R.L. invitó a un asesor de empresas, el Dr. Sanchez de la consultora IBC (Industrial Consulting Bremen). El análisis de los índices de stocks reveló que los gastos de almacenaje se desarrollaron desfavorablemente en comparación con el año anterior.

La reunión giró alrededor de un concepto de logística alternativo "Just-in-time". Participan de la reunión la Gerencia General, Sr. J C Bertram, el Sr. Aykoc (Área Producción), la Sra. Martens (Área Logística), el Sr. Gallo (Área Comercial), el Sr. Koontz (Planeamiento y control de gestión), el Sr. Runheim (Dpto. Depósito). Se redactó un acta de reunión. (A1HT19T1)

TAREA

Luego de leer el acta, conteste las siguientes preguntas:

1. El asesor de empresas Sr. Dr. Sanchez explica el concepto "Just-in-time" por medio de un gráfico. Explique el gráfico con sus propias palabras.
2. ¿Cuáles son las condiciones para aplicar el concepto "Just-in-time"?
3. Resuma los argumentos en favor y en contra del concepto "Just-in-time".
4. Explique si, en su opinión, Interbike S.R.L. debería adoptar el concepto "Just-in-time".
5. Exprese su opinión acerca de
 - a. la contratación de un asesor de empresas por parte de Interbike S.R.L.,
 - b. la fuerza persuasiva del asesor de empresas ¿Cuáles son sus intereses?

ANEXOS

Acta de reunión
Gráfico "Just in time"

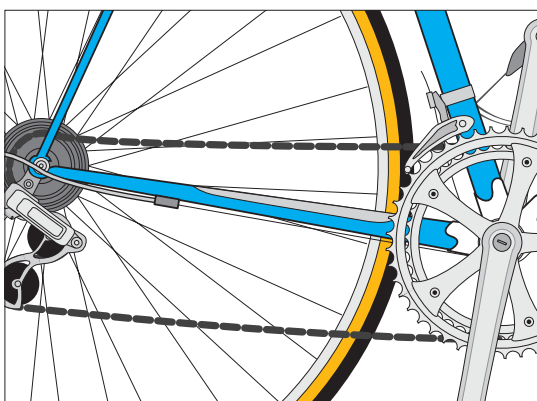
A1HT19T1
A2HT19T1



INTERBIKE S.R.L.



La bicicleta del año



- Personalidad
- Exclusividad
- Calidad
- Fabricación ecológica

En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, estos conceptos están estrechamente ligados al nombre.



1. Folleto institucional

Interbike S.R.L. es una PyME con sede en Buenos Aires. En 1982, Guillermo Peters y Carlos Bertram fundaron el comercio minorista Peters & Bertram Sociedad Anónima. Al comienzo, la actividad de la empresa se limitó a la venta y reparación de bicicletas.

Los sólidos conocimientos técnicos de Peters y Bertram, sumados a su capacidad para interpretar las tendencias del mercado, los llevaron en 1990 a la decisión de fabricar bicicletas. Así se fundó Interbike S.R.L.

En un principio, se decidió restringir la producción a dos tipos básicos con equipamientos diferentes: la bicicleta de paseo y la de carrera. Sólo en los últimos años se incorporó la fabricación de mountain bikes.

De aquellos humildes comienzos, con apenas 8 empleados, se ha ido desarrollando hasta el día de hoy una empresa exitosa que actualmente cuenta con 105 empleados, de los cuales 82 están en el área de Producción.

En la actualidad, nuestro programa de producción abarca:

TIPO	MODELO	VERSIÓN
Tipo 1: bicicleta de paseo	dama	5 y 12 cambios
	caballero	5 y 12 cambios
Tipo 2: mountain bike	dama	18 y 21 cambios
	caballero	18 y 21 cambios
Tipo 3: bicicleta de carrera	dama	12 cambios
	caballero	14 cambios



Los cambios en el uso del tiempo libre, una mayor conciencia ambiental y el aumento del tránsito en las calles, cada vez más congestionadas, han llevado a un boom de demanda en el mercado de las bicicletas, pero también a una competencia más fuerte de productos masivos de bajo precio. Interbike S.R.L., en cambio, reafirmó su decisión de mantener su propio camino en la producción y venta de bicicletas, haciendo del diseño individual, de la alta calidad y de la producción ecológica el sello propio de la empresa. Decidimos apuntar a un segmento reducido del mercado.

Esta filosofía empresarial también explica la exitosa posición de Interbike S.R.L. dentro del mercado de bicicletas. Nuestras bicicletas tienen demanda en todo el país, sin ser por ello productos masivos.



Conforme a esto, nuestra empresa cuenta hoy dentro del mercado de bicicletas con una cartera de clientes fija que aprecia la imagen de Interbike S.R.L.

De hecho, muchos de los “canales alternativos”, tales como casas de deportes, por ejemplo, pertenecen a nuestra cartera de clientes. En la actualidad, nuestra cartera está compuesta por 90 revendedores de bicicletas (18 de los cuales se encuentran distribuidos en el interior del país) que a su vez abastecen en parte a otros minoristas, de modo que progresivamente hemos llegado a tender una red de distribuidores en todo el país, que incluye también dos mayoristas para el mercado de países limítrofes. Ellos se encargan de difundir la reputación de nuestra empresa en esos lugares. La entrega siempre impecable y puntual garantiza un trabajo conjunto de profunda confianza.

Asimismo, nuestra exitosa trayectoria se debe también a una cuidadosa política de compras. Interbike S.R.L. adquiere las piezas terminadas que necesita y la materia prima para su producción principalmente de 16 proveedores de nuestro país y 2 del exterior, cuyos marcas aseguran materiales de calidad. También en este caso, el trabajo conjunto de años ha rendido sus frutos.



Mientras que la mayoría de las piezas para las bicicletas nos son provistas por los respectivos fabricantes de marca, Interbike S.R.L. ha decidido producir los cuadros y las horquillas con el objeto de garantizar su calidad mediante la utilización de materias primas de alta calidad y de un diseño acorde a cada necesidad.



Nuestros técnicos especializados se encargan luego del montaje de las bicicletas siguiendo todos los pasos sucesivos del llamado “proceso de fabricación”. Personalidad, exclusividad, calidad y fabricación ecológica es decir, no contaminante: En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, todos estos conceptos están estrechamente ligados al nombre de nuestra empresa Interbike es éxito y calidad.

Directores

Juan Carlos Bertram

Ing. María Pía Bertoni

Interbike S.R.L., Leiva 1427, Ciudad de Buenos Aires

Teléfono: (011) 4854 674 0

Fax: (011) 4854 6744

E-mail: info@interbike.com.ar



A1HT2T1

2. Acta de conversación sobre la estructura de la empresa

La alumna Karina Barrios empieza hoy su práctica en la empresa Interbike S.R.L. El primer día de trabajo la recibe el jefe de RRHH, el Sr. Hansen. La conversación es la siguiente:

Hansen: Srta. Barrios, usted va a conocer diversas áreas de la empresa. Le propongo comenzar con el área de Logística, compuesta por los Dptos. de Compras y Depósito. Seguramente puede imaginar de qué se ocupa el departamento de Compras.

Karina: Sí, más o menos. Pero tengo que entregar un informe a mi profesor. En él debe haber informaciones generales sobre la Estructura de la empresa.

Hansen: Seguro que va a llegar a informarse de todo eso. La Estructura de la empresa puede verla en nuestro organigrama. Le propongo que primero vayamos al área de Logística. Voy a presentarle a la Sra. Martínez, la jefe de Compras, que le va a explicar todo lo necesario.

Ahora Karina se encuentra en el área de Logística. Por orden de la Sra. Martínez la pasante Paula Sánchez le muestra la empresa a Karina.

Paula: Antes de que sigamos con el recorrido por la empresa, déjame explicarte por medio de este organigrama cómo estamos organizados en la empresa.

Karina: Ah, el Sr. Hansen ya me habló de eso. Esa información también la necesito para el informe que tengo que entregarle a mi profesor.

Paula: Bueno. Podés sacar una fotocopia del organigrama. Como ves, Interbike S.R.L. tiene áreas de línea y áreas de staff.

Karina: ¿Y eso qué significa?

Paula: Bueno, como podés ver, todos las áreas y departamentos están subordinados a la Gerencia General que, por su parte, tiene dos departamentos de apoyo o asesoramiento que son los llamados staffs: Por un lado RRHH (Recursos Humanos) y, por otro lado, Planeamiento y Control de Gestión.

Karina: ¿Qué son los staffs?

Paula: Ellos responden directamente a la Gerencia General y cumplen tareas específicas, también realizan actividades de asistencia e información hacia la Gerencia General, especialmente el staff de Planeamiento y Control de Gestión. En muchos casos, la Gerencia General necesita el asesoramiento de estos especialistas ante decisiones importantes. Pero, a diferencia de las demás áreas, estos staffs de asesoría no tienen la facultad de dar órdenes. Ellos solamente trabajan con la Gerencia General, así que las órdenes vienen desde Gerencia General.

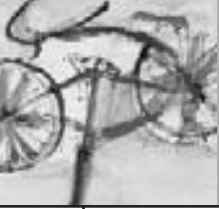
Karina: En RRHH sí me gustaría trabajar, pero no sé, tan cerca del jefe, no sé.

Paula: No sé tampoco. Pero, hay tantas posibilidades. Como podés ver, tenemos cuatro áreas de línea: Logística, Producción, Comercial y Administración. Estas áreas están subdivididas en diferentes departamentos.

Karina: ¡Ah, ya entiendo! Por ejemplo, el área de Administración se divide en

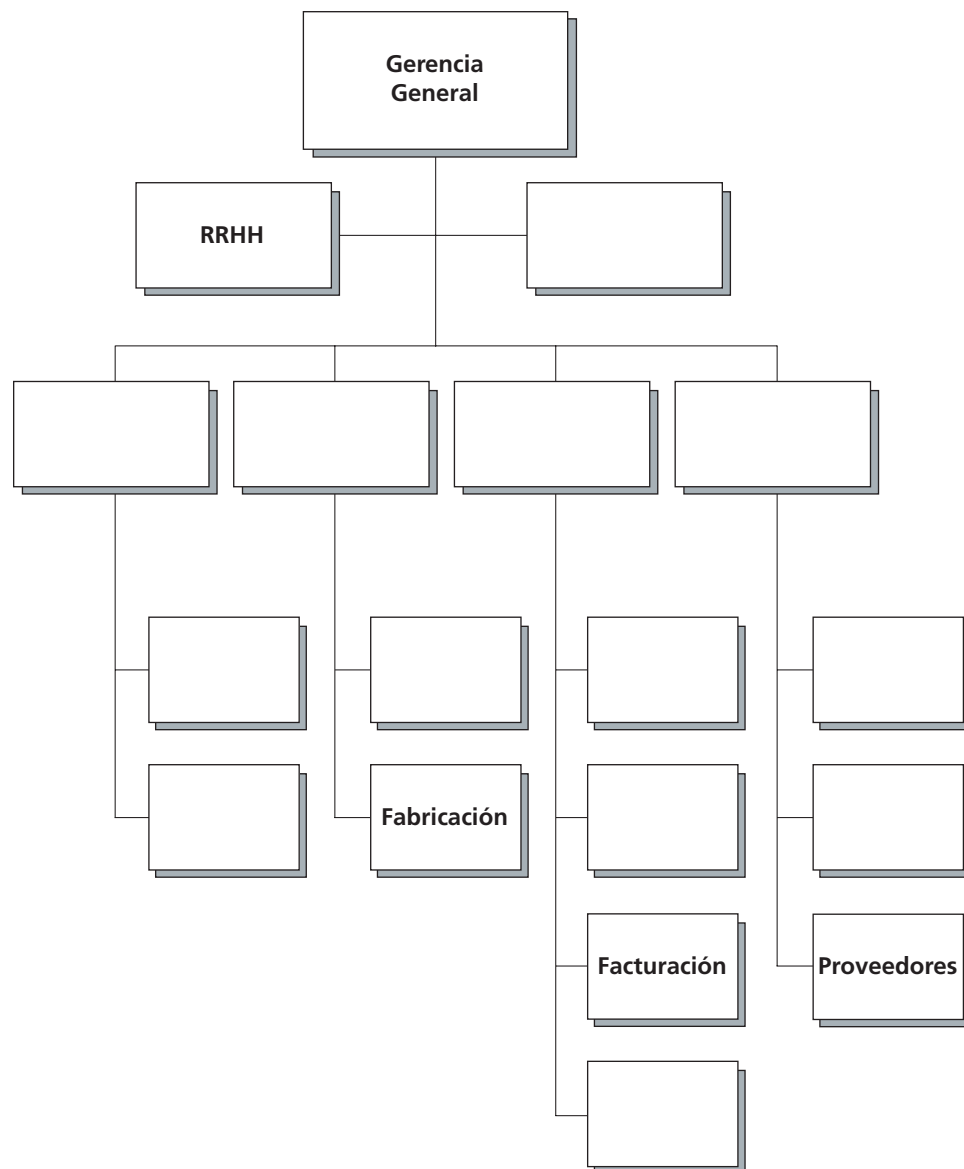


- los departamentos de Finanzas, Contabilidad y Proveedores. En la entrada hay un cartel indicador.
- Paula:** Exacto. ¡Muy astuta! En este momento estás en el área de Logística con...
- Karina:** Con vos, en el departamento de Compras, como ya me explicó el Sr. Hansen. Por ahora tengo que quedarme acá. El otro departamento es el de Depósito. ¿Pero por qué se llama Logística?
- Paula:** ¿Ah, eso no querrás preguntárselo al Sr. Hansen? Por lo que sé, Logística es un término militar. Se refiere a la planificación y la organización del abastecimiento de los militares. En nuestro caso se refiere a la planificación y organización de la compra y del depósito de Mat. Pr. (Materias Primas).
- Karina:** Bueno, eso ya lo veré más adelante. ¿Voy a conocer también el área de Producción?
- Paula:** No creo que durante tu práctica en la oficina la vayas a conocer. Aunque esa es el área más interesante. Está subdividida en Planificación y Fabricación. Después de producir las bicicletas hay que venderlas. De eso se encarga el área Comercial.
- Karina:** Parece que esta área es la más grande, con 4 departamentos. ¿Facturación, qué significa eso?
- Paula:** Es el lugar donde se formaliza la operación de venta a través de la emisión de facturas de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente. Además el área Comercial se divide en los departamentos: Marketing, Ventas y Depósito de PT (productos terminados). En el primero se ocupan de la publicidad y cosas similares; ya lo conocerás.
- Karina:** Por fin, algo conocido para mí. La cuarta área se llama Administración. Eso ya lo aprendí en las clases.
- Paula:** Aunque el trabajo en los tres departamentos de Finanzas, Contabilidad y Proveedores se diferencia bastante de lo que enseñan en las clases. A menos que hayas podido practicar en una empresa simulada en el colegio, como yo; eso más o menos te da una idea.
- Karina:** Lamentablemente no. Recién el año que viene van a instalar el sistema en nuestro colegio.



A2HT2T1

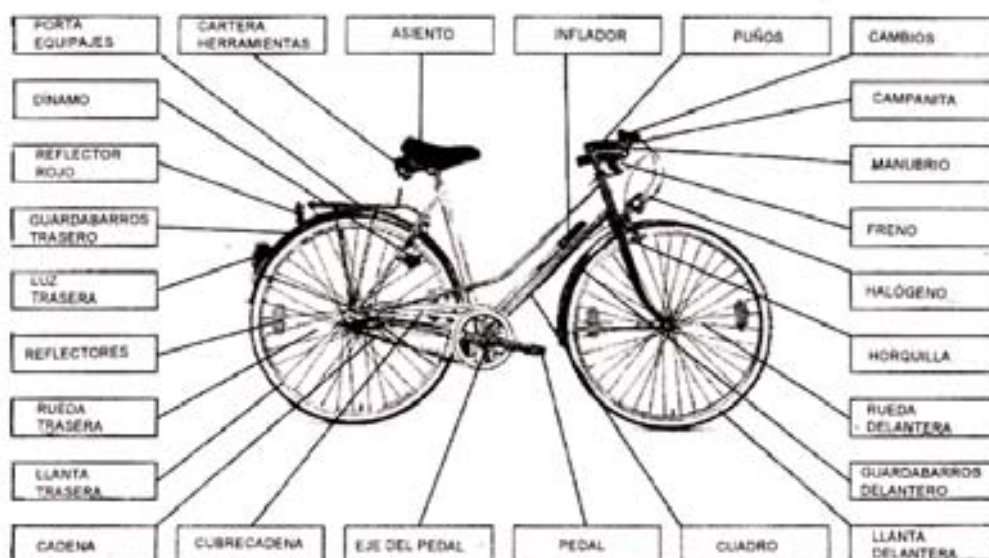
3. Organigrama incompleto de Interbike S.R.L.





4. Esquema de bicicleta de paseo para damas

A1HT3T1



A2HT3T1

5. Regla para formar el código

GRUPO DE ARTÍCULO	PRODUCCIÓN PROPIA/AJENA	TIPO DE BICICLETA	SUBGRUPO A	SUBGRUPO B	
1 = cuadro con horquilla	1 = Producción ajena	0 = no corresponde	0 = no corresponde	juegos de cambio	0 0 = no corresponde 0 5 = cambio, 5 veloc. 1 2 = cambio, 12 veloc. 1 4 = cambio, 14 veloc. 1 8 = cambio, 18 veloc. 2 1 = cambio, 21 veloc.
2 = llantas / ruedas	2 = Producción propia	1 = B. de paseo	1 = p/ damas		
3 = manubrio		2 = Mountain bike	2 = P/ caballero		
4 = juegos de cambios		3 = B. de carrera	3 = ruedas	materia prima	3 1 = adelante 3 2 = atrás 3 3 = atrás y adelante o par 4 1 = aluminio 4 2 = acero de carbono / manganeso 4 3 = acero de cromo/ molibdeno
5 = guardabarros			4 = llanta		
6 = asiento			5 = eje de pedal	pintura	5 1 = color azul 5 2 = color rojo 5 3 = color amarillo
7 = frenos			6 = pedal pintura	artículos estándar	6 1 = lubricantes 7 1 = set de herramientas 7 2 = halógenos 7 3 = dínamo 7 4 = faro trasero 7 5 = reflectores ojos de gato (4) 7 6 = reflectores (rojo) delanteros 7 7 = cadena 7 8 = protector de cadena 7 9 = candado p/ el cuadro 8 0 = puños (par) 8 1 = cinta p. el manubrio 8 2 = campanita 8 3 = caballete 8 4 = inflador 8 5 = portaequipajes 8 6 = caja herramientas
8 = eje de pedales/pedales			7 = materia prima		
9 = artículos estándar			8 = pintura		
0 = materias primas			9 = lubricantes		



47

CODIGO	Descripción del componente	Unidad de medida	Cant. necesaria	Programa trimestral	Programa actual	
					Cantidad pedida	Cantidad entregada

A1HT4T1

7. Hoja de Programación trimestral

Enero

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

TIPO DE BICICLETA	DÍAS DE PRODUCCIÓN	UNIDADES / DÍA	UNIDADES / MES
B. de paseo (1)			
Mountain bike (2)			
B. de carrera (3)			
Total			

Febrero

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29

TIPO DE BICICLETA	DÍAS DE PRODUCCIÓN	UNIDADES / DÍA	UNIDADES / MES
B. de paseo (1)			
Mountain bike (2)			
B. de carrera (3)			
Total			

Marzo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

TIPO DE BICICLETA	DÍAS DE PRODUCCIÓN	UNIDADES / DÍA	UNIDADES / MES
B. de paseo (1)			
Mountain bike (2)			
B. de carrera (3)			
Total			



A1HT4T1

TIPO DE BICICLETA	DÍAS DE PRODUCCIÓN	UNIDADES / DÍA	UNIDADES / MES
B. de paseo (1)			
Mountain bike (2)			
B. de carrera (3)			
Total			

A2HT4T1

8. Formulario "Orden de producción"

Interbike	Orden de producción	n°	fecha
Volumen de Producción:		Encargado/ a	
Período de fabricación:			
Programa de Producción		Cantidad de Producción	

N° de pedido	Descripción	Volumen / período	Notas
Producto terminado			
110051	Bici. de paseo, caballero, 5 cambios por engranaje planetario		
110121	Bici. de paseo, caballero, 12 cambios por cadena		
120051	Bici. de paseo dama, 5 cambios por engranaje planetario		
120121	Bici. de paseo, dama, 12 cambios por cadena		
210182	Mountain bike caballero 18 cambios por engranaje planetario		
210212	Mountain bike caballero 21 cambios por cadena		
220182	Mountain bike dama 18 cambios por engranaje planetario		
220212	Mountain bike dama 21 cambios por cadena		
320123	Bici. de carrera 12 cambios por cadena		
320143	Bici. de carrera 14 cambios por cadena		



9. Pedido de materiales (Bic.de paseo/Tipo 1)

Interbike	Pedido de materiales	semana de producción	fecha	Código		
Código	Producto estándar			Cantidad		
	(BICICLETA DE PASEO/TIPO 1)					
CODIGO	Descripción del componente	Unidad de medida	Cant. necesaria	Programa trimestral	Programa actual	
					Cantidad pedida	Cantidad entregada
011 741	tubo de aluminio del cuadro <small>(bici. para damas)</small>	metro	5			
011 741	tubo de aluminio del cuadro <small>(bici. para caballeros)</small>	metro	6			
011 851	color: azul	Kg.	0,5			
121 100	cuadro con horquilla, damas	pieza	1			
121 200	cuadro con horquilla, caballeros	pieza	1			
211 331	rueda-28 (del.) para 5 velocidades	pieza	1			
211 332	rueda-28 (trasera) para 5 velocidades	pieza	1			
211 333	rueda-28 (del. / tras.) para 12 vel.	set	1			
211 400	cubierta, cámara de aire, llanta	set	2			
311 000	manubrio	pieza	4			
410 005	juego de cambios, 5 velocidades	pieza	2			
410 012	juego de cambios, 12 velocidades	pieza	2			
511 033	guardabarros (delantero y trasero)	set	4			
611 100	asiento, damas	pieza	2			
611 200	asiento, caballeros	pieza	2			
711 031	freno (delantero) para 5 velocidades	pieza	2			
711 033	freno (del. y tras.) para 12 velocidades	set	2			
811 500	eje del pedal	pieza	4			
811 633	pedales completos	par	4			
910 071	set de herramientas	pieza	4			
910 072	lámpara de halógeno	pieza	4			
910 073	dinamo	pieza	4			
910 074	piloto (faro trasero)	pieza	4			
910 075	4 placas fosfores. para los rayos, amarillo	set	4			
910 076	placa fosforescente, blanca (delantera)	pieza	4			
910 077	placa fosforescente, roja (trasera)	pieza	4			
910 078	cadena	pieza	4			
910 079	cubrecadena	pieza	4			
910 080	candado para el cuadro	pieza	4			
910 082	cinta para el manubrio	pieza	4			
910 083	campanita	pieza	4			
910 084	caballete	pieza	4			
910 085	inflador	pieza	4			
910 086	portaequipajes	pieza	4			
910 087	caja de herramientas	pieza	4			

10. Pedido de materiales (Bic.de montaña/
Tipo 2)

52

A1HT5T1

12. Ficha de proveedores

Grupo de artículo 7 - Frenos			
	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Nº de proveedor	162302		
Nombre:	Weinkauf S.R.L.		
Calle:	Rauch 10		
Código postal:	3360		
Localidad:	Oberá, Misiones		
Teléfono:	(0755/63070)		
Fax:	(0755/63082)		
Ultima cotización	23-8-2002		
Notas:	proveedor habitual		
Grupo de artículo 8 – Ejes de pedal/ pedales			
	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Nº de proveedor	160502		
Nombre:	ESLOT		
Calle:	Warnes 20		
Código postal:	4560		
Localidad:	Tartagal, Salta		
Teléfono:	(0231) 843513 13-17		
Fax:	(0231) 211854		
Ultima cotización	11-7-2002		
Notas:	proveedor habitual de pedales		
Grupo de artículo 9 – Artículos estándar/ Luces			
	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Nº de proveedor	162101		
Nombre:	USKO		
Calle:	San Martín		
Código postal:	5000		
Localidad:	Córdoba		
Teléfono:	(07325)3565		
Fax:	(07325) 3588-0		
Ultima cotización	23-8-2002		
Notas:	proveedor habitual		



13. Manual de procedimientos: Correspondencia comercial

Para Interbike S.R.L. es muy importante contar con empleados eficaces que den una buena imagen hacia el exterior, a través de sus comunicaciones.

La correspondencia "de papel" continúa siendo importante incluso en estos tiempos de comercio virtual.

La correspondencia comercial es una carta de presentación, y la primera impresión es la que cuenta.

La carta comercial es un medio para alcanzar un fin. Por ello, toda carta comercial debe ser organizada y diagramada atendiendo a sus fines.

La forma de la carta constituye el marco externo, es la expresión visible del contenido, de manera que le brinda ayudas visuales al lector.

Con respecto al contenido, la carta debe ser clara, breve y cortés.

Veamos un esquema típico:

- A.** En el centro y arriba de la carta, suele colocarse el logotipo de la empresa.
- B.** En el ángulo superior derecho, registramos la ciudad donde escribimos la carta y la fecha de emisión.
- C.** El destinatario, cargo que ocupa, nombre de la empresa y cualquier otro dato de referencia que se quiera poner, se registra en el ángulo superior izquierdo.
- D.** Fórmula de saludo.
- E.** Bloque central de Información:
 - Contiene una descripción exacta del asunto. Para la organización del contenido se recomienda subdividir el tema de manera razonable y presentar los hechos en orden cronológico.
 - Se recomienda formular expresamente el deseo, pedido o exigencia que se tenga. Las frases importantes pueden resaltarse dejando sangría. Los cambios de párrafo se señalan dejando un renglón. El cierre puede consistir en un slogan de la compañía que no debe sonar hueco o ingenuo. En caso de duda, es preferible desistir del cierre y terminar esta parte con el saludo final.
 - En las fórmulas que siguen veremos:
 - Agradecimiento por el pedido de cotización.
 - Información detallada sobre tipo, calidad, equipamiento, cantidad, precio. Estos datos pueden disponerse en forma de tabla, de este modo se visualizan mejor.
 - Referencia a las condiciones de negocios (condiciones de pago y de entrega, plazo de entrega, bonificaciones, etc).
 - Cierre: Frase de despedida (optativa).
- F.** Sigue la firma, aclaración de firma, cargo y, eventualmente teléfono del remitente.
- G.** La carta puede terminar con una leyenda como los datos referenciales de la empresa: Dirección, teléfonos, email, código postal, ciudad, país.
- H.** La carta comercial termina indicando si se adjuntan anexos.
- I.** Gráficamente:



A2HT5T1

Logo de
Interbike

Datos del
destinatario

Bs As, 15 de enero de 2002

Fórmula de saludo

Bloque central de información

Firma, aclaración, cargo del que remite

Dirección, teléfono, fax, etc. de la Compañía



14. Pedido de cotización (Man. Proc.)

El pedido de cotización sirve para crear una relación comercial nueva o para cambiar o ampliar una relación existente. El pedido de cotización es jurídicamente no vinculante. De todas maneras, hay que conducirse con seriedad.

Se diferencia entre pedido de cotización general y pedido de cotización específico. El pedido de cotización general es para conocer la mercadería y los servicios del proveedor y su estructura es la siguiente:

- Informar cómo se enteró de la existencia del comerciante.
- Solicitar informaciones, por ejemplo folletos, catálogos, listas de precios.
- Frase de cierre con indicación del deseo de una colaboración a largo plazo.

Con el pedido de cotización específico queremos recibir cotizaciones exactas, comparables. Por eso la formulación debe ser precisa. La redacción se divide del modo siguiente:

- Referencia a una relación comercial anterior o informar cómo se enteró de la existencia del comerciante.
- Pedir una cotización concreta, eventualmente con un plazo fijo.
- Datos concretos sobre la mercadería deseada: cantidad, calidad, características exteriores (color, medida).
- Pedir informaciones sobre las condiciones de entrega y de pago; compromiso con la cotización.

A continuación Ud. puede encontrar fórmulas de redacción para pedidos de cotización. Son sugerencias que podrá adaptar a la situación concreta. Nunca olvide que nuestras cartas comerciales contribuyen a la imagen y, así, al éxito de nuestra empresa.

Referencia, motivo para solicitar una cotización:

- Durante la feria internacional de bicicletas y motocicletas en Colonia nos pudimos poner en contacto...
- En la revista especializada "La bicicleta" hemos leído un anuncio sobre accesorios de iluminación...
- Su representante, el Sr. M., nos informó durante su visita sobre sus artículos...
- Desde hace algunos años compramos sus artículos de iluminación. Ahora estamos interesados también en los demás artículos para bicicleta que Uds. ofrecen...



Especificación concreta de los artículos, datos sobre la cantidad, eventualmente color o calidad:

- La calidad de los materiales de nuestras bicicletas nos importa mucho, por eso estamos interesados en sus accesorios de iluminación. En los anexos adjuntamos unos folletos y descripciones de nuestros artículos para darles una idea concreta de los artículos necesarios...
- En especial nos interesan los juegos de cambios que Uds. ofrecen. En la descripción de nuestros modelos, que les mandamos en los anexos podrán ver los juegos de cambios que necesitamos...
- Les agradeceríamos que nos enviaran un catálogo y una lista de precios de sus artículos...
- Estamos interesados en llantas del tamaño... con las siguientes características...

Aclarar las condiciones de venta:

- Por favor, envíenos una cotización hasta el... con sus condiciones de pago y de entrega.
- Les rogamos que nos informen sobre sus condiciones de pago y de entrega, su plazo de entrega y sus reglas de garantía.
- Nosotros producimos mensualmente más o menos 4.000 bicicletas y, por eso, estamos interesados en bonificaciones por cantidad, así como en sus condiciones concretas de pago y de entrega...
- Dada la difícil situación en el mercado de bicicletas les pedimos una revisión de sus condiciones de pago...

Frase final:

- Esperamos iniciar una relación comercial exitosa..
- Les rogamos que nos envíen pronto su cotización (hasta el...) para que podamos decidir rápidamente.
- ¿Cuál podría ser el menor plazo de entrega posible? Estamos muy interesados en trabajar con Uds.



59

Proyecto INET - GTZ. INTERBIKE S.R.L.
Un manual interactivo para la adquisición de competencias comerciales y administrativas en Argentina.



A1HT6T1

16. Cotizaciones de ESLOT y de TFT

ESLOT

Interbike S. R. L.
Leiva 4350
1427 Buenos Aires

Salta, 15-10-2002

Estimados señores:

Muchas gracias por su pedido de cotización.

A pesar del aumento de los costos estamos en condiciones de seguir ofreciéndoles los pedales pedidos al precio de nuestra cotización del 11-07-2002

Sin embargo, por la alta demanda Uds. tendrían que calcular un plazo de entrega de 15 días. La cotización es sin compromiso. Las demás condiciones acordadas siguen en pie.

Deseamos que nuestras buenas relaciones comerciales continúen.

Muy atentamente,

Heidi Brieger

Dpto Ventas

Warnes 20, 4560 Tartagal – Salta Tel: (0231) 843513 13-17
Fax: (0231) 211854



TFT

Interbike S. R. L.
Leiva 4350
1427 Buenos Aires

Santiago, 16-10-2002

Estimados señores:

Les agradecemos por su interés en nuestros productos. Especialmente para sus bicicletas tenemos la siguiente cotización.
La entrega se realizará de a 10 pares por caja.

Pedal "stad", aluminio con reflector, para sus bicicletas de paseo	por par 12,50 pesos	1 unid. de embalaje = 3,0kg.
Pedal MTB aluminio, eje de cromo-molibdeno para mountain bike	por par 10,95 pesos	1 unid. de embalaje = 4,0kg
Pedal "renbaan", pedal de aluminio para bicicleta de carrera con estribo	por par 15,90 pesos	1 unid. de embalaje = 4,5 Kg

Ud puede contar con los siguientes descuentos por cantidad:

a partir de 1.000 piezas 4 %
a partir de 2.000 piezas 7 %
a partir de 4.000 piezas 10 %

Calculamos 15,00 pesos como gastos de embalaje y de transporte por cada 1.000 piezas

Nuestras condiciones de pago: 3% si se realiza el pago dentro de 14 días.

Hasta que se realice el pago completo la mercadería entregada es de nuestra propiedad. Nuestra cotización es válida hasta fin de año.

Según lo acordado se aplican las condiciones de la ley argentina para contratos de compraventa. Los precios están expresados en pesos argentinos.

Atentamente,

Augusto Bolco
Gerente de ventas

Calle Ancha 144, CP 89 Santiago, Chile

17. Libro de Entrada de correspondencia

[illegible]



18. Legajo de ESLOT completo

Datos básicos				
Nombre	ESLOT S. R. L.	No. del proveedor	160502	
Dirección	Warnes 20	Prefijo	0 231	
Código postal	4560	Teléfono	843513 13-17	
Localidad	Tartagal, Salta	Fax	211854	
Banco	Banco Nación Suc. Salta	Encargado/ a	Heidi Brieger	
Sucursal	441 600 14	Fecha de cotización	11-07-2002	
No de la cuenta	2349210000	Compromiso	sí, según código argentino	
Descuentos comerciales		%	Importe en \$	
por cantidad	escala 1	5,00	desde 20.000\$	
	escala 2	15,00	desde 40.000\$	
Descuentos financieros		condición	Días	
Descuento por pronto pago		3,00 %	hasta 10	
Condiciones de pago		cta cte	30 / 60	
Plazo de pago		fecha factura	30	
Condiciones de entrega			1	
1 = en fábrica (el comprador paga todo los gts)				
2 = franco en domicilio (el vendedor paga todos los gts)				
3= portes a pagar (el vendedor se hace cargo de los gts hasta la estación de carga en origen)				
4= portes pagados (el vendedor se hace cargo de los gts hasta la estación de carga en destino)				
medio de transporte		tren		
empaque y transporte		1% del precio de lista		
Plazo de entrega		hasta. 8 días		
Programa de entrega				
Nº de orden / Nº artículo	Descripción artículo	Precio unitario en \$	Kg x caja	Unidades x caja
01	pedales (par), tipo 1	11,30	3	10
02	pedales (par), tipo 2	10,20	4	10
03	pedales (par), tipo 3	16,05	4	10
04	eje de pedal, tipo 1	46,15	6	5
05	eje de pedal, tipo 2	62,50	7	5
06	eje de pedal, tipo 3	72,00	6	5

A4HT6T1

19. Legajo en blanco

Datos básicos				
Nombre		No. del proveedor		
Dirección		Prefijo		
Código postal		Teléfono		
Localidad		Fax		
Banco		Encargado/ a		
Sucursal		Fecha de cotización		
No de la cuenta		Compromiso		
Descuentos comerciales		%	Importe en \$	
por cantidad				
Descuentos financieros		condición	Días	
Descuento por pronto pago				
Condiciones de pago				
Plazo de pago				
Condiciones de entrega			1	
1 = en fábrica				
a = portes por cuenta del comprador				
2 = en domicilio				
b = portes por cuenta del vendedor				
medio de transporte				
empaquete y transporte				
Plazo de entrega				
Programa de entrega				
Nº de orden / Nº artículo	Descripción artículo	Precio unitario	Kg. Por unidad de embalaje	Unidad de embalaje



20. Formulario de Análisis de Compra para ESLOT

A1HT7T1

Interbike	Análisis de compra		fecha	número
COTIZACIÓN				
Proveedor:	Eslo			
Grupo artículos:	pedales(par)			
Cotización del:	11-7-02			
Descuentos comerciales:	desde 20000 \$, 5 % desde 40.000\$, 15 %			
Descuentos por pronto pago (%)	3			
Envío	en fábrica			
Gastos de Embalaje	1 % sobre Precios de Lista			
Artículo	tipo 1	tipo 2	tipo 3	Total
Precio (en \$)	11,30	10,20	16,05	
Cantidad por tipo	6000	4000	2000	
Total	12000			
División del pedido	3	3	3	
Piezas por unidad de Embalaje.	10	10	10	
COSTO REAL				
Cant. de piezas solicitada	2000	1334	667	4001
Cant. de piezas recibida	2000	1340	670	4010
Descuento comercial (%)	5,00			
artículo	tipo 1	tipo 2	tipo 3	Total
Importe 1(en \$)	22.600,00	13668,00	10.753,50	47.021,50
Descuento comercial	1.130,00	0,00	0,00	7.053,22
Importe 2	21.470,00	13.668	10.753,5	39.968.28
Descuento financiero (3%)	644,10	410,04	322,6	1.376,74
Importe 3	20.825,90	13.257,96	10.430,90	44.514,75
Otros gastos de compra	226,00	136.68	107,53	470,21
Importe 4	21.051,90	13.399,64	10.538,43	44.989,47
Precio real por pieza (recibida)	10,52	9,99	15,73	36,47

A2HT7T1

20. Formulario de Análisis de Compra en blanco

Interbike	Análisis de compra		fecha	número
COTIZACIÓN				
Proveedor:				
Grupo artículos:				
Cotización del:				
Descuentos comerciales:				
Descuentos por pronto pago (%)				
Envío	en fábrica			
Gastos de Embalaje				
Artículo	tipo 1	tipo 2	tipo 3	Total
Precio (en \$)				
Cantidad por tipo				
Total				
División del pedido				
Piezas por unidad de Embalaje.				
COSTO REAL				
Cant. de piezas solicitada				
Cant. de piezas recibida				
Descuento comercial (%)				
artículo	tipo 1	tipo 2	tipo 3	Total
Importe 1(en \$)				
Descuento comercial				
Importe 2				
Descuento financiero (3%)				
Importe 3				
Otros gastos de compra				
Importe 4				
Precio real por pieza (recibida)				

Firma

Aclaración

Fecha



22. Cotización de F&S

FISHER & SCHMIDT

Montevideo, 18.10.02

Interbike S.R.L.

1427 Buenos Aires
Leiva 4350

Estimados señores:

En ocasión de la Feria internacional de bicicletas y motocicletas en Colonia, tuvimos la oportunidad de conversar largamente con su representante en nuestro stand por lo que les ofrecemos la siguiente cotización:

N° de artículo	Descripción del artículo	Pesos / Par	Kg /unidad de embalaje
640.001.90	pedal bici. de paseo aluminio, con reflector	12,60	5 / 25
650.001.90	pedal para bici. Mountain aluminio, cromo molibdeno eje de acero	10,95	10/ 2
660.001.00	pedal para bici. de carrera superficie de cromo, estribo	18.75	13/1
Descuentos comerciales	más de 10.000 \$, 5% / más de 35000\$, 10% / Más de 62500 \$, 15 %		

Los pedales están embalados por pares y se suministran en cajas por 32 pares. Si utilizan nuestro sistema de Logística FAST, nosotros garantizamos el suministro dentro de los 3 días posteriores al pedido. El envío se realiza a porte debido por la empresa ferroviaria NCA S.A.

El plazo de pago es de 30 días. Efectuando el pago dentro de los primeros 14 días damos un descuento de un 2%. Hasta que se realice el pago completo, la mercadería es de nuestra propiedad. Nuestras oficinas centrales están en Montevideo.

Muy atentamente,

B.Bachman

Gerente Comercial

F&S SA C.P. 11100 Montevideo Tel.: (598)(2) 9025611 Fax: (598) (2) 9025615 Uruguay

A2HT8T1

23. Legajo del proveedor

Datos básicos				
Nombre		No. del proveedor		
Dirección		Prefijo		
Código postal		Teléfono		
Localidad		Fax		
Banco		Encargado/ a		
Sucursal		Fecha de cotización		
No de la cuenta		Compromiso		
Descuentos comerciales		%	Importe en \$	
por cantidad				
Descuentos financieros		condición	Días	
Descuento por pronto pago				
Condiciones de pago				
Plazo de pago				
Condiciones de entrega			1	
1 = en fábrica				
2 = franco en domicilio				
3 = portes por cuenta del comprador				
4 = portes por cuenta del vendedor				
medio de transporte				
empaquete y transporte				
Plazo de entrega				
Programa de entrega				
No de orden / No artículo	Descripción artículo	Precio unitario	Kg. Por unidad de embalaje	Unidad de embalaje



24. Formulario “Análisis de Compra”

Interbike	Análisis de compra		fecha	número
COTIZACIÓN				
Proveedor:				
Grupo artículos:				
Cotización del:				
Descuentos comerciales:				
Descuentos por pronto pago (%)				
Envío	en fábrica			
Gastos de Embalaje				
artículo	tipo 1	tipo 2	tipo 3	Total
Precio (en \$)				
Cantidad por tipo				
Total				
División del pedido				
Piezas por unidad de Embalaje.				
COSTO REAL				
Cant. de piezas solicitada				
Cant. de piezas recibida				
Descuento comercial (%)				
artículo	tipo 1	tipo 2	tipo 3	Total
Importe 1(en \$)				
Descuento comercial				
Importe 2				
Descuento financiero				
Importe 3				
Otros gastos de compra				
Importe 4				
Precio real por pieza (recibida)				

Firma

Aclaración

Fecha

25. Proveedores (Man. Proc.)

Marco referencial

La compra de los productos manufacturados a buen precio es una condición importante para nuestro éxito.

La meta que nos proponemos al ser tan estrictos en la elección de los proveedores es garantizar la calidad del producto y su permanente competitividad.

La herramienta que utilizamos base para la elección del proveedor más favorable es la matriz de "Calificación de proveedores" elaborada por el Dpto de Planeamiento y Control de Gestión". Como cada Factor de calificación tiene una importancia diferente para Interbike S.R.L., la ponderación se hace por medio de puntos.

Así, por ejemplo al Factor "Precio de venta" se le asignan 10 puntos ya que tiene la mayor importancia y el Factor "Calidad del vínculo", la menor.

En el caso en que un proveedor obtenga menos de 4 puntos en algún factor, no entra en el proceso de selección.

En el proceso intervienen responsables de las áreas de Logística, Producción y Comercial tanto los Gerentes como algún especialista de estas áreas. La Gerencia General tiene la dirección del proceso de calificación o la delega en La Gerencia de Logística.

Algunos Factores de calificación no precisan aclaración, otros deben ser brevemente explicados:

- Aceptación en el mercado se refiere a la importancia, renombre, o fama que tiene una empresa, en el ramo y entre los consumidores, en el ámbito de los artículos que está ofreciendo.
- Flexibilidad de entrega califica la capacidad del proveedor de adaptarse a los cambios en los pedidos de nuestra empresa, consecuencia de adaptaciones necesarias a las fluctuaciones del mercado o también, por ejemplo, a pedidos importantes no previstos.
- Calidad del vínculo considera no solamente el desarrollo hasta la conclusión de un contrato, sino también la reacción en el caso de reclamos, es decir, el sistema de comunicación entre nuestra empresa y el proveedor.

Asignación de la responsabilidad del Factor a las Áreas

- Logística
 - » precio de venta,
 - » puntualidad,
 - » calidad del vínculo,
 - » flexibilidad de la entrega.
- Producción
 - » calidad del producto (incluye calidad ecológica).
- Comercial
 - » aceptación en el mercado.

Procedimiento

Los Gerentes de área califican, los demás pueden dar su opinión. En caso de duda, decide el Gerente de área responsable. Los resultados de esta calificación son la base para la elección del proveedor que contratará la empresa.



26. Formulario “Calificación de proveedores”

Interbike	Control de stock			Ficha n°
Factores	Máximo puntaje	Proveedores		
Precio de venta	10			
Calidad del producto	10			
Puntualidad	10			
Flexibilidad de la entrega	8			
Aceptación en el mercado	8			
Calidad del vínculo	6			
TOTAL				
Comentarios				
Se considerará solamente a aquellos proveedores que hayan obtenido más de cuatro puntos en cada uno de los criterios de calificación.				

A1HT10T1 27.Ficha de control de stock

72



73

[illegible]

A3HT10T1 29. Formulario "Pedido a proveedores"

74

Sara Bailo
Dpto Compras

Proyecto INET - GTZ. INTERBIKE S.R.L.
Un manual interactivo para la adquisición de competencias comerciales y administrativas en Argentina.



A1HT11T1

30. Remito de ESLOT

ESLOT		REMITO		número
				20107
Datos del cliente		n° de cliente	n° de pedido	fecha
Interbike Sra. Forsberg			1080	14.11.02
Su pedido del	Fecha de entrega	Modo de envío	Franqueo	Peso (en Kg.)
01.11.02	46 semana	Puesto en fábrica / Vía La veloz en fardo		1437,5
Cantidad solicitada	Código de artículo	Descripción del artículo	Cantidad entregada	Observaciones
2.000		pedal (par), "Super Récord" (tipo1)	2.000	
1.344		pedal (par), Aluminio –MTB (tipo2)	1.344	
677		pedal (par), Aluminio, de carrera (tipo3)	677	
Observaciones:				
Dirección de entrega:				

Sello Interbike
Dep de MP
fecha: 15/11/02
mercadería correcta
Firma

Firma autorizada
Aclaración
Cargo

ESLOT Warnes 20, 4560 Tartagal – Salta

A2HT11T1 31. Ficha de stock

[illegible]



A21HT11T1

32. Factura de ESLOT

ESLOT	FACTURA			número		
				20107		
Cliente		n° de cliente	n° de pedido	fecha		
Interbike: Sra Frosberg			1080	16 11 02		
Código de Artículo	Descripción	Cantidad	Precio de lista	Tasa de descuento	Precio unitario	Precio Total
	pedal (par), "Super Récord" (tipo1)	2000			11,30	22600
	pedal (par), Aluminio MTB (tipo2)	1340			10,20	13668
	pedal (par), Alu. de carrera (tipo3)	670			16,05	10753,50
					TOTAL	47 021,50
OBSERVACIONES						
Entrega franco domicilio 1% del precio de lista			Descuento comercial 15 %		7 053,22	
(Peso en kgs:1437,5)			gastos de transporte 1%		470,21	
condiciones de pago 30 días neto			Total		40438,49	
Descuento financiero :dentro de 10 días, 3%			IVA 21 %		8492,08	
			Total		48930,57	

Firma autorizada
Aclaración
Cargo

ESLOT Warnes 20, 4560 Tartagal – Salta



A4HT11T1

33. Minuta contable

a) Ingreso de la Factura

CUENTA	DEBE	HABER
FECHA:		
FIRMA:		

b) Pago de la Factura

CUENTA	DEBE	HABER
FECHA:		
FIRMA:		



A1HT12T1

34. Remito de USKO

USKO		REMITO			número	
					11-568	
Datos del cliente			n° de cliente	n° de pedido	fecha	
Interbike Leiva 4350 Buenos Aires Sra. Forsberg				1082	17.11.02	
Su pedido del	Fecha de entrega	Modo de envío	Franqueo	Peso (en Kg.)		
11.11.02		carga no compartda	portes a pagar	2725		

Cantidad solicitada	Código de artículo	Descripción del artículo	Cantidad entregada	Observaciones	
				Cajas	Unidades / caja
5.000		Halógenos	5040	84	60
5.000		Dínamo	5010	167	30
5.000		Faro trasero completo	5040	18	280
3.500		Reflector rojo	4224	4	1.056
3.500		Reflector blanco	4224	4	1.056
3.500		Reflector amarillo lateral, 4 piezas	3520	22	160
Observaciones:					
Dirección de entrega:					

Sello Interbike
 Dep de MP
 fecha: 18/11/02
 mercadería correcta
 Firma

79

Firma autorizada
 Aclaración
 Cargo

USKO CC 1421 C.P. 5000 Córdoba, Tel.: (07325) 3588-0, Fax: (07325) 3565

A2HT12T1

35. Factura de USKO

USKO	FACTURA			número		
				11-568		
Cliente		n° de cliente	n° de pedido	fecha		
Interbike Leiva 4350 Buenos Aires Sra. Forsberg		149800	1082	17 11 02		
Código de Artículo	Descripción	Cantidad	Precio de lista	Tasa de descuento	Precio unitario	Precio Total
	Halógenos	84 x 60			2,60	13.104,00
	Dínamo	209 x 24			2, 74	13.743,84
	Faro trasero completo	167 x 30			4,20	21.168,00
	Reflector rojo	4 x 1056			0,775	3.273,60
	Reflector blanco	4 x 1056			0,775	3.273,60
	Reflector amarillo lateral, 4 piezas	22 x 160			1,98	6.969,60
					TOTAL	61532,64
OBSERVACIONES			Descuento comercial 7,5 %		4614,95	
Entrega: portes a pagar/ carga no compartida			gastos de transporte		735,65	
(Peso en kgs: 3103,0)			Total		57653,34	
condiciones de pago: 30 días neto			IVA 21 %		12107,20	
Descuento financiero: 3% hasta 27 11 02			Total		69760,54	
(2093,21 \$)						

Firma autorizada
aclaración
cargo

USKO CC 1421 C.P. 5000 Córdoba, Tel.: (07325) 3588-0, Fax: (07325) 3565



36. Legajo del proveedor USKO

Datos básicos				
Nombre	USKO	N° del proveedor	162101	
Dirección	San Martín 72	Prefijo	(07325)	
Código postal	5000	Teléfono	3588-0	
Localidad	Córdoba	Fax	3565	
Banco	Banco de Córdoba	Encargado/ a	K. Lindstroem	
Sucursal	(610 500 00)	Fecha de cotización	04-10-20...	
N° de la cuenta	65784456	Compromiso	no	
Descuentos comerciales		%	Importe en \$	
por cantidad		7.5	desde 50.000\$	
Descuentos financieros		condición	Días	
Descuento por pronto pago		3,00 %	10	
Condiciones de pago			30	
Plazo de pago				
Condiciones de entrega			1	
1 = en fábrica (el comprador paga todo los gts)				
2 = franco en domicilio (el vendedor paga todos los gts)				
3 = portes a pagar (el vendedor se hace cargo de los gts hasta la estación de carga en origen)				
4 = portes pagados (el vendedor se hace cargo de los gts hasta la estación de carga en destino)				
medio de transporte				
empaquete y transporte				
Plazo de entrega		último plazo de entrega posible		
Programa de entrega				
N° de orden / N° artículo	Descripción artículo	Precio unitario en \$	Kg. Por unidad de embalaje	Unidad de embalaje
9010011	Halógenos	2,60	0.95	60
9020012	Dínamo	2,74	0.9	30
2370071	Faro trasero completo	2,40	1.4	260
1430071	Reflector rojo	0,775	1.05	1056
1430072	Reflector blanco	0,775	1.05	1056
5095760	Reflector amarillo lateral, 4 piezas	1,98	0.4	160



A4HT12T1

37. "Reclamo de facturas"(Man. Proc.)

Referencia a operaciones previas: Pedido y entrega

Les agradecemos la ejecución inmediata de nuestro pedido arriba mencionado. El suministro llegó en forma debida el... a la ciudad de Buenos Aires. Les agradecemos la tramitación rápida de nuestro pedido arriba mencionado. El suministro ha llegado dentro del plazo convenido el...

Descripción del problema en la factura: Errores en la mercadería, en la aplicación de lo pactado o en el cálculo

Recibimos su factura por correo. Al revisarla notamos unas diferencias con la cotización del...
La revisión de su factura comprobó ciertos errores / irregularidades / diferencias con su cotización del...
Lamentablemente, descubrimos errores en su factura al compararla con su confirmación del pedido del...

Descripción exacta de los errores notados en la factura

Notamos los siguientes defectos:
En particular hay los siguientes errores / diferencias / irregularidades:...

Reclamo: Petición de una factura nueva así como devolución de la factura incorrecta

Lamentablemente no podemos pagar la factura ahora por los errores / las diferencias mencionados /-
as. Estamos esperando una factura nueva por un importe de.... Como anexo les devolvemos la factura incorrecta.
Por favor, envíennos la factura corregida. Luego de recibirla pagaremos dentro del plazo convenido. Como anexo les enviamos la factura a corregir.
Estamos esperando una factura corregida por un total de... Naturalmente, vamos a transferir el débito al recibir la nueva factura. Adjuntamos a la carta la factura incorrecta para nuestro descargo.

Cierre

A pesar de este inconveniente, esperamos continuar con nuestras buenas relaciones comerciales...
Esperamos que comprendan que no podemos realizar la transferencia del pago total hasta que hayamos recibido la factura corregida.



38. Formulario “Descuentos financieros”

Interbike	Descuentos financieros		Finanzas	Compras	Proveedor	Fecha
Datos de la Factura						
Código	Cantidad	Descripción del Artículo	Precio unitario	Precio total		
1			Total			
2			Descuento comercial			
3			Otros gastos			
3a			IVA 21 %			
4			Total factura			
5			Descuento financiero del proveedor:			
6			Días adelantados (plazo normal-plazo del descuento):			
7			Importe del descuento (4 x 5/100):			
8			Importe a pagar (4 -7)			
9			Tasa de interés efectivo (7x 100x360) / 8* 20)			
10			Tasa de interés del banco			
11			Gastos adicionales			
12			Plazo del crédito del Banco en días			
13			Importe del crédito (= 8)			
14			Intereses (11*12*20) / (100*360)			
15			Gastos adicionales (11* 0.25) / 100			
16			Gastos totales (12+13)			
17			Ganancia bruta del financiamiento (7 - 14)			
18			Extracción del Impuesto implícito en 3a (15 X 21) / 121			
19			Ganancia neta del financiamiento (15 - 16)			



39. Libro de pedidos

Revisión al día
18.11.02
(semana 46)



40. "Demoras" (Man. Proc.)

Demora en la entrega

Lamentablemente, siempre puede suceder que un proveedor no entregue los artículos pedidos conforme al plazo fijado. En este caso hay que actuar rápidamente, porque la continuidad de la producción puede verse afectada y esto causa grandes gastos.

Los pedidos deben formularse de manera que la fecha de la entrega esté determinada inequívocamente. De no haberlo hecho así, primero se tiene que escribir un reclamo al proveedor, establecer una prórroga y sólo cuando haya vencido el plazo explicitado, se puede reclamar.

Por eso Interbike S.R.L. escribe sus pedidos especificando la semana o la fecha de entrega. Normalmente pedimos a nuestros proveedores una confirmación escrita del pedido para tener un mejor control sobre el plazo. Esta confirmación se puede realizar, en el caso de nuestros proveedores habituales, por fax o e-mail.

Si pasó la fecha de vencimiento, el proveedor incurre en una demora en la entrega.

Las mercaderías en demora pueden ser genéricas (pueden adquirirse por otros medios) o bien pueden ser piezas únicas o irrepetibles. La responsabilidad del proveedor varía en cada caso.

En el caso de una demora en la entrega hay que actuar inmediatamente. Nuestros derechos, son diferentes según el caso:

- Cuando hemos determinado inequívocamente la fecha del pedido, vamos a pedir "el cumplimiento del contrato", es decir el inmediato suministro de la mercadería.
- En el caso de que Interbike S.R.L. sufriera daños por la demora, tendremos que insistir en "el cumplimiento del contrato e indemnización por daños y perjuicios". En este caso, debe intervenir el jefe del Dpto o, en el caso de daños mayores, la Gerencia General.
- Si se pretende una "rescisión del contrato de compraventa" hay que poner una prórroga e informar sobre las posibles consecuencias de un incumplimiento. Solamente así se puede hacer valer los derechos correspondientes por "rescisión del contrato de compraventa" y eventualmente "indemnización por daños y perjuicios por incumplimiento".
- Si en el pedido se hubiera establecido una fecha fija y determinada de entrega, se omite la prórroga y el reclamo. Como las compras a plazo fijo son casos excepcionales, se usará carta comercial en la que expresaremos nuestras exigencias.

En el caso de "daños concretos", hay que presentar a la Gerencia General los costos adicionales en los que se hubiera incurrido para adquirir las mercaderías por otros medios.



A2HT14T1

Cuando por la demora en el suministro hubiera lucro cesante, debe hacerse una valoración del mismo para que la Gerencia General pueda calcular el "daño abstracto".

Normalmente, para anticipar estas dificultades en el caso de proveedores nuevos se determina por contrato una suma fija o penalización que correrá por cuenta del mismo.

En la mayoría de los casos se debería usar el Formulario "Demora en la entrega" (A3HT14T1).

Como la demora en el suministro se basa a menudo en situaciones especiales, este manual prevé diversos modelos de redacción de reclamos.

Asunto: Condiciones pactadas

El... hemos pedido los siguientes artículos...Estos deberían haber sido entregados, a más tardar, el...

Nuestro pedido del... sobre... Ud. nos había confirmado el pedido con la fecha de entrega según nuestro deseo.

En su confirmación del pedido Ud. nos confirmó la entrega de ... para el...

Nuestro pedido del... sobre... se refirió inequívocamente a una operación a plazo fijo para el...

Certificación de que los artículos pedidos todavía no han llegado; se insiste en la necesidad urgente de la entrega

Lamentablemente, hasta hoy no hemos recibido este suministro. Necesitamos urgentemente estos artículos, porque nuestro stock se está acabando.

Cada demora en la entrega nos genera problemas con nuestra clientela por dificultades en el suministro.

Eventualmente dar una prórroga, si se pretende, por ejemplo, una rescisión del contrato de compraventa

Exigimos el envío inmediato de la mercadería, a más tardar el...

Volvemos a reclamar que nos envíen la mercadería pedida a más tardar el... En caso de que no se suministren los artículos hasta el... vamos a...

Les concedemos una última prórroga hasta el... En el caso de que no llegue la mercadería hasta este plazo, vamos a...



Manual de procedimientos (abastecimientos)

Consecuencias en el caso de que no se realice la entrega (nuestros derechos)

I. Con prórroga

...vamos a rescindir el contrato de compraventa y los haremos responsables por los daños/ los gastos adicionales que resulten de la demora en la entrega.
...renunciaremos a su mercadería y reclamaremos la penalización determinada por el contrato.

II. Sin prórroga

Como se trata de una compra a plazo fijo, rescindimos el contrato de compraventa y compraremos la mercadería a una empresa competidora.
Además les reclamaremos los gastos (los daños).

Dado que nuestra clientela está orientada a los artículos de marca pedidos, insistimos en la entrega inmediata (hasta el...) y, dado el caso, los responsabilizaremos por los daños causados.

Fórmula de cierre

Lamentaríamos que nuestras relaciones comerciales de muchos años se deterioraran o terminaran por este asunto.

Esperamos que la entrega se realice en el plazo debido y que no surjan más complicaciones. Haremos responsables de los daños.



A3HT14T1

41. Formulario “Entregas demoradas”

Interbike	Entregas demoradas			Fecha	n° pedido
n° pedido	fecha pedido	fecha entrega	fecha confirmación	medio	
Cantidad	N° artículo	Descripción			

Las mercaderías que les hemos pedido de acuerdo con las especificaciones más arriba detalladas, lamentablemente, todavía no han llegado.

Insistimos en la entrega a más tardar el

Nos reservamos el derecho a reclamar una indemnización por los perjuicios que pudieran surgir.

Esperamos que estas cuestiones no perjudiquen nuestras relaciones comerciales, hasta ahora excelentes.

Atentamente,

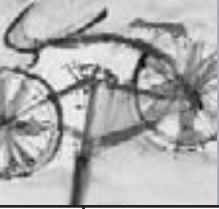
Firma autorizada
Aclaración
Sello

Interbike S.R.L. Leiva 4350 1427 - Buenos Aires.



42. Legajo del proveedor Weinkauf S.R.L.

Datos básicos				
Nombre	Weinkauf S.R.L.	N° del proveedor	162302	
Dirección	Rauch 10	Prefijo	0755	
Código postal	3360	Teléfono	63070	
Localidad	Oberá, Misiones	Fax	63082	
Banco	del Litoral	Encargado/ a	Sr. Ferich	
Sucursal	60010070	Fecha de la cotización	23- 08	
N° de cuenta	256177-644	Compromiso	sí	
Bonificación		%	Importe / pieza	
por cantidad / pedido		10%	50 .000,00 \$	
		20%	250.000,00 \$	
Bonificación		%	Días	
Descuento		2,00%	14	
Plazo de pago			30	
Condiciones de entrega				
Envío 1 = Puesto en fábrica 2 = a porte debido 3 = Franco de porte 4 = Franco domicilio				
2				
Tipo de entrega / tarifas				
Tarifas de transporte de carga NCA S.A.				
Fecha de entrega: 15 días después de recibir el pedido				
Programa de entrega				
N° de orden / N° artículo	Descripción artículo	Precio unitario	Kg. Por unidad de embalaje	Unidad de embalaje
01ATXL95/1	Frenos delanteros, tipo 1	4,95\$	1,2	6
01ATXL95/2	Frenos traseros, tipo 1	5,45\$	1,2	6
01ATXL95/3	Frenos completos, tipo 1	10,40\$	2,4	6
04ATM	Frenos tipo 2 completos	7,50\$	3	6
05ATR1011	Frenos tipo 3 completos	14,25\$	1,8	6



A5HT14T1

Irregularidades en el suministro de la mercadería Legajo del proveedor

Interbike S. R. L. Leiva 4350 1427- Buenos Aires.



s / ref.: s / escrito: n / ref.: n / escrito: Teléfono

Fecha



A1HT15T1

43. Formulario "Pedido a USKO"

Interbike	Pedido a proveedores		Fecha	n° pedido
			23 11 02	1115
Por medio de la presente solicitamos el siguiente pedido:				
nombre	contacto	Dirección	Teléfono / email	
USKO		CC 1421 C.P. 5000 Córdoba	Tel.: (07325) 3588-0,	
			Fax: (07325) 3565	
Cantidad	N° artículo	Descripción	Precio Unitario	Total
5,040	9010011	Halógenos	260,00	13.104,00
5,010	9020012	Dínamo	274,00	13.727,40
5,040	2370071	Faro trasero completo	240,00	12.096,00
4,224	1430071	Reflector, rojo	77,50	3.273,60
3,520	5095760	Reflector para rayos	198,00	6.969,60
			Importe bruto	49.170,60
Descuento comercial: 7.5 % Descuento financiero (pronto pago): 3% antes de 10 días Otros conceptos Fecha de entrega: semana 48 Lugar de entrega Modo de entrega (total/parcial) Transporte: portes a pagar Seguro Forma de pago: 30 días en efectivo Otras observaciones: Preferentemente, usar transporte La Veloz				

91

A2HT15T1

44. Formulario "Remito a USKO"

USKO		REMITO			número	
					11-602	
Datos del cliente			n° de cliente	n° de pedido	fecha	
Interbike S.R.L., Leiva 4350 Buenos Aires / Sra. Forsberg			149800	1115	29.11.02	
Su pedido del	Fecha de entrega	Modo de envío	Franqueo	Peso (en Kg.)		
11.11.02		carga no compartda	portes a pagar	2716		
Cantidad solicitada	Código de artículo	Descripción del artículo	Cantidad entregada	Observaciones		
				Cajas	Unidades / caja	
5.040		Halógenos	5040	84	60	
4980		Dinamo	5010	167	30	
5.040		Faro trasero completo	5040	18	280	
4224		Reflector rojo	4224	4	1.056	
3.520		Reflector amarillo lateral, 4 piezas	3520	22	160	
Observaciones:						
Dirección de entrega:						

Sello Interbike
 Dep de Mat.Pr.
 fecha: 18/11/02
 2 cajas de halógenos
 tienen daños externos
 Firma

Atentamente,

B. Forsberg
 Dpto. Compras

Interbike S.R.L. Leiva 4350 • 1427 Capital Federal
 Tel. 4977- 8858/66 • IBK@servidor.com.ar



45. Formulario "Control de estado de mercadería"

A3HT15T1

Interbike	Pedido a proveedores	Fecha	n°	
Datos del pedido				
Proveedor:	N° del remito:			
N° de pedido:	Fecha del pedido:			
Fecha de entrega:	Encargado Depósito:			
N° de artículo:	Encargada Compras:			
Informe sobre defectos				
N° artículo	Descripción	Cant. pedida	Cant. entregada	Cant. defectuosa
Reclamo al proveedor				
Rescisión				
Cambio				
Bonificación en \$				
Indemnización por daños y perjuicios				

93

Firma autorizada
Aclaración
Cargo

USKO CC 1421 C.P. 5000 Córdoba, Tel.: (07325) 3588-0, Fax: (07325)3565

46. Reclamo por mercadería en mal estado (Man. Proc.)

Para tramitar apropiadamente un reclamo por defectos en el materia recibido, necesitará algunos conocimientos técnicos que, a continuación, se presentan de manera resumida.

En el caso de un suministro defectuoso el Dpto Compras recibe del Dpto Depósito de Mat. Pr. el informe sobre los defectos, el Formulario "Control de estado de mercadería".

Después de la entrega de los artículos, en el Depósito se realizan inmediatamente controles en:

- Los artículos: Se entregó la mercadería incorrecta.
- El estado: La mercadería está dañada en todo o en parte.
- La calidad: Por ej: dureza, brillo, terminación, calibre, aleación, pulido, etc.
- La cantidad: Se entregó mercadería de más o de menos.

Ud. debe describir claramente estos defectos al reclamar. El informe del Depósito es la base para hacer el reclamo. Indique que los artículos defectuosos están a disposición del proveedor.

Para tramitar rápidamente el reclamo es importante determinar exactamente los derechos/ las exigencias de garantía que reclamaremos. Esta decisión la toma el jefe del Dpto Compras.

Luego, Ud. tiene que formular inequívocamente los derechos exigidos por escrito. En casos muy excepcionales, por ejemplo en caso de "defectos intencionalmente ocultos", hay que consultar con el Gerente de Logística o con la Gerencia General.

Eventualmente puede ser conveniente consultar a un asesor jurídico. Todavía no hemos tenido un caso así con nuestros proveedores habituales, aparentemente nuestra calificación de los proveedores es un buen método de elección. Normalmente en nuestra empresa se trata de "defectos abiertos", fácilmente perceptibles, que hay que reclamar inmediatamente.

En el caso de "defectos ocultos" el comerciante tiene un plazo de 6 meses para reclamar; aunque el reclamo debe hacerse inmediatamente después de descubrir el defecto.

El informe sugiere el tipo de reclamo. Una breve descripción de cada alternativa, pueden ayudarlo en la elaboración del escrito.

- Rescisión: Se refiere a rescindir el contrato de compraventa, una decisión de riesgo, que solamente se debería tomar si no hay otra posibilidad.
- Cambio: Reemplazo de la mercadería, por ejemplo si se suministró mercadería equivocada.
- Bonificación en \$: Dado que el defecto es poco significativo, los artículos todavía se podrían vender como de segunda calidad. Para compensar, el costo de oportunidad, se pide al proveedor una bonificación por única vez. Como Interbike S.R.L. da mucha importancia a la calidad de las bicicletas, casi nunca se exige este derecho.
- Indemnización por daños y perjuicios: Este derecho se puede reclamar solamente si se trata de un defecto intencionalmente oculto o si un artículo no cumple con los requerimientos pactados por contrato y eso puede repercutir en el compromiso tomado con nuestros clientes. En estos casos siempre hay que consultar al Gerente de Logística o a la Gerencia General.



A continuación, se transcribe una serie de fórmulas apropiadas para el tratamiento de los Reclamos por mercadería en mal estado:

Planteo del problema

Él... les hemos pedido los siguientes artículos... La mercadería llegó en el plazo convenido, pero al controlarla encontramos los siguientes defectos:...
Al controlar inmediatamente su entrega de hoy, notamos los siguientes defectos:..
No estamos de acuerdo con una parte la mercadería entregada el... Tiene los siguientes defectos:...

Descripción de los defectos

Aquí no ponemos ejemplos, dada la gran cantidad de defectos posibles.
Formule una descripción tan exacta como para que no sea necesario pedir informaciones aclaratorias. Una posibilidad es la especificación de los defectos en una tabla según el impreso "reclamo por defectos".

Exigencias al proveedor

Exigimos el suministro de reemplazo inmediato hasta el...
Les rogamos completar la entrega de los artículos que faltan en la ...semana.
Estaríamos dispuestos aceptar los defectos si se nos concede un descuento del x %.
Les rogamos informarnos hasta el...si están de acuerdo con esta propuesta.
Los defectos descritos nos ocasionaron daños por valor ... por la baja de producción. Les solicitamos enviar hasta el... los artículos correctos e indemnizar el daño calculado. Adjuntamos a la carta una especificación sobre el cálculo del daño en el anexo.

Destino de la mercadería defectuosa

La mercadería reclamada está a su disposición para retirarla.
Los artículos defectuosos están a su disposición.
Les rogamos que retiren las mercaderías defectuosas la próxima vez que nos entreguen un pedido.

Cierre

Lamentaríamos que nuestra larga relación comercial se deteriorara o terminara por este asunto.
Esperamos que en el futuro puedan entregar mercaderías sin defectos y que nuestra relación comercial no siga perjudicándose.
Lamentablemente ya hemos recibido de Uds. varias entregas con defectos, por lo que en el futuro vamos a prescindir de sus mercaderías.



A5HT15T1

47. Formulario "Reclamos a Proveedores"

Interbike	Reclamos a Proveedores		n°
Estimados señores: Al controlar la mercadería de la entrega arriba indicada hemos comprobado los defectos indicados:			
Proveedor	Nuestro Pedido n°	vuestro Remito n°	Entregado en fecha
Artículo	N° artículo	Defecto	Piezas defectuosas

Los artículos defectuosos están a su disposición. Esperamos que en el futuro no tengamos más razones para hacer reclamos y que conservemos nuestras buenas relaciones comerciales.

Atentamente,

Firma
Aclaración
Sello

Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427 CF
Teléfono: (011) 4854 674 0, Fax: (011) 4854 6744
E-mail: info@interbike.com.ar



48. Fichas de Control de stock

Interbike	Ficha de stock		Ficha n°
N° de artículo	13000		
Descripción:	manubrios tipo 3		1
Plazo de entrega promedio	días	Unidad:	pieza
Stock de seguridad	150	Consumo diario promedio	
Stock mínimo	600	Stock máximo	1200

Ficha n°	Comprobante	Entrada	Salida	Stock
01-01	transporte			712
05-01	PM-0004		168	544
13-01	PM-0009		169	375
18-01	RE-10022	650		1.025
24-01	PM 0014		164	861
31-01	PM 0020		172	689
08-02	PM 0027		168	521
14-02	PM 0032		167	354
23-02	RE 10049	670		1.024
24-02	PM 0036		175	849
02-03	PM 0041		178	671
15-03	PM 0046		148	523
22-03	PM 0049		181	342
28-03	RE 10162	670		1.012
30-03	PM 0053		169	843
08-04	PM 0051		178	665
15-04	PM 0064		181	484
21-04	PM 0067		176	308
27-04	RE 10255	710		1.018
29-04	PM 0072		167	851
05-05	PM 0075		182	669
11-05	PM 0078		189	480
17-05	PM 0081		194	286
18-05	RE 12431	710		996
24-05	PM 0084		182	814
30-05	PM 0087		174	640
08-06	PM 0092		207	433
13-06	RE 14561	760		1.193
15-06	PM 0096		173	1.020
21-06	PM 0099		158	862



Compras, abastecimiento y depósito

A1HT16T1

Ficha n°	Comprobante	Entrada	Salida	Stock
21-06	TRANSPORTE			862
29-06	PM 0103		156	706
07-07	PM 0108		163	543
08-07	RE 15718	650		1.193
02-08	PM 0115		160	1.033
10-08	PM 0118		136	897
19-08	PM 0122		165	732
29-09	PM 0128		148	584
30-08	RE 11345	610		1.194
07-09	PM 0132		142	1.052
13-09	PM 0135		141	911
21-09	PM 0139		151	760
27-09	PM 0141		172	588
04-10	PM 0144		154	434
11-10	RE 13667	610		1.044
12-10	PM 0148		161	883
18-10	PM 0152		165	718
24-10	PM 0155		153	565
28-10	PM 0160		166	399
29-10	RE 15770	560		959
09-11	PM 0166		159	800
18-11	PM 0171		139	661
24-11	PM 0174		126	535
30-11	PM 0178		131	404
07-12	PM 0182		148	256



A2HT16T1

49. Remito de Hubert Mestermann

Mestermann	REMITO			número
				17-021
Datos del cliente		n° de cliente	n° de pedido	fecha
Interbike: Sra. Forsberg		14 00 020	1115	16 12 02
Su pedido del	Fecha de entrega	Modo de envío	Franqueo	Peso (en Kg.)
21.11.02	46 semana	portes a pagar		330
Cantidad solicitada	Código de artículo	Descripción del artículo	Cantidad entregada	Observaciones
660		Manubrio (bicicleta de carrera)	660	
Observaciones: 110 cajas de 6 unidades cada una				
Dirección de entrega:				

Sello Interbike
Dep de Mat. Pr.
fecha:9/12/02
mercadería correcta
Firma

Firma autorizada
Aclaración
Cargo

Hubert Mestermann – Madariaga 1300 - 3200 - Paso de los Libres
Corrientes Tel.: (0773) 21 902

A3HT16T1

50. Pedido de materiales (Bic. de carrera /Tipo 3)

[illegible]



51. Formulario "Indices de Stocks"

Interbike	Indices de Stocks		Fecha

Stock al	Unidades	Indicadores	
01.01		Rotación de stock = consumo anual / stock promedio	
31.01			
28.02			
31.03		Tiempo de almacenaje promedio = 360 días / Rotación de stock	
30.04			
31.05			
30.06		Existencia mínima = consumo diario * plazo de entrega + stock de seguridad	
31.07			
31.08			
30.09		Análisis:	
31.10			
30.11			
31.12			
Total:			
Stock promedio	13		

Stock promedio			
Años anteriores			Año en curso
850	810	760	

Rotación de stock			
Años anteriores			Año en curso
7,5	8	10	

Tiempo de almacenaje promedio			
Años anteriores			Año en curso
48	45	36	

Observaciones: 1 semana de producción = 5 días 1 año = 48 semanas = 240 días			
---	--	--	--

A2HT17T1

52. Ficha de stock de manubrio tipo 3

Interbike	Ficha de stock		Ficha nº
Nº de artículo 313000			
Descripción: manubrios tipo 3			2
Plazo de entrega promedio	10 días	Unidad:	pieza
Stock de seguridad	150	Consumo diario promedio	30
Stock mínimo		Stock máximo	1200

[illegible]



53. Hoja de cálculo "Pedido óptimo"

Datos básicos					
Concepto		Costo	Descuentos comerciales (E)		
A	Precio bruto	15 \$ / pieza	Costo por pedido bruto > 10000 \$		5 %
B	Gastos de transporte	50 \$ / 100 piezas	Costo por pedido bruto > 50000 \$		10 %
C	Gastos de pedido	160 \$ / Pedido	Costo por pedido bruto > 100000 \$		15 %
D	Gastos de almacenaje	23 \$ / pieza / año	Stock mínimo		150 piezas
Esquema de cálculo para 7200 piezas de consumo anual					
n°	concepto	Valores			
1	Cantidad de pedidos por año	2	4	24	72
2	Cantidad de piezas por pedido (7200/1)				
3	Costo anual bruto (1x 2xA)				
4	Costo por pedido bruto (2xA)				
5	Descuento comercial en % (s/escala E)				
6	Descuento comercial en \$ (s/escala E)				
7	Costo anual neto (4-6)				
8	Gastos de transporte anual (7200/100*(50)				
9	Gasto anual de pedidos (Cx1)				
10	Total anual gts de compra (7+8+9)				
11	Gts de almacenar pedido (la mitad de 2 xD)				
12	Gts de almacenar Stock mínimo (150xD)				
13	Total anual de gts almacenaje(11+12)				
14	Total anual gastos (10+13)				



A1HT19T1

54. Optimización de la gestión:

El concepto "Just in time" Acta de Reunión

Acta de reunión con el asesor de empresas, Sr. Sánchez.

Tema: el concepto "Just-in-time"

González: Permítanme presentarles al Dr. Sánchez de ICB. Lo hemos invitado para que nos presente un informe sobre el concepto de logística "Just-in-time". Nosotros sabemos que los gastos de transporte y almacenaje nos preocupan cada vez más. ¿Sr. Kier, podría Ud. resumir previamente cómo evolucionaron los gastos de logística en Interbike?

Kier: Con mucho gusto. Uds. pueden ver los resultados de nuestro análisis de los índices del Depósito. No es necesario que yo repita todos los resultados, pero pueden ver que el año pasado tuvimos un aumento notable de los gastos de almacenaje. Los stocks promedio y el tiempo del almacenaje promedio aumentaron y la frecuencia de rotación del stock, consecuentemente, disminuyó. En suma, los gastos de almacenaje subieron, como se puede ver en la estadística.

Rosales: Y ese aumento de los gastos de almacenaje prácticamente no está relacionado con los gastos de personal.

Ocupamos en estas tareas la misma cantidad de empleados desde hace años. Creo que Uds. podrán imaginarse que en nuestro departamento los empleados están preocupados.

González: Todavía no se ha decidido nada concreto, Sr. Rosales. Por ahora, solamente queremos informarnos. Le doy la palabra al Dr. Sánchez.

Sánchez: Gracias, Sra. González. Estimados damas y caballeros, permítanme presentarme. Yo trabajo en la consultora ICB, Industrial Consulting Bremen. Nuestra función es asesorar empresas y elaborar planes para ellas, para que puedan aumentar su eficiencia e imponerse en el mercado. Esto se traduce, finalmente, en beneficios para todos los empleados de la empresa, ya que una empresa exitosa a largo plazo garantiza puestos de trabajo estables. Es un placer poder presentarles a todos Uds., jefes de los Dptos de Interbike S.R.L., el concepto "Just-in-time" y espero que les gusten nuestras ideas.

Just-in-time es un concepto de Logística de origen japonés y desde hace algunos años también practicado exitosamente por muchas empresas en Alemania.

El nombre lo dice todo: La mercadería pedida, por ejemplo los productos manufacturados que Uds. utilizan, tienen que estar a disposición para el productor a la hora necesaria para montarlos, es decir, Just-in-time.

Eso significa que los artículos pedidos no hay que almacenarlos en el depósito, así se puede ahorrar enormes gastos de almacenaje.

Estos...

Martínez: ¿Puedo hacerle una pregunta?

Sánchez: Por supuesto, adelante.



Martínez: Eso suena muy claro. ¿Pero no significa para el Dpto. Compras que pidamos cantidades mucho más pequeñas, y así tendríamos que renunciar a los descuentos por compras de gran cantidad?

Sánchez: Eso depende de la formulación del contrato. En total Uds. van a pedir la misma cantidad. Sin embargo, hay que negociar nuevamente con el proveedor. Además Uds. ofrecerían al proveedor una seguridad por muchos años, a pesar de las entregas parciales. Pero si me permiten les voy a explicar el funcionamiento del concepto con este gráfico. Aunque el gráfico se refiere a una empresa automotriz en Alemania, igualmente se puede aplicar en forma parecida a otras empresas.

Discúlpenme que el gráfico está solamente esbozado, no he encontrado ningún gráfico equivalente en una revista técnica. Pero creo que de esta manera es más ilustrativo que explicar el funcionamiento solamente con palabras.

(El Dr. Sánchez explica el concepto mediante el gráfico "procedimiento Just-in-time")

Aguilera: Todo esto es muy lindo, pero tengo mis dudas. Para este concepto hay que hacer arreglos muy precisos. Si surge algún problema, por ejemplo una huelga en la empresa proveedora o un accidente de tránsito durante el transporte de la entrega, va a haber una pérdida de producción.

Sánchez: Correcto, estos problemas pueden presentarse. Pero supuestamente Uds. conservarían un pequeño depósito de stock. Además, se puede acordar con el proveedor que se trabaje con un depósito pequeño cerca de su empresa, tal vez de otro almacenista. De esta manera el proveedor puede llenar este depósito pequeño para descargar su depósito. Además, Uds. siempre tendrían que manejar un stock mínimo para prevenir una demora imprevista en el suministro.

Aguilera: Pero, en resumen, eso significaría cambios importantes en la estructura de la empresa. Como miembro de la comisión interna de la empresa, tengo que agregar a estas consideraciones los intereses de nuestros colegas, que temen perder su trabajo.

Kier: Yo tengo otra pregunta, acerca de la comunicación entre el proveedor y nosotros como productores. Tiene que funcionar perfectamente. Supuestamente por medio de un flujo adecuado de datos.

Sánchez: Correcto. Sí, es cierto que existe una cierta dependencia entre proveedor y comprador. Uno debería escoger muy bien a sus proveedores.

Martínez: Ese no es el mayor problema. Nosotros tenemos una red de proveedores muy segura. Nuestros proveedores habituales son socios comerciales desde hace muchos años; además, los controlamos reiteradamente con nuestra calificación de proveedores. Pero estos proveedores tienen que estar de acuerdo y ser capaces de colaborar con el concepto "Just-in-time".



A1HT19T1

Sánchez: Algunas de las condiciones previas para pedir piezas y productos manufacturados en función de las necesidades inmediatas, es decir en el marco de una filosofía just in time son las siguientes:

Primero Uds. deberían fijarse en la cercanía de su proveedor o del depósito de envío.

Segundo: "single-sourcing" ...

González: ¿Qué dijo como segunda condición?

Sánchez: "Single-sourcing", sí, siempre estos anglicismos... "Single-sourcing" significa una sola fuente de compra para una pieza manufacturada. Cuando Ud. pida su pieza manufacturada, todo tiene que funcionar; por ejemplo, la conexión por la computadora con su proveedor. Esa es la tercera condición previa: Uds. necesitan una conexión exacta por computadora con su proveedor y una información completa sobre las piezas que vayan a pedir.

Por último, deben disponer de la infraestructura de transporte adecuada. Pero eso no es ningún problema en Buenos Aires. Aquí hay una red de rutas y de comunicación excelente y bien desarrollada.

González: Sra. Martínez, pero... eso significaría también una nueva calificación de los proveedores, por ejemplo, de acuerdo con su cercanía a nuestra empresa.

Sánchez: Nosotros podemos contribuir en la elaboración del proyecto con nuestra experiencia. Pero la coordinación exacta es una condición indispensable. Otra condición es el manejo sincronizado del montaje y el envío. Eso se ve claramente en el gráfico: La transmisión de los datos se realiza justo cuando el producto está por ingresar al montaje y el artículo tiene que estar entregado antes de comenzar el montaje.

Gallo: Viendo este concepto desde mi trabajo en el área Comercial, a mí me parece que es adecuado solamente para empresas grandes y, por otro lado, no me parece bien que gran parte del stock esté en la ruta. Ecológicamente eso es un problema. Todos notamos la creciente congestión del tránsito que causan los camiones. Nosotros estamos orgullosos de nuestros productos ecológicos y de la producción ecológica. Y pienso que la política de compras de este modelo no se adecua a estos conceptos. Es contradictoria con la filosofía de nuestra empresa.

Sánchez: Quiero que me entiendan bien. Yo no quiero obligarlos a que participen en este proyecto. Nuestra empresa quiere asesorarlos para que Uds. obtengan una producción más eficiente. En inglés, suele decir "Lean Production", es decir, "lean" significa magro, delgado es decir que no le sobra grasa. En nuestro caso diríamos que la empresa-al menos en este punto- no tendría costos de más.

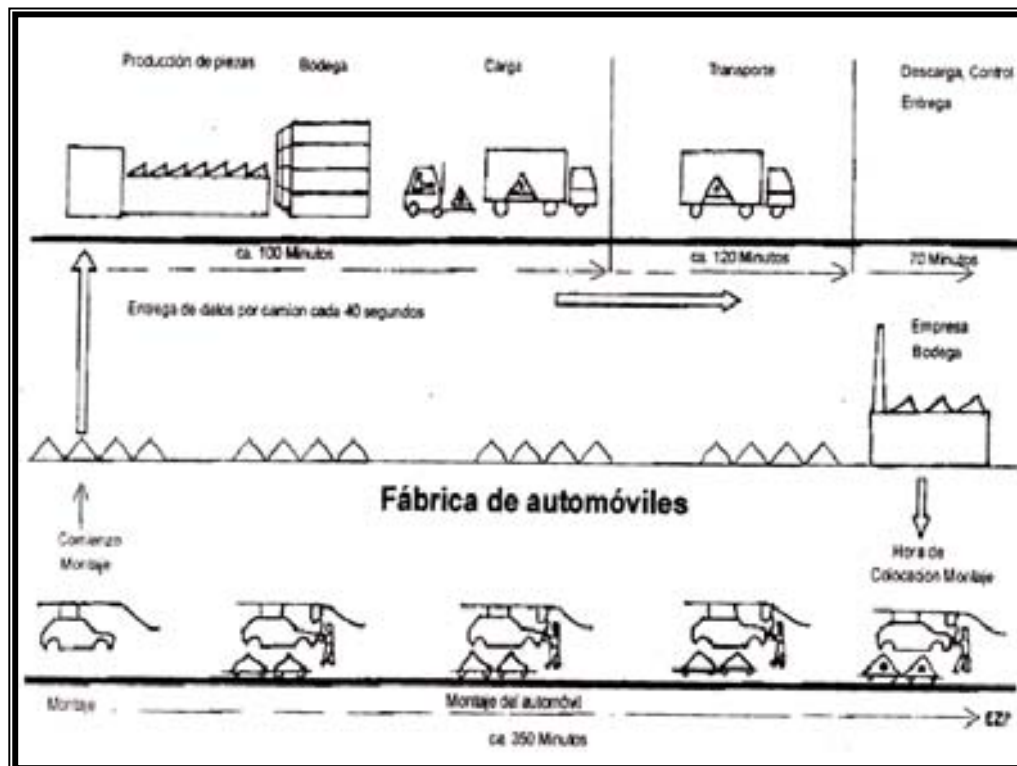
Gallo: Bueno, pero se trata también de la credibilidad de nuestra empresa. Yo quiero volver a resaltar que nuestros productos ecoló-



- gicos son contradictorios con –ahora estoy exagerando– un depósito rodando en las rutas.
- Martínez:** Yo veo otro problema en el control de calidad de los productos manufacturados entregados, ¿no les parece?
- Sánchez:** Para nada. De hecho, es otra de las ventajas de este modelo: Que el control de calidad esté en manos del proveedor. Además, que el proveedor corrija los defectos es más ventajoso que tener que devolver la mercadería defectuosa del comprador al proveedor. Lo que se necesita es un sistema flexible de pedido de materiales para garantizar el suministro a corto plazo. El proveedor siempre tiene que estar informado sobre los pronósticos de venta y sobre los pedidos de grandes cantidades. Quiero ponerles otra vez el ejemplo de la empresa automotriz. Pasan en promedio 290 minutos desde el pedido por computadora hasta la llegada del artículo pedido a la cadena de montaje. En una sucursal de la fábrica, donde se produce 380 vehículos diarios, se compra un 40% de los productos manufacturados de 8 empresas abastecedoras y de un depósito... y funciona!
- González:** ¿Se puede adaptar este concepto a la pequeña o mediana empresa sin inconvenientes?
- Sánchez:** ¡Seguro que sí! En caso contrario, no estaría aquí. Pero hoy solamente quiero darles un impulso para que lo discutan. Si existe un interés serio vamos a elaborar un plan hecho a medida para Uds. Además, nuestra concepción incluye la instrucción de los empleados. Nos retiramos a una estancia durante varios fines de semana para capacitarlos en un ambiente tranquilo y relajante. Eso por supuesto no vale solamente para el concepto de Just-in-time. Una empresa exitosa depende de contar con empleados activos y bien capacitados. Nosotros podríamos ayudarlos también a generar la motivación adecuada para lograr la aceptación del concepto. Tenemos modalidades de entrenamiento para un manejo exitoso. Tal vez les interese. Ahora creo que nos convendría hacer una pequeña pausa.
- González:** Bien, yo creo lo mismo, Dr. Sánchez, gracias por sus explicaciones. Después de la pausa tal vez ya podamos actuar más Compras, abastecimiento y depósito Interbike concretamente.

A2HT19T1

55. Gráfico "Just in time"





GESTIÓN DE PEDIDOS



Índice: Gestión de pedidos

1. Un recorrido por la empresa Interbike S.R.L.	
1.1 Conociendo Interbike S.R.L.	3
1.2 Estructura organizativa	4
1.3 Organización del trabajo en el área Comercial	5
2. Pedido de cotización	8
3. La cotización	9
4. La implementación del pedido	10
4.1. Control y confirmación	10
4.2. Confección de los formularios de envío	12
4.3. Confección de la factura	13
4.4. Registro de las facturas	14
5. Demora en el cobro	16
5.1 Control y análisis	16
5.2 Gestión extrajudicial de cobranzas	18
6. Demoras en la recepción de la mercadería	19
7. Análisis de solvencia de un cliente nuevo	21

Listado de anexos

		página
1.	Carpeta de Presentación	A1HT1T2 24
2.	Acta de Conversación sobre la estructura organizativa de la empresa	A1HT2T2 26
3.	Organigrama de Interbike	A2HT2T2 29
4.	Distribución de tareas en ventas	A1HT3T2 30
5.	Regla para codificación de productos terminados	A2HT3T2 31
6.	Pedido de cotización de "Bycycle"	A1HT4T2 32
7.	Libro de Entrada de correspondencia	A2HT4T2 33
8.	Ficha de cliente	A3HT4T2 34
9.	Catálogo	A4HT4T2 35
10.	Condiciones Generales	A5HT4T2 40
11.	Lista de equipamiento opcional	A6HT4T2 42
12.	Lista de precios	A7HT4T2 46
13.	Extractos del Código de Comercio	A8HT4T2 47
14.	Correspondencia comercial (Man. Proc.)	A1HT5T2 48
15.	Cotizaciones	A2HT5T2 50
16.	Libro de Salida de correspondencia	A3HT5T2 53
17.	Pedido de "Behrens Hnos."	A1HT6T2 54
18.	Libro de Pedidos	A2HT6T2 55
19.	Fichas de stock	A3HT6T2 56
20.	Formulario "Nota de Pedido"	A4HT6T2 60
21.	Formulario "Remito"	A1HT7T2 61
22.	Informe de producción	A2HT7T2 62
23.	Instructivo de "La Veloz"	A3HT7T2 63
24.	Factura para "Behrens Hnos."	A1HT8T2 69
25.	Ficha de cliente "Behrens Hnos."	A2HT8T2 70
26.	Ficha de deudores en cuenta corriente (Behrens Hnos.)	A1HT9T2 71
27.	Hoja de asientos	A2HT9T2 72
28.	Extracto bancario de Interbike	A3HT9T2 73
29.	Ficha de deudores en cuenta corriente (Bianchi bike SRL)	A1HT10T2 74
30.	Libro de vencimientos en cuenta corriente	A2HT10T2 75
31.	Demoras en el pago (Man. Proc.)	A1HT11T2 76
32.	Cálculo de los intereses por mora	A2HT11T2 79
33.	Pedido del cliente "El palacio de la bicicleta"	A1HT12T2 80
34.	Remito a cliente "El palacio de la bicicleta"	A2HT12T2 81
35.	Demoras en la recepción de la mercadería (Man. Proc.)	A3HT12T2 82
36.	Pedido el cliente "Vueltas y Vueltas"	A1HT13T2 85
37.	Folleto de "INFOCOM"	A2HT13T2 86
38.	Solicitud de informe comercial	A3HT13T2 89
39.	Informe comercial de "Vueltas y Vueltas"	A4HT13T2 90



1. Un recorrido por la empresa Interbike S.R.L.

HT1T2

1.1 Conociendo Interbike S.R.L.

SITUACION

Ud. está haciendo una pasantía. Acaba de comenzar su formación profesional en Interbike S.R.L.

El primer día, luego de darle la bienvenida, lo llevan a recorrer la empresa. Allí recibe información básica, que en parte deberá incorporar a sus conocimientos.

Para ello, al finalizar la visita guiada por la empresa, le entregan una Carpeta de Presentación de Interbike S.R.L. (ver anexo A1HT1T2)

TAREA

Responda las siguientes preguntas con ayuda de dicha Carpeta

1. ¿Cuáles son los tres tipos de bicicleta que se fabrican?
2. ¿Qué porcentaje de los empleados/as de la empresa trabaja en el Área comercial?
3. ¿Cómo está conformada la cartera de clientes?
4. ¿Dónde adquiere Interbike S.R.L. sus materias primas y sus piezas terminadas?
5. ¿Por qué razón Interbike S.R.L. se preocupa por mantener su clientela?
6. ¿Qué ventaja espera obtener la empresa al adquirir la mayor parte de las piezas para las bicicletas a proveedores de marca y producir sólo dos piezas en su planta?

3

ANEXOS

Carpeta de presentación

A1HT2T2



HT2T2

1.2 Estructura organizativa

SITUACION

En su primer visita guiada por la empresa, Ud. se entera, entre otras cosas, que la estructura organizativa de Interbike S.R.L. tiene dos tipos de áreas: línea y staff. Las primeras disponen de autoridad jerárquica y tienen responsabilidad directa en el alcance de los objetivos de ventas, producción y emisión de los informes contables.

Las segundas tienen autoridad funcional, es decir, tienen la última palabra en temas específicos, son expertas en determinadas funciones.

De acuerdo con el organigrama la Gerencia General tiene dos áreas staffs: RRHH (Recursos Humanos) y Planeamiento y control de gestión. Realizan tareas especiales encargadas por la Gerencia General.

Las áreas también suelen llamarse divisiones. Por debajo de ese nivel, las denominaciones usuales son departamentos y luego sectores.

A diferencia de las demás áreas, las de tipo staff no poseen la facultad de dar órdenes, sólo la Gerencia General posee esta facultad.

Para ayudar en la tarea de conocer a la empresa con cierto detalle, Ud. ha recibido, además de la carpeta de presentación, los siguientes materiales:

- 1) un acta de reunión
- 2) el organigrama de Interbike S.R.L.

TAREA

Resuelva las siguientes tareas con ayuda de los materiales recibidos:

1. ¿Cuáles son las siete áreas (incluida Gerencia General) en que se subdivide Interbike S.R.L.?
2. ¿Cuáles son los cuatro departamentos en que se subdivide el área Comercial?
3. ¿Cuáles son los dos staffs que dependen de Gerencia General?
4. Explique las funciones de los departamentos de Marketing, Ventas, Facturación y Deposito PT (Productos Terminados), descriptos en el acta de reunión.
5. Complete el organigrama de Interbike S.R.L.
6. Interbike tiene áreas de línea y áreas de staff. Podría estar organizada sólo con áreas de línea. ¿Qué función cumplen los staffs?
7. -¿Qué diferencia hay en cuanto a la facultad de dar órdenes entre la Gerencia General, los staffs y las áreas?
8. -¿Qué ventaja espera obtener Interbike S.R.L. con la inclusión de staffs?
9. Interbike S.R.L. es una empresa industrial.:¿Cuál de sus departamentos estaría ausente en un mayorista de bicicletas?

ANEXOS

Acta de reunión
Organigrama de Interbike S.R.L.

A1HT2T2
A2HT2T2



1.3 Organización del trabajo en el área Comercial

SITUACION

La función del área Comercial es vender las bicicletas producidas por Interbike. Como Ud. ya sabe, las actividades abarcan desde la preparación del producto hasta la entrega de los pedidos.

En relación a la planificación de la producción, es importante tener en mente que no estamos frente a un proceso de producción a pedido, sino que las bicicletas fabricadas se producen en función de mantener un nivel en stock, de acuerdo con los pronósticos de mercado.

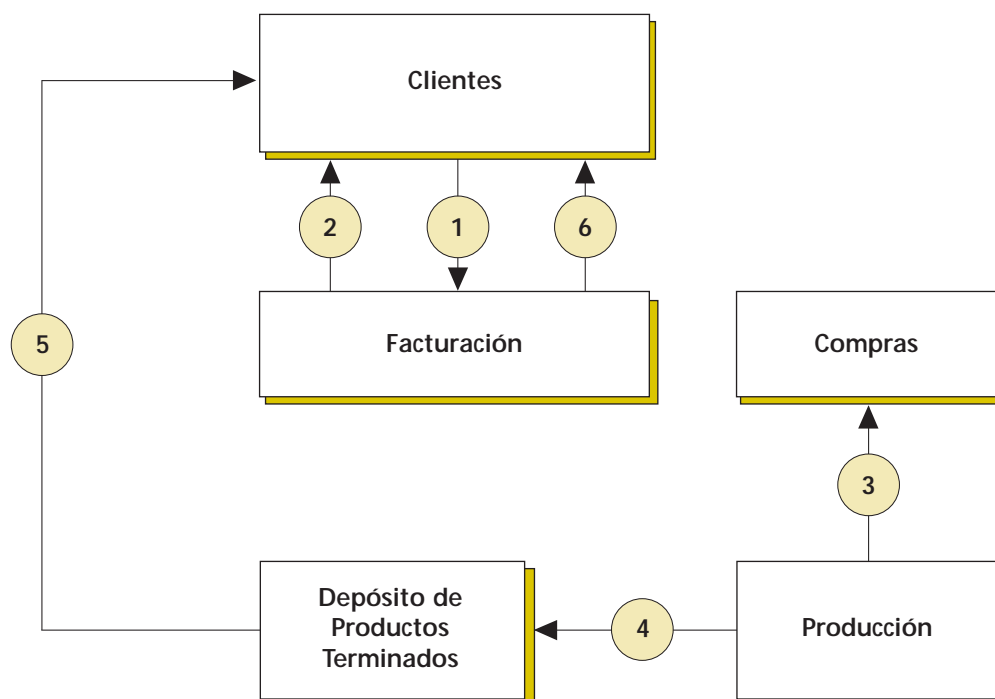
TAREA

1. Las actividades detalladas a continuación se realizan en los cuatro departamentos del área Comercial (Marketing, Ventas, Facturación y Depósito de PT).
2. Asigne las siguientes actividades al departamento que corresponda. Utilice para ello el anexo "Distribución de las tareas en el área Comercial" (Anexo A1HT3T2).
 - revisar Pedidos de clientes
 - confeccionar Remitos
 - extender Facturas
 - acordar fechas de entrega
 - elaborar anuncios publicitarios para una MTB
 - confeccionar las Notas de pedidos
 - organizar los envíos
 - investigar mercados de demanda de bicicletas
 - ocuparse de los reclamos de clientes
 - registrar salidas de Existencias
 - autorizar bonificaciones especiales
 - elaborar Estadísticas de ventas
 - hacer visitas de venta
 - almacenar las bicicletas listas para su venta
 - elaborar Catálogo
 - responder a Pedidos de cotización de clientes
 - elaborar Ordenes de transporte
 - desarrollar Planes de promoción
3. Para facilitar el trabajo en el área Comercial y poder procesar los datos, cada bicicleta del programa de ventas posee un código de artículo. Determine en la tabla que aparece a continuación qué descripción de artículo o qué código corresponde.

Ayúdese con el anexo Regla para codificación de productos. (A2HT3T2)

Descripción del artículo	código de artículo
MTB dama, 27 cambios, roja	
Bicicleta de carrera, caballero, 18 cambios, amarilla	
	120 071
	220 212
Bicicleta de paseo, dama, 7 cambios, azul	
MTB dama, 21 cambios, roja	
	320 273
	120 241

4. El siguiente Cursograma grafica el flujo de tareas entre distintos departamentos de Interbike y los clientes. Cada flecha representa un procedimiento, es decir, un conjunto de tareas. Y cada flecha tiene un código. Escriba en el Hoja de procedimientos que encontrará después del diagrama, a qué procedimiento se refiere cada código





HT3T2

Código	Procedimientos
	Pedir material para el montaje en producción
	Entregar bicicletas listas al depósito de PT
	El cliente encarga diversas bicicletas
	Confeccionar la Factura
	Enviar bicicletas con Remito al cliente
	Confirmar pedido del cliente, mediante Nota de pedido

ANEXOS

Distribución de tareas en Ventas
Regla para codificación de productos terminados

A1HT3T2
A2HT3T2



HT4T2

2. Pedido de cotización

SITUACION

En INTERCYCLE, la última feria especializada realizada en Buenos Aires, Interbike estableció contactos con diversos comercios especializados, sobre todo del interior del país.

El 28 de abril del corriente llega un pedido especial de "Bycycle", proveniente de Rosario (anexo A1HT4T2).

Este comercio especializado está entre los líderes en ventas de bicicletas de paseo y de carreras de alta calidad en Rosario y aún no se cuenta dentro de la cartera de clientes de Interbike S.R.L.

TAREA

1. Ingrese el Pedido de cotización en el libro de Entrada de correspondencia. Repita la operación en las hojas de trabajo siguientes cada vez que ingrese correspondencia.
2. Cree una Ficha de cliente para "Bycycle" de Roberto Weber bajo el número de cliente 2427. Para ello, tenga en cuenta las Condiciones Generales de Interbike S.R.L.
3. Como base para elaborar sus cotizaciones, Ud. cuenta con el Catálogo de productos, las Condiciones Generales, la Lista de equipamiento opcional y repuestos y, por último, la Lista de Precios.
4. Verifique con ayuda de la Lista de equipamiento opcional y repuestos si el equipamiento opcional pedido. pueden ser enviado.
5. Calcule los precios de cotización para las bicicletas solicitadas con ayuda de la Lista de Precios. Calcule los pedidos especiales con la Lista de equipamiento opcional y repuestos y estime luego el valor total del pedido.
6. Determine la bonificación establecida para las bicicletas solicitadas con ayuda de las Condiciones Generales.
7. ¿Qué consecuencia jurídica tiene el pedido de cotización para una empresa? (ver anexo A8HT4T2)
8. El conjunto de las fichas de clientes forman el Archivo de clientes. ¿Cuál es su función?

ANEXOS

Pedido de cotización de "Bycycle"	A1HT4T2
Libro de Entrada de correspondencia	A2HT4T2
Ficha de cliente	A3HT4T2
Catálogo de productos	A4HT4T2
Condiciones Generales de Interbike S.R.L.	A5HT4T2
Lista de equipamiento opcional y repuestos	A6HT4T2
Lista de Precios	A7HT4T2
Extractos del Código de Comercio	A8HT4T2



3. La cotización

SITUACION

Tras elaborar el pedido de cotización de la bicicletería Bycycle de Rosario, debemos confeccionar la cotización para dicho cliente.

TAREA

1. Redacte la cotización con ayuda de dos capítulos del Manual de procedimientos (MP):
 - correspondencia comercial (anexo A1HT5T2)
 - Anexo: Cotizaciones (A2HT5T2)
2. Haga referencia al pedido de cotización de Bycycle y tenga en cuenta
 - las Condiciones Generales
 - la Lista de equipamiento opcional y repuestos
 - la Lista de Precios
3. Lleve el libro de Salida de correspondencia. Repita la operación en las hojas de trabajo siguientes cada vez que envíe correspondencia.
4. ¿Qué significa la siguiente cláusula, que aparece en las Condiciones Generales "Los datos de nuestra cotización no implicarán compromiso".
5. Verifique, por lo visto en el anexo A8HT4T2, si la cotización realizada por Ud. tiene validez legal. Fundamente su opinión.
6. Interbike reglamentó las condiciones para la venta en sus Condiciones Generales.
 - a. ¿Por qué Interbike le otorga a sus clientes bonificaciones y descuentos?
 - b. ¿Cómo se entiende la condición de pago "precio de contado"?
 - c. Explique de qué manera se dividen los gastos entre Interbike (vendedor) y Bycycle (comprador) en caso de entrega / transporte de la mercadería.
7. ¿Por qué Interbike basa sus negocios en las Condiciones Generales?

ANEXOS

Correspondencia comercial (Man. Proc.)
 Cotizaciones (Man. Proc.)
 Libro de Salida de correspondencia

A1HT5T2
 A2HT5T2
 A3HT5T2



HT6T2

4. La implementación del pedido

4.1 Control y confirmación

SITUACION

Interbike ha recibido un pedido de la bicicletería "Behrens Hnos." (Anexo A1HT6T2)

Esta bicicletería de Córdoba forma parte de la cartera de clientes de Interbike y periódicamente coloca un pedido.

Los rodados solicitados pueden enviarse de inmediato, siempre y cuando haya stock

Todo se inicia con el pedido del cliente. Las tareas a realizar, en líneas generales, son:

- Producción se encargará que haya stock de productos terminados, de acuerdo con las previsiones de Marketing.
- Ventas es quien recibe el pedido y lo formaliza en el formulario Nota de Pedido para lo cual tiene que controlar si hay stock y autorizar cualquier excepción a las Condiciones Generales o del cliente. Luego pasa la Nota de Pedido a Facturación.
- Facturación
 - calcula los importes de la Factura.
 - confecciona la Factura.
 - ordena al Depósito de PT el despacho de las bicicletas.
- Depósito de Productos Terminados confeccionará el Remito y la Orden de transporte que junto con el Remito acompañan las mercaderías durante su traslado.
- Finanzas se encarga del cobro al cliente.

TAREA

1. Ingrese en el Libro de pedidos (A2HT6T2) el pedido del cliente con el número correlativo y complete las demás entradas (fecha: 12/05/2002).
2. La formalización del pedido se hace confeccionando la Nota de pedido A4HT6T2)
 - a. Verifique si los rodados incluidos allí pueden entregarse en el color, la cantidad y con el equipamiento opcional solicitados en el pedido del cliente, consultando
 - i) la Lista de equipamiento opcional y repuestos
 - ii) las fichas de stock (A3HT6T2)
 - b. Calcule el valor del pedido y determine la tasa de descuento. Utilice
 - i) la Lista de Precios
 - ii) las Condiciones Generales
3. ¿Qué función tienen el Libro de pedidos y la Nota de pedido?
4. Mencione las obligaciones que resultan del contrato de compraventa para el vendedor y el comprador consultando el Art.1323 del Código Civil y el Art. 450 del Código de Comercio.



HT6T2

ANEXOS

Pedido de "Behrens Hnos."
Libro de pedidos
Fichas de stock
Formulario "Nota de pedido"

A1HT6T2
A2HT6T2
A3HT6T2
A4HT6T2



HT7T2

4.2 Confección de los formularios de envío

SITUACION

Luego de haber verificado el pedido de la bicicletería "Behrens Hnos." y redactado la Nota de pedido, hay que confeccionar el Remito (A1HT7T2), la Orden de transporte (A3HT7T2) y actualizar las Fichas de stock. La base para continuar la gestión es una copia de la Nota de pedido.

Las bicicletas a enviar les serán entregadas al transportista junto con el Remito y la Orden de Transporte.

TAREA

1. Calcule el peso de la entrega con ayuda de la Lista de Precios.
2. Con ayuda de la Nota de pedido, complete el Remito (A1HT7T2). La función de este último formulario es acompañar las bicicletas para su transporte y permitir que el destinatario controle y acuse el recibo de la mercadería. La empresa enviará las bicicletas en carga compartida, es decir, junto con mercaderías de otras empresas y mediante los servicios tercerizados de un transportista independiente.
3. Ya se dijo que el Depósito de PT recibe las bicicletas que se producen en del Dpto. de Fabricación. El movimiento es documentado en el Informe de producción N° 0034 (A2HT7T2)
4. Registre los ingresos en las Fichas de stock (fecha:15/05/02).
5. Registre, en las Fichas de stock y con igual fecha, los egresos del Depósito de PT destinados a cumplir con el pedido del cliente.
6. Interbike S.R.L. suele encargar el transporte de sus envíos a "La Veloz". El transportista ha entregado una caja con Órdenes de transporte en blanco. Adjunto a la caja se encuentra un Instructivo (A3HT7T2) para llenar dichas Órdenes.
7. Con la ayuda del Instructivo
 - a. Calcule el valor de la mercadería para el seguro de transporte.
 - b. Complete la Orden de transporte (fecha: 15/05/02) Interbike S.R.L. embla sus bicicletas en cajas (1 caja:1 bicicleta) con las siguientes identificaciones: Interbike S.R.L.2355 / 1-67 (N° de orden de Interbike/ N° de bulto correlativo)
8. Responda las siguientes preguntas ayudándose con el Instructivo para la Orden de transporte:
 - a. ¿Cuáles son los factores que determinan el monto de los gastos de transporte?
 - b. ¿Por qué razón es conveniente contratar un seguro de transporte?
 - c. ¿qué ventaja ofrece el envío a través del transporte de carga compartida?
9. ¿Por qué Interbike no efectúa los envíos a sus clientes con medios de transporte propios?

ANEXOS

Formulario "Remito"
Informe de producción
Instructivo de "La veloz"

A1HT7T2
A2HT7T2
A3HT7T2



HT8T2

4.3 Confección de la factura

SITUACION

Para concluir la gestión del pedido es necesario que el departamento de Facturación emita la Factura y registre las estadísticas de venta en la Ficha del cliente (A3HT4T2). Estas operaciones se realizan a partir de la copia de la Nota de pedido (A4HT6T2).

La Factura (A1HT8T2) ya ha sido emitida por una pasante.

TAREA

1. Deduzca, con ayuda de la factura, cómo se calcula el precio unitario, el precio total, el valor de la mercadería y el importe de la factura.
2. Verifique la factura con la Lista de Precios y las Condiciones Generales. En caso de encontrar errores, emita una nueva factura (con fecha 22-05- 2002).
3. Registre los datos estadísticos en la Ficha del Cliente.
4. ¿Por qué se realiza un control estadístico del volumen de negocios para cada cliente?
5. ¿Cuál es la utilidad de diferenciar los conceptos de volumen de negocios en cantidad y volumen de negocios en pesos?
6. ¿Cuál es la función de una factura? Investigue, de acuerdo con las reglamentaciones impositivas (A1HT8T2), cuánto tiempo debe permanecer en archivo?

13

ANEXOS

Factura para Behrens Hnos.
Ficha del cliente Behrens Hnos.

A1HT8T2
A2HT8T2



HT9T2

4.4 Registro de facturas

SITUACION

Al concluir la gestión del pedido propiamente dicha, se envían dos copias de la factura al área de Administración, para registrar la factura emitida (en el Dpto. Contabilidad) y controlar el cobro (en el Dpto. Finanzas).

En el Dpto. Contabilidad se realiza el registro contable en el libro Diario y en el libro Mayor.

Éste a su vez se compone de libros auxiliares, entre otros, el libro de Cuentas Corrientes. El libro de Cuentas Corrientes se puede dividir en Deudores y Proveedores.

En el primero se crea una subcuenta para cada cliente

En las cuentas corrientes de clientes se registran todas las facturas emitidas y cobranzas de los clientes.

En el segundo, se crea una subcuenta para cada proveedor.

En las cuentas corrientes de proveedores se asientan todas las facturas recibidas de proveedores y los pagos que efectuamos.

TAREA

1. Ingrese la factura emitida (A1HT9T2). en la cuenta corriente de Behrens Hnos calcule el saldo.
2. Registre la factura emitida para el cliente Behrens Hnos. (Fecha de registro: 24-05-02.), en la hoja de asientos de diario (A2HT9T2).
3. Registre la cobranza al cliente Behrens Hnos. (Fecha de registro: 02-06-02).
 - a. Según el extracto del Banco de Tres Arroyos, el cliente ha hecho algunos pagos. Asiente la cobranza en la hoja de asientos de diario.
 - b. Analice las fechas de las facturas y de los pagos para definir las condiciones de pago que corresponde aplicar (pago normal o descuento por pronto pago).
 - c. Registre las dos cobranzas en la cuenta corriente del cliente Behrens Hnos. y calcule el saldo en cada caso.
4. ¿Por qué lleva Interbike un Libro auxiliar de cuentas corrientes como parte del Libro Mayor?
5. El siguiente cuadro muestra uno de los métodos para analizar procesos administrativos.
 - a. Llene los casilleros en blanco, en los que falta qué departamento realiza el procedimiento
 - b. Enumere los procedimientos de acuerdo con la correlatividad de los mismos



HT9T2

N° de Orden	Departamento	Procedimiento	Documento	Destinatarios
	Cliente	hace un pedido	carta / fax / teléfono	ventas
	Ventas	controla stock y "bloquea" los productos pedidos	fichas de stock	
		autoriza excepciones		
	Deposito PT	pide servicio de transporte al proveedor	orden de transporte 1/2	transportista
	Ventas	confecciona Nota de Pedido	nota de pedido 1/2	cliente / facturación
	Facturación	calcula importes	ficha de cliente y Cond. Grales	
	Facturación	confecciona factura	factura 1/2/3	cliente / contabilidad / finanzas
		registra estadísticas	ficha de cliente	
	Facturación	ordena despacho de Productos Terminados		Depósito de PT
	Cliente	recibe factura		
	Contabilidad	documenta la venta para registro en diario y Cta. Cte.	factura 2	
	Finanzas	documenta la venta para la gestión posterior del cobro	factura 3	
	Deposito PT	confecciona Remito	remito 1/2	
	Producción	entrega Productos Terminados	informe de producción	depósito de PT
	Deposito PT	actualiza stock	ficha de stock	
	Transportista	entrega mercadería y Remitos	remito 1/2	cliente
		conforma la recepción	remito 2	transportista
	Transportista	trae remito conformado	remito 2	depósito de PT
	Cliente	pago de la compra	efectivo / cheque / documento	finanzas

15

ANEXOS

Ficha de Deudores en Cta. Cte.
Hoja de asientos
Extracto bancario de Interbike

A1HT9T2
A2HT9T2
A3HT9T2



HT10T2

5. Demora en el cobro

5.1 Control y análisis

SITUACION

El Dpto Finanzas de la compañía Interbike controla regularmente las cobranzas de los clientes. Con este fin lleva una cuenta individual para cada cliente en su libro de Cuentas Corrientes (A1HT10T2).

Todas las facturas emitidas para el cliente se registran en un Libro de vencimientos (A2T10T2). Con ayuda de este libro se verifican las fechas de vencimiento de las facturas para descubrir a los clientes morosos y, llegado el caso, realizar una gestión de cobranzas.

Los clientes morosos no cancelan sus deudas en tiempo y forma por motivos diversos, algunos atendibles y otros no.

Es por eso que Interbike ha desarrollado un proceso de gestión de cobranzas que a través de distintas etapas trata de agotar la vía extrajudicial.

El Libro de vencimientos en Cta. Cte., una vez completado, nos pauta los pasos a seguir.

A partir del segundo aviso (pasados 30 días de la fecha de vencimiento) Interbike S.R.L. computa intereses por mora y gastos de aviso.

La compañía Interbike toma un mes promedio de 30 días. La fecha de vencimiento se calcula, de acuerdo con las Condiciones Generales, según la fórmula FF (fecha factura), es decir, a partir de la fecha de la factura se cuentan los días correspondientes al plazo otorgado.

Ejemplo: Si la factura se emitió el día 8 de noviembre y se otorgaron 30 días vence el 8 de diciembre.

Otra fórmula usual es "fin de mes más x días". Es decir, se cuenta a partir del fin del mes en que se emitió la factura y se suma el plazo otorgado. En el ejemplo anterior se vencería el 30 de diciembre.

TAREA

1. El 15-05-02 controle la cuenta del cliente Bianchi Bike:
 - a. Desde la cuenta corriente, registre en el Libro los siguientes datos:
 - i. Tipo de comprobante (FC)
 - ii. Número
 - iii. Importe
 - iv. Fecha
 - b. Calcule el día de vencimiento del comprobante.



- c. Registre la fecha de cada cobro realizado.
 - d. Calcule y registre la cantidad de días de retraso hasta el 15-05-02.
 - e. Marque la acción a desarrollar.
2. Complete la segunda parte del Libro de vencimientos.
 - a. Transporte todos los datos las seis primeras columnas desde la 1ª a la 2ª parte.
 - b. Asiente los importes de las facturas en la etapa de vencimiento correspondiente.
 - c. Calcule los totales de los importes de las diferentes etapas.
 - d. Determine la participación porcentual del total de cada etapa en relación con el total en mora.
3. ¿Cuál es la función del Libro de vencimientos?
4. En Interbike, la proporción entre los importes de las facturas vencidas y las no vencidas es 50:50.
 - a. ¿Qué porcentaje de los importes de las facturas de Bianchi Bike S.R.L. están vencidos?
 - b. Describa la distribución porcentual de los importes vencidos de acuerdo con las etapas donde están.
 - c. Evalúe el comportamiento en los pagos del cliente Bianchi Bike.
5. Nombre las posibles razones que llevan a los clientes a no pagar sus facturas en tiempo y forma.
6. ¿Qué desventajas genera al acreedor que el retrasen un pago?
7. ¿Qué medidas preventivas se le ocurren para disminuir la morosidad?

ANEXOS

Ficha de Deudores en Cta. Cte.
Libro de vencimientos en Cta. Cte.

A1HT10T2
A2T10T2



HT11T2

5.2 Gestión extrajudicial de cobranzas

SITUACION

La Gestión extrajudicial de cobranzas se describe en el Manual de Procedimientos en el capítulo "Demoras en el cobro" (A1HT11T2).

De acuerdo con el mismo, los clientes morosos deben pagar intereses por mora y \$15 en concepto de gastos de aviso una vez pasados 30 días de la fecha de vencimiento de la factura.

El 15-05-02 se realizó un control de las fechas de cobro del cliente Bianchi Bike S.R.L. (Véase Hoja de Trabajo 10). Los importes adeudados deben ser reclamados.

TAREA

1. Determine a partir del Libro de vencimientos cuáles son las facturas vencidas al 15-05-02 por las que es necesario redactar reclamos.
2. Calcule los intereses por mora al 20% desde la fecha de vencimiento hasta el 15-05-02 para los importes correspondientes. Utilice la hoja de cálculo "Intereses por mora" (A2HT11T2).
3. Determine el importe total a pagar por el cliente por la/s factura/s mencionada/s en la tarea anterior. Utilice nuevamente el formulario "Intereses por mora"
4. Con ayuda del Manual de Procedimientos, capítulo Demoras en el cobro, redacte el aviso correspondiente.
5. ¿Por qué Interbike intenta, en principio, activar el cobro por medio de un proceso de gestión de cobranzas extrajudicial en etapas? Justifique brevemente.
6. Mencione las medidas que, según el Manual de Procedimientos puede tomar la empresa Interbike en los casos en que la gestión de cobranzas extrajudicial haya fracasado.
7. De acuerdo con las reglamentaciones legales (ver A8HT4T2), ¿cuándo entra en mora un deudor?

ANEXOS

"Demoras en el cobro"
Hoja de cálculo "Intereses por mora"

A1HT11T2
A2HT11T2



6. Demoras en la recepción de la mercadería

SITUACION

La empresa Interbike S.R.L. ha recibido un fax de la empresa de transportes “La Veloz” que informa que el cliente “El palacio de la bicicleta”, de Santos Lugares, no quiere aceptar la mercadería que encargó.

Nuestro transportista sugiere que almacenemos las bicicletas en un depósito de su confianza, hasta que se aclare la situación y nos dice que queda a la espera de un fax de Interbike S.R.L. que lo informe de la decisión.

TAREA

1. Verifique con ayuda del Pedido de “El Palacio de la bicicleta” y del Remito si Interbike S.R.L. envió el pedido completo y en el plazo acordado.
2. Compruebe, con ayuda del MP en el capítulo Demoras en la recepción de la mercadería, si efectivamente se trata de una demora que habilite al cliente para rehusar la mercadería.
3. La empresa Interbike S.R.L. podría también admitir la devolución de la mercadería para su venta ulterior. Controle el pedido y justifique por qué Interbike S.R.L. descarta esta posibilidad.
4. A partir de lo que dice el Manual, ¿cuáles serían en su opinión las medidas adecuadas en este caso?
5. Redacte un fax notificando al depósito “Almacenajes López” en la Calle Urquiza 4978 de Caseros que acepta la propuesta del transportista de almacenar la mercadería en un depósito en la zona a cargo del cliente. Mencione que se le enviará al cliente la notificación correspondiente.
6. En una comunicación telefónica, el cliente “El palacio de la bicicleta” nos informa que no quiere recibir la mercadería porque la Municipalidad de Santos Lugares ha anulado su encargo. En consecuencia, debe redactar un escrito al cliente en el que consten, entre otros puntos, los siguientes:
 - el depósito efectuado de la mercadería,
 - la decisión tomada con las bicicletas,
 - las consecuencias que resultan de esta decisión.

Para consultas técnicas puede utilizar el Manual. Para formular el texto del escrito puede recurrir a los Modelos de redacción contenidos en el mismo

7. Responda las siguientes preguntas en base al Manual:
 - a. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que se trate de una demora en la recepción de la mercadería?



- b. ¿Cómo se regulan las responsabilidades por la mercadería en caso de demora en la recepción?
- c. ¿Qué derechos tiene el vendedor en caso de demora en la recepción de la mercadería?
- d. ¿Qué medidas debería tomar Interbike S.R.L. si deseara llevar a cabo una venta de oficio por cuenta del comprador?
- e. ¿Qué establecen las regulaciones para los casos de subasta a menor y a mayor precio?
8. En el transcurso del año pasado, Facturación tuvo que gestionar, entre otros, los siguientes casos. Fundamente su decisión para las siguientes situaciones:
- a. “Mundo bike”, una bicicletería de Caballito, encargó 120 MTBs de 27 cambios para el 5 de Mayo del corriente año. Interbike S.R.L. les envía las bicicletas a Caballito para la fecha de vencimiento, es decir, dentro del plazo. El cliente no puede recibir la mercadería porque no tiene ningún depósito disponible. Determine si se trata de un caso injustificado de demora en la recepción de la mercadería.
- b. Interbike S.R.L. dispone entonces de que las bicicletas se lleven a un depósito en Caballito. Un rayo provoca un incendio y las bicicletas quedan destruidas. Interbike y “Mundo bike” no se ponen de acuerdo sobre quién debe hacerse cargo de los daños. Determine cuál es la situación legal.
- c. Interbike S.R.L. planea realizar una fiesta. A tal fin, se ha previsto un servicio de buffet por un valor de varios miles de pesos. Recién el día de la fiesta se descubre que debido a un error se ha encargado el servicio de buffet en dos lugares distintos. Por eso, los responsables intentan cancelar uno de los dos pedidos, aunque sin éxito. El proveedor amenaza con una “venta forzosa”. Entonces Interbike S.R.L. decide donar el segundo servicio de buffet a una institución de ayuda social de envergadura. Explique a qué se refiere la “venta forzosa”.

ANEXOS

Pedido del cliente
Remito al cliente
Demoras en la recepción de la mercadería-MP

A1HT12T2
A2HT12T2
A3HT12T2



7. Análisis de solvencia de un cliente nuevo

SITUACION

La empresa Interbike ha recibido un pedido de “Vueltas y Vueltas” de San Antonio de Areco (A1HT13T2). Es la primera vez que Interbike recibe un pedido de esta firma. Por esta razón, no tenemos datos sobre la capacidad de pago del cliente, es decir, sobre su solvencia, ni sobre su comportamiento comercial.

TAREA

1. Calcule el monto al que asciende este pedido.
2. La compañía Interbike tiene dudas acerca de si debe realizar la transacción sin información sobre el nuevo cliente. ¿Por qué quiere Interbike tener datos más precisos sobre el cliente?
3. Interbike ha decidido realizar un análisis de solvencia del cliente por medio de una agencia de informaciones comerciales. Con este fin, Interbike se conecta con la empresa INFOCOM. Con ayuda del folleto de la empresa (A2HT13T2), responda las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuál es la función de una agencia de informaciones?
 - b. ¿Cómo consigue sus informaciones una agencia de este tipo?
 - c. ¿Qué fuentes consulta una agencia de informaciones?
 - d. ¿Qué características de riesgo se tienen en cuenta para determinar el Índice de solvencia?
 - e. Ordene los cuatro grupos de riesgo según la importancia que tienen para determinar el índice de solvencia. Fundamente su elaboración.
4. Interbike realiza una solicitud de informe comercial el 25/06/02 en un formulario provisto por INFOCOM. Complete los datos (A3HT13T2).
5. Interbike recibe por respuesta la información de crédito anexa (A4HT13T2). Con ayuda de dicha información, conteste las siguientes preguntas:
 - a. El tipo societario de “Vueltas y Vueltas” es sociedad de responsabilidad limitada (S. R. L.). ¿Qué grado de fiabilidad tiene, a su entender, este tipo de empresa en comparación con una empresa individual de la misma envergadura?
 - b. ¿Cómo calificaría la evolución del volumen de negocios de la empresa?



HT13T2

- c. ¿Le parece adecuada la proporción de los Pasivos en relación con los Activos?
 - d. ¿Cómo calificaría la política de pagos desarrollada hasta el momento por el cliente?
 - e. A partir del patrimonio de la empresa, ¿qué garantías puede ofrecer el cliente “Vueltas y vueltas”?
6. Justifique, a partir de la información presente, por qué Interbike debería o no dar curso al pedido.

ANEXOS

Pedido de cliente “Vueltas y Vueltas”
Folleto de INFOCOM
Solicitud de informe comercial
Informe comercial de “Vueltas y Vueltas”

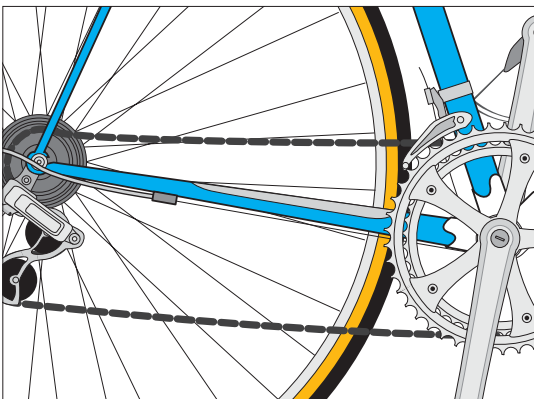
A1HT13T2
A2HT13T2
A3HT13T2
A4HT13T2



INTERBIKE S.R.L.



La bicicleta del año



- Personalidad
- Exclusividad
- Calidad
- Fabricación ecológica

En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, estos conceptos están estrechamente ligados al nombre.



1. Carpeta de Presentación

Interbike S.R.L. es una PyME con sede en Buenos Aires. En 1982, Guillermo Peters y Carlos Bertram fundaron el comercio minorista Peters & Bertram Sociedad Anónima. Al comienzo, la actividad de la empresa se limitó a la venta y reparación de bicicletas.

Los sólidos conocimientos técnicos de Peters y Bertram, sumados a su capacidad para interpretar las tendencias del mercado, los llevaron en 1990 a la decisión de fabricar bicicletas. Así se fundó **Interbike S.R.L.**

En un principio, se decidió restringir la producción a dos tipos básicos con equipamientos diferentes: la bicicleta de paseo y la de carrera. Sólo en los últimos años se incorporó la fabricación de mountain bikes.

De aquellos humildes comienzos, con apenas 8 empleados, se ha ido desarrollando hasta el día de hoy una empresa exitosa que actualmente cuenta con 105 empleados, de los cuales 82 se están en el área de Producción.

En la actualidad, nuestro programa de producción abarca:

Tipo	Modelo	Versión
Tipo 1: bicicleta de paseo	dama	7 y 24 cambios
	caballero	7 y 24 cambios
Tipo 2: mountain bike	dama	21 y 27 cambios
	caballero	21 y 27 cambios
Tipo 3: bicicleta de carrera	dama	18 cambios
	caballero	27 cambios



Los cambios en el uso del tiempo libre, una mayor conciencia ambiental y el aumento del tránsito en las calles, cada vez más congestionadas, han llevado a un boom de demanda en el mercado de las bicicletas, pero también a una competencia más fuerte de productos masivos de bajo precio. **Interbike S.R.L.**, en cambio, reafirmó su decisión de mantener su propio camino en la producción y venta de bicicletas, haciendo del diseño individual, de la alta calidad y de

la producción ecológica el sello propio de la empresa. Decidimos apuntar a un segmento reducido del mercado.

Esta filosofía empresarial también explica la exitosa posición de **Interbike S.R.L.** dentro del mercado de bicicletas. Nuestras bicicletas tienen demanda en todo el país, sin ser por ello productos masivos.

Conforme a esto, nuestra empresa cuenta hoy dentro del mercado de bicicletas con una cartera de clientes fija que aprecia la imagen de **Interbike S.R.L.**



De hecho, muchos de los "canales alternativos", tales como casas de deportes, por ejemplo, pertenecen a nuestra cartera de clientes. En la actualidad, nuestra cartera está compuesta por 90 revendedores de bicicletas (18 de los cuales se encuentran distribuidos en el interior del país) que a su vez abastecen en parte a otros minoristas, de modo que progresivamente hemos llegado a tender una red de distribuidores en todo el país, que incluye también dos mayoristas para el mercado de países limítrofes. Ellos se encargan de difundir la reputación de nuestra empresa en esos lugares. La entrega siempre impecable y puntual garantiza un trabajo conjunto de profunda confianza.

Asimismo, nuestra exitosa trayectoria se debe también a una cuidadosa política de compras. **Interbike S.R.L.** adquiere las piezas terminadas que necesita y la materia prima para su producción principalmente de 16 proveedores de nuestro país y 2 del exterior, cuyos marcas aseguran materiales de calidad. También en este caso, el trabajo conjunto de años ha rendido sus frutos.

Mientras que la mayoría de las piezas para las bicicletas nos son provistas por los respectivos fabricantes de marca, **Interbike S.R.L.** ha decidido producir los cuadros y las horquillas con el objeto de garantizar su calidad mediante la utilización de materias primas de alta calidad y de un diseño acorde a cada necesidad.



Nuestros técnicos especializados se encargan luego del montaje de las bicicletas siguiendo todos los pasos sucesivos del llamado "proceso de fabricación".

Personalidad, exclusividad, calidad y fabricación ecológica es decir, no contaminante: En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, todos estos conceptos están estrechamente ligados al nombre de nuestra empresa *Interbike es éxito y calidad.*

Directores

Juan Carlos Bertram

Ing. María Pía Bertram

*Interbike S.R.L., Leiva 4350,
1427 Ciudad de Buenos Aires*

Teléfono: (011) 4854 674 0

Fax: (011) 4854 6744

E-mail: info@interbike.com.ar



2. Acta de conversación sobre la estructura organizativa de la empresa

Tras una práctica de cuatro semanas en la empresa Interbike S.R.L., durante las cuales ha conocido el Area de Logística, la alumna Karina Berrios se traslada, según lo acordado, al Area Comercial. Allí la recibe el señor Gallo, gerente del Area Comercial.

Gallo: Srta. Berrios, espero que en nuestros departamentos pueda sentirse tan a gusto como en el Area de Logística. Más tarde le presentaré a la Srta. Madero, quien le dará más detalles de todo. Antes de comenzar, ¿tiene alguna pregunta?

Karina: Sí. Ud. mencionó cuatro departamentos en el Area Comercial. ¿Llegaré a conocerlos todos?

Gallo: Seguramente sí. La estructura nuestra empresa ya las conoce, ¿no es así?

Karina: Sí, claro, por supuesto. Vi la estructura organizativa en el organigrama.

Gallo: Eso no suena muy convincente. Mire, aquí tenemos colgado el organigrama de Interbike S.R.L. Arriba de todo nuestra gerencia general con los dos staffs: RRHH de un lado. Por el otro, Planeamiento y control de gestión.

Probablemente Ud. no llegue a tener contacto con estos staffs. Luego tenemos cuatro áreas de línea: Logística, que Ud. conoce ya muy bien, Producción, Administración y Comercial, donde comenzará a trabajar a partir de hoy. Ud. ya hizo una recorrida guiada por la empresa al comenzar su práctica, ¿no es así?

Karina: Sí, así es. ¿Me pondrán a trabajar en el Area de Producción también, quiero decir, en el departamento de Planificación o de Fabricación?

Gallo: En Planificación seguro. En Fabricación más bien se va a dedicar a observar para conocer el proceso completo, pero lo que se dice trabajar en sí, no. Me parece que el Area de Administración con sus tres departamentos, Finanzas, Contabilidad y Proveedores es más importante o más interesante para Ud., ya que allí puede aplicar mejor los conocimientos que adquirió en el secundario.

Karina: ¿Y dónde continuaré mi práctica después de pasar por el Area Comercial?

Gallo: En el Area de RRHH. Pero, por las dudas, mejor averigüe bien. En realidad, debería tener un plan de trabajo. En fin, pero ahora la llevaré con la Srta. Madero, también becada, en este momento en el departamento Marketing.



Ahora Karina está en Marketing con Marina Madero.

Marina: ¿Qué te pareció el Area de Logística?

Karina: Mirá, el Dpto de Compras me pareció más interesante que el Depósito de Materias primas (Dep. MP). En Compras pude escribir pedidos, llevar los libros de pedido en la computadora y demás, mientras que en Depósito de MP sólo podía ingresar en las fichas de stock los comprobantes de retiro de material provenientes del Dpto de Fabricación, era bastante aburrido. Pero por favor, contáme otra vez cómo eso de las áreas staff. Tengo que explicarlo en mi informe y lo olvidé completamente.

Marina: Bien, los staffs responden directamente a una Gerencia, en este caso a la G General.

Por ejemplo, se encargan a pedido de ella de tareas especiales, y también la asesoran, sobre todo en el caso de Planeamiento y Control de Gestión. Muchas veces, la Gerencia General necesita el asesoramiento de estos especialistas cuando debe tomar decisiones importantes. Pero, a diferencia de las demás Areas, los staffs no están facultados para dar órdenes, es decir que no pueden darnos ninguna indicación. Ellos trabajan exclusivamente para la Gerencia General, y de allí vienen después las órdenes.

Karina: Gracias, me lo voy a anotar ahora. ¿Y qué se hace aquí en el área comercial?

Marina: ¡Qué preguntas me hacés! Veamos... ya sabés que el Area está subdividida en cuatro departamentos: Marketing, Ventas, Facturación y Depósito de Productos Terminados (PT).

Karina: Puedo imaginarme lo que se hace en el Depósito de PT. Allí se guardan las bicicletas que ya se terminaron de ensamblar hasta ser despachadas, ¿no?
Pero Facturación, Marketing, etc. ¿Podrías explicármelo en forma un poco más detallada?

Marina: Seguramente también lo vas a necesitar para tu informe. Preguntémosle a Gerardo, él lo entiende un poco mejor.

Marina y Karina se dirigen al escritorio de al lado, donde Gerardo, a cargo de Marketing, está trabajando en la computadora.

Marina: Gerardo, ella es Karina. Necesita información sobre las funciones de nuestros departamentos dentro del Area Comercial para el informe de su práctica.



Gerardo: Bueno, comencemos. Bienvenida a Interbike S.R.L. Aquí estás en Facturación. Tenemos sobre todo dos funciones. Primero, controlar y comparar los pedidos que entran con nuestras condiciones de venta y de entrega. Segundo, la función de planificación comercial en sí, que va desde acordar las fechas de entrega hasta planear ventas especiales. Después está el departamento de Marketing, que...

Karina: Suena terriblemente complicado.

Gerardo: No, para nada. En resumen, Marketing es donde se hacen estudios de mercado, pronósticos de venta, diseño de campañas promocionales, son los que tratan con la agencia de publicidad y otras cosas por el estilo

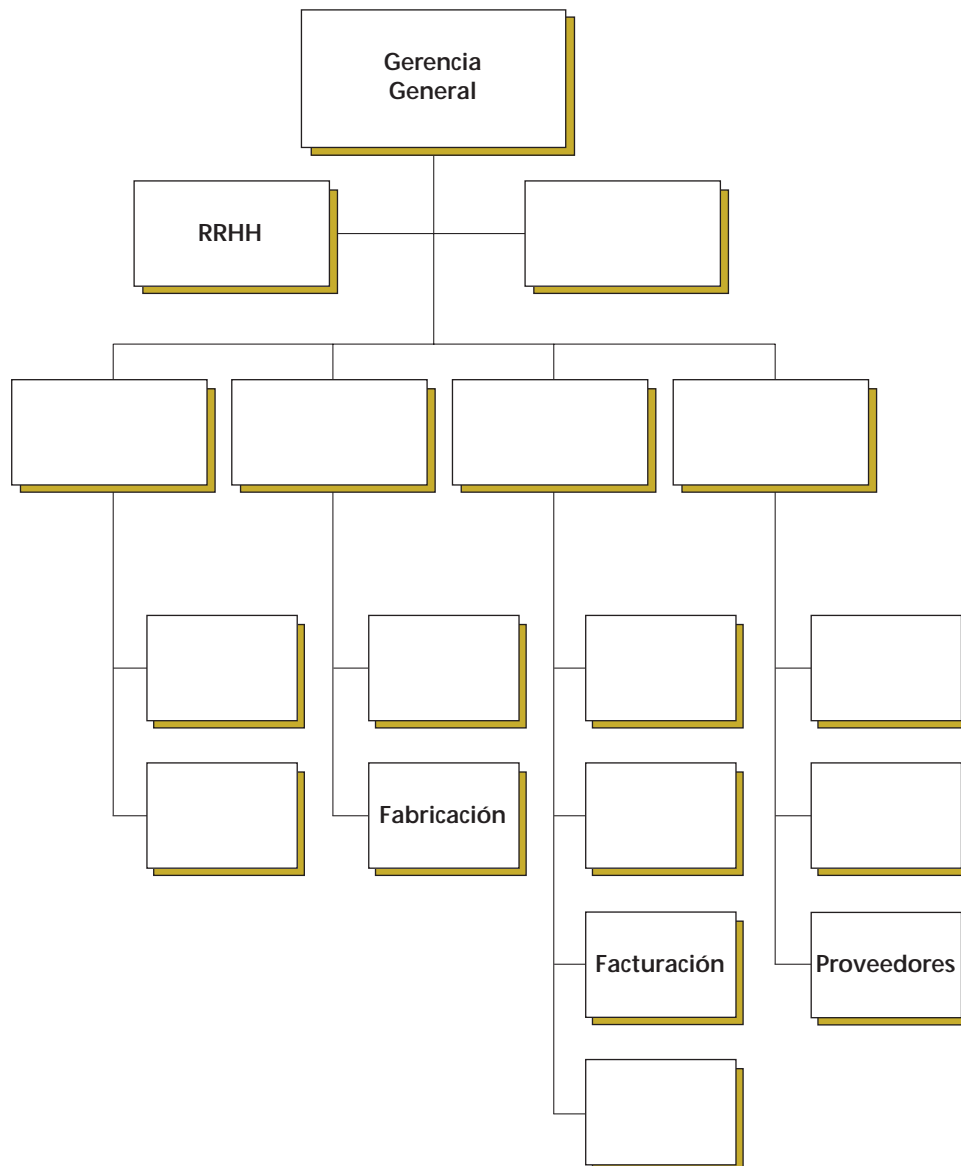
Marina: Te agradezco, Gerardo. No te molestamos más. El resto se lo cuento yo.

Karina: Como último departamento del Area nos queda Marketing. Déjame adivinar. Lo que tiene que ver con publicidad, por ejemplo. Debe de ser muy interesante.

Marina: Correcto. Todo lo que seguramente asociás con el concepto de Marketing: planificación de ventas, organización y promoción de ventas. La publicidad, que acabaste de nombrar, forma parte de la promoción. Pero ya estamos entrando demasiado en los detalles. Te propongo que comencemos a trabajar en serio, eso te va a aclarar algunas cosas.



3. Organigrama de Interbike S.R.L.



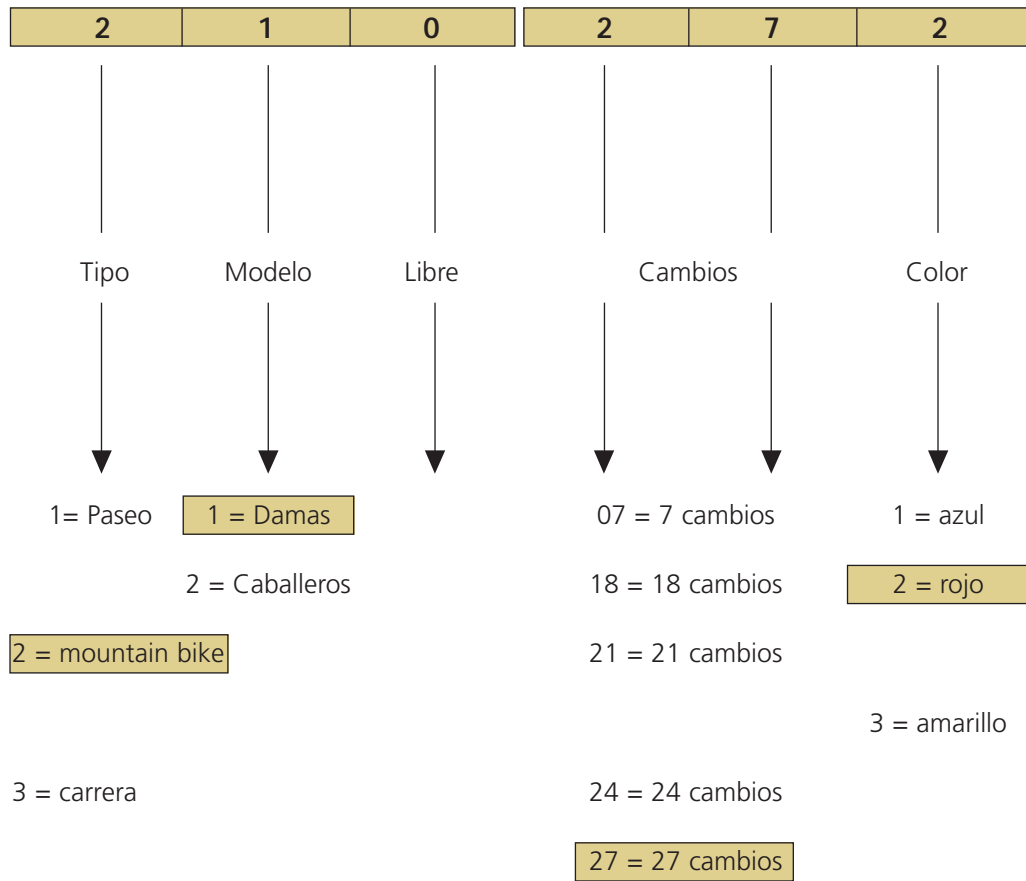


4. Distribución de tareas en Ventas

30



5. Regla para codificación de productos terminados





A1HT4T2

6. Pedido de cotización (por carta)

Rosario, 19/04/2002

Interbike S.R.L.
Leiva 4350
1427 Capital Federal

De nuestra mayor consideración:

Hemos podido establecer contacto con Uds. en el transcurso de la Feria de Bicicletas INTERCYCLE, realizada este año en Buenos Aires. Basándonos en su Lista de opcionales y repuestos, solicitamos nos coticen los siguientes productos:

- 10 bicicletas de paseo p/ caballeros de 7 cambios
- 10 MTB p/ caballeros de 21 cambios
- 15 bicicletas de carrera para dama de 18 cambios

Tenemos, además, los siguientes pedidos de equipamiento opcional:

Para cada una de las bicicletas de paseo, puños; para las MTB, nuestros clientes no tienen ningún pedido especial. Las bicicletas de carrera necesitamos equiparlas extra con todos los faros: faros halógenos, dínamo, faro trasero, ojos de gato laterales y reflector (trasero, rojo), y también con portaequipajes y candado para cuadro para todas.

Les rogamos nos envíen sus condiciones de pago y nos informen acerca de sus plazos mínimos de envío.

Por nuestra parte, estamos interesados en una colaboración estrecha a largo plazo y quedamos a la espera de una cotización atractiva.

Atentamente,

Roberto Weber
Gerente

San Martín 1980 – CP2000 Tel./Fax: (0341) 42 48908 Rosario
C.U.I.T.: 30- 33409987-5

7. Libro de Entrada de correspondencia

[illegible]

8. Ficha de cliente

[illegible]



9. Catálogo

Interbike S.R.L Catálogo



*diseño especial
Interbike*

Andando cómodo y seguro en la ciudad y en el campo



Bicicleta de paseo 28" 7/24 velocidades

Cuadro	recubierto en aluminio cromado
Ruedas	llantas con doble cámara de aluminio, cubiertas Schwalbe Marathon
Caja de cambios	7 cambios por engranaje planetario con palanca de cambios, freno contrapedal o caja de 24 cambios Shimano Alivo
Sillín	de cuero, con resortes
Manillar	de aluminio, diseño ergonómico en color negro
Luces	faros halógenos con reflector integrado
Color	azul



En todas direcciones



MTB 26" 21/27 velocidades

Cuadro	cuadro soldado a TIG, caños recubiertos
Ruedas	llantas con doble cámara de aluminio en color negro, cubiertas Ranger de Bohle
Caja de cambios	caja de 21 y 27 cambios
Sillín	sillín ergonómico de cuero con resortes
Manillar	de aluminio de diseño ergonómico en color negro
Luces	faros halógenos con reflector integrado, faro trasero irrompible de Unión
Color	rojo

A campo traviesa



MTB 26" 21/27 velocidades

Cuadro	cuadro soldado a TIG, caños recubiertos
Ruedas	llantas con doble cámara de aluminio en color negro, cubiertas Ranger de Bohle
Caja de cambios	21 y 27 cambios por cadena
Sillín	ergonómico, de cuero, con resortes
Manillar	de aluminio, diseño ergonómico en color negro
Luces	faros halógenos con reflector integrado, faro trasero irrompible de Unión
Color	rojo



Agil y veloz en el valle y la montaña



Bicicleta de carrera 28" 18/27 velocidades

Cuadro	profesional confeccionado artesanalmente con caños de cromo y molibdeno
Ruedas	llanta pulida LM 700 c cóncava, rayos NIROSTA cubiertas Blizzard de Bohle
Caja de cambios	caja de 18 y 27 velocidades, cambio por cadena de Shimano
Sillín	de carrera Turbo, forrado en cuero
Manillar	angular, con agarraderas bajas
Color	amarillo



10. Condiciones Generales

1. Observaciones preliminares

Nuestros envíos y prestaciones se realizan atendiendo a las condiciones que figuran a continuación. Las condiciones regirán únicamente cuando nosotros lo autorizamos por escrito para poder cerrar el contrato.

2. La cotización y la confirmación del pedido

Los datos de nuestras cotizaciones no son vinculantes. El contrato de compraventa tiene lugar recién a partir de la confirmación del pedido, en el marco de nuestras Condiciones Generales. Los acuerdos verbales y telefónicos así como los arreglos por fax sólo tendrán carácter vinculante si son confirmados por escrito en nuestra Nota de pedido.

3. Descuentos en los precios

Otorgamos los siguientes descuentos:

- De \$ 20.000,- (IVA no incluido) a \$ 29.999,- (IVA no incluido) – 5%
- De \$ 30.000,- (IVA no incluido) a \$ 49.999,- (IVA no incluido) – 10%
- De \$ 50.000,- (IVA no incluido) en adelante – 15%

4. Entrega

El envío de la mercadería es desde la fábrica y se realiza según el modo que nosotros elegimos. El riesgo corre por cuenta del comprador. El embalaje no se cobra, a menos que sea un tipo de embalaje especial.

5. Plazos de entrega

Los plazos de entrega que estipulamos en la Nota de pedido se mantienen, en la medida de lo posible. Pasadas dos semanas después del plazo de entrega acordado, el comprador puede estipular un nuevo plazo de dos semanas. Si tampoco cumpliéramos con el nuevo plazo estipulado, el comprador tiene derecho a anular el contrato, siempre que no se trate de un pedido especial en cuanto al armado o a los accesorios. En este último caso, no nos responsabilizamos por las demoras en la entrega. Tampoco nos responsabilizamos cuando la demora obedece a causas de fuerza mayor.



6. Condiciones de pago

Si las facturas se abonan al contado, deberán ser canceladas dentro de los 30 días a partir de la fecha de emisión. En caso de que se pague dentro de los 14 días de emitida, se hará un 2% de bonificación.

Asimismo, en el caso de demoras en el pago, nos reservamos el derecho de cobrar los gastos generados por los intereses bancarios y los avisos de mora.

7. Reclamos por mercadería defectuosa

En caso de reclamos por mercadería defectuosa, quedan excluidas las exigencias de cambio, rebaja y resarcimiento económico. Interbike S.R.L. se obliga a reparar los defectos sin cargo.

En caso de que no fuera posible reparar la mercadería defectuosa o que su reparación fuera desproporcionadamente cara, Interbike S.R.L. tendrá derecho a reemplazar la mercadería por una nueva. En caso de que no fuera posible realizar un reemplazo, regirán las disposiciones legales vigentes.

8. Transferencia de dominio

La mercadería entregada seguirá siendo de nuestra propiedad hasta que las obligaciones surgidas del contrato de compraventa hayan sido totalmente canceladas. (Transferencia de dominio de acuerdo con lo expresado en el Código de Comercio).

9. Lugar de pago y jurisdicción competente

El lugar de pago y la jurisdicción competente para ambas partes del contrato será la ciudad de Buenos Aires.

11. Lista de equipamiento opcional

Opcionales	PASEO DAMA		PASEO CAB.		MTB DAMA		MTB CAB.		CARRERA		RECARGO EN \$
	7 vel.	24 vel.	7 vel.	24 vel.	21 vel.	27 vel.	21 vel.	27 vel.	18 vel.	27 vel.	
cuadro											
ensamblado con manguito, caños de aluminio	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
cuadro soldado a TIG, caños recubiertos	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	
cuadro artesanal, caños de cromo molibdeno	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	
ruedas											
llantas Schwalbe Marathon	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
llantas Schwalbe Ranger Competition	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	
llantas Schwalbe Blizzard	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	
manillar											
manillar de aluminio en voladizo, negro	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
manillar de MTB recubierto	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	
manillar angular	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	
guardabarros											
guardabarros de aluminio, delantero y trasero	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
juego de guardabarros de plástico, del. y tras.	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	\$11,00
sillín											
de cuero para dama, con resortes	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
de cuero para caballero, con resortes	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	
de cuero para dama con diseño ergonómico	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	
de cuero para caballero, con diseño ergonómico	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	
sillín de carrera Turbo	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	
frenos											
engranaje planetario con freno contrapedal	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
freno delantero	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	
freno delantero y trasero	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
luces											
faros halógenos	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$8,00
dínamo	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$6,00
faro trasero	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$5,00
ojos de gato x 4 unidades	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$3,00
reflector trasero (rojo)	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$3,00



Opcionales	PASEO DAMA		PASEO CAB.		MTB DAMA		MTB CAB.		CARRERA		RECARGO EN \$
	7 vel.	24 vel.	7 vel.	24 vel.	21 vel.	27 vel.	21 vel.	27 vel.	18 vel.	27 vel.	
otros accesorios											
candado para cuadro	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	
puños (el par)	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	\$5,00
cinta de manillar	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	
timbre	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$5,00
caballete	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$8,00
inflador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
portaequipaje	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	\$31,00
estuche para herramientas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
canasto delantero	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	\$10,00
canasto trasero	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	\$15,00
comp. con pulsómetro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	\$28,00
cantimplora de aluminio con portacantimplora	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	\$10,00

1 = producción por serie
 2 = equipamiento especial
 3 = no combinable

11.1 Lista de repuestos

Caja de cambios		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
410 007	caja de 7 vel sin buje	12 unids.	3.500	35,25	x		x							
410 018	caja de 18 vel.	12 unids.	3.500	93,16									x	
410 021	caja de 21 vel.	12 unids.	3.500	101,83					x		x			
410 024	caja de 24 vel.	12 unids.	3.500	115,08		x		x						
410 027	caja de 27 vel.	12 unids.	3.500	145,11						x		x		x
Guardabarros		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
511 033	guardab. Tipo 1 (del. y tras.)	10 sets	0,600	12,24	x	x	x	x						
512 033	guardab. Tipo 2 (del. y tras.)	5 sets	2.000	4,57										
513 033	guardab. tipo 3 (del. y tras.)	5 sets	2.000	2,45										
Sillín		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
611 100	sillín dama, tipo 1	4 unids.	2.200	22,12	x	x								
611 200	sillín cab., tipo 1	4 unids.	2.200	20,56			x	x						
612 100	sillín dama, tipo 2	5 unids.	4.000	24,16					x	x				
612 200	sillín cab, tipo 2	5 unids.	4.000	24,16							x	x		
613 200	sillín cab., tipo 3	2 unids.	1.200	27,33									x	x
Cuadro con horquilla		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
121 100	cuadro con horquilla, dama, azul	1 unid.	4.000	72,00	x	x								
121 200	cuadro con horquilla, cab., azul	1 unid.	4.200	64,00			x	x						
122 100	cuadro con horquilla, dama, rojo	1 unid.	4.300	135,00					x	x				
122 200	cuadro con horquilla, cab., rojo	1 unid.	4.500	128,00							x	x		
123 200	cuadro con horquilla, cab., amar.	1 unid.	3.500	264,00									x	x
Ruedas		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
211 331	rodado 28, tipo 1, delantera	5 uds	4.000	26,70	x		x							
211 332	rodado 28, tipo 1, tras. (cambio de marcha por engranaje planetario)	5 uds	10.000	62,50	x		x							
211 333	rodado 28 tipo 1 (del. y tras.)	5 sets	8.000	53,38		x		x						
212 333	rodado 26, tipo 2 (del. y tras.)	5 sets	8.000	51,80					x	x	x	x		
213 333	rodado 26, tipo 2 (del. y tras.)	5 sets	6.000	96,30									x	x
211 400	cubierta, cámara de aire, llantas, tipo 1	10 sets	0,700	20,54	x	x	x	x						
212 400	cubierta, cámara de aire, llantas, tipo 2	10 sets	0,800	32,40					x	x	x	x		
213 400	rueda con cámara con llanta, tipo 3	12 sets	0,300	25,52								x	x	



Manillar en voladizo		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
311 000	manillar tipo 1	6 unids.	3,600	34,36	x	x	x	x						
312 000	manillar tipo 2	6 unids.	4.200	48,34					x	x	x	x		
313 000	manillar tipo 3	6 unids.	3.000	56,04									x	x
Frenos (completos)		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
711 031	freno del., tipo 1	6 unids.	0,200	9,52	x		x							
711 033	freno del. y tras., tipo 1	6 sets	0,400	17,61		x		x						
712 033	freno del. y tras., tipo 2	6 sets	0,500	19,62					x	x	x	x		
713 033	freno del. y tras., tipo 3	6 sets	0,300	31,70									x	x
Eje del pedal / pedales (completos)		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
811 500	eje del pedal tipo 1	5 unids.	6.500	26,23	x	x	x	x						
811 633	pedales tipo 1	12 pares	3.600	10,76	x	x	x	x						
812 500	eje del pedal tipo 2	5 unids.	7.000	30,58					x	x	x	x		
812 633	pedales tipo 2	12 pares	4.800	10,22					x	x	x	x		
813 500	eje del pedal tipo 3	5 unids.	6.000	55,96									x	x
813 633	pedales tipo 3	12 pares	5.400	16,09									x	x
Artículos estándar		Equipo original			tipo 1				tipo 2				tipo 3	
N° de art.	Descripción	Cant. Mínima	por ud / set		dama		cab.		dama		cab.		cab.	
			kg	\$	7	24	7	24	21	27	21	27	18	27
910 071	set de montaje (set de tornillos)	40 unids.	0,200	0,62	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
910 072	faros halógenos	60 unids.	9,9500	5,02	x	x	x	x						
910 073	dinamo	30 unids.	9.000	3,35	x	x	x	x						
910 074	faro trasero	280 unids.	14.000	1,10	x	x	x	x						
910 075	ojo de gato, amarillo (x 4)	16 unids.	4.000	0,32	x	x	x	x						
910 076	reflector rojo (trasero)	1056 unids.	10.500	0,66	x	x	x	x						
910 077	cadena	12 unids.	0,500	7,48	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
910 078	cubrecadena	50 unids.	10.000	2,70	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
910 079	candado p/ cuadro	20 unids.	4.000	9,13	x	x	x	x						
910 080	puños	50 unids.	5.000	3,98					x	x	x	x		
910 081	cinta de manillar	100 unids.	8.000	3,89	x	x	x	x					x	x
910 082	timbre	20 unids.	2.000	1,97	x	x	x	x						
910 083	caballete	50 unids.	6.000	4,00	x	x	x	x						
910 084	inflador	50 unids.	7.500	4,06	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
910 085	portaequipaje	6 unids.	0,500	11,38	x	x	x	x						
910 086	estuche para herramientas	50 unids.	2.000	2,78	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

12. Lista de precios

BICICLETA DE PASEO (TIPO 1)						
Cód. Art.	Tipo/ mod./ versión	velocidades	ruedas	color	peso	precio
110 071	Bicicleta de paseo, dama	7	28 x 1.75	azul	13 kg.	\$ 689,00
110 241	Bicicleta de paseo, dama	24	28 x 1.75	azul	13 kg	\$ 754,00
120 071	Bicicleta de paseo, cab.	7	28 x 1.75	azul	13 kg	\$ 685,00
120 241	Bicicleta de paseo, cab.	24	28 x 1.75	azul	13 kg	\$ 749,00

MTB (TIPO 2)						
Cód. Art.	Tipo/ mod./ versión	velocidades	ruedas	color	peso	precio
210 212	MTB, dama	21	26 x 1.90	rojo	12 kg	\$ 889,00
210 272	MTB, dama	27	26 x 1.90	rojo	12 kg	\$ 915,00
220 212	MTB, cab.	21	26 x 1.90	rojo	12 kg	\$ 869,00
220 272	MTB, cab.	27	26 x 1.90	rojo	12 kg	\$ 895,00

BICICLETA DE CARRERA (TIPO3)						
Cód. Art.	Tipo/ mod./ versión	velocidades	ruedas	color	peso	precio
310 183	Bicicleta de carrera, dama	18	28 x 1 1/8	amarillo	9 kg	\$ 1.189,00
320 273	Bicicleta de carrera, cab.	27	28 x 1 1/8	amarillo	9 kg	\$ 1.345,00

Escala de bonificación

a partir de \$20.000: 5%

a partir de \$30.000: 10%

a partir de \$50.000: 15%



13. Extractos del Código de Comercio

1. Sobre el carácter vinculante de la cotización

- a. Quien ofrece a otro cerrar un contrato está sujeto a la cotización, a menos que haya excluido la sujeción la misma.

2. Derechos básicos del comprador y el vendedor

- a. Con el cierre del contrato de compraventa, el vendedor se compromete a entregarle al comprador el objeto y cederle la propiedad del mismo.
- b. El vendedor de un derecho está obligado a cederle al comprador el derecho, y si a través de ese derecho se obtiene también el derecho de propiedad sobre el objeto, también está obligado a entregarlo.
- c. El comprador está obligado a abonarle al vendedor el importe convenido y a retirar el objeto comprado.

3. Daños acaecidos durante el período de demora en la recepción de la mercadería

- a. El deudor tiene la obligación de responder ante el acreedor por los daños que surgieren a causa de la demora en la recepción de la mercadería.
- b. Si el acreedor no tiene interés en recibir una prestación por la demora puede rechazar la prestación y exigir una indemnización por incumplimiento.

4. Demoras: de la fijación de un plazo bajo amenaza de rechazar la prestación

- a. Si en un contrato acordado en forma conjunta una de las partes está en demora respecto de la prestación a la que se ha sujeto, la otra parte puede fijar un plazo adecuado para la efectivización de la misma, con la advertencia de que una vez expirado el plazo la rechazará.
- b. Una vez expirado el plazo tiene derecho a exigir una indemnización por incumplimiento o de anular el contrato si la prestación no se cumple dentro del plazo estipulado; en ese caso queda excluido el reclamo de cumplimiento.



14. Correspondencia comercial (Man. Proc.)

Para Interbike S.R.L. es muy importante contar con empleados eficaces que den una buena imagen hacia el exterior, a través de sus comunicaciones. La correspondencia "de papel" continúa siendo importante incluso en estos tiempos de comercio virtual.

La correspondencia comercial es una carta de presentación, y la primera impresión es la que cuenta.

La carta comercial es un medio para alcanzar un fin. Por ello, toda carta comercial debe ser organizada y diagramada atendiendo a sus fines.

La forma de la carta constituye el marco externo, es la expresión visible del contenido, de manera que le brinda ayuda visual al lector.

Con respecto al contenido, la carta debe ser clara, breve y cortés.

Veamos un esquema típico:

- A.** En el centro y arriba de la carta, suele colocarse el logotipo de la empresa
- B.** En el ángulo superior derecho, registramos la ciudad donde escribimos la carta y la fecha de emisión
- C.** El destinatario, cargo que ocupa, nombre de la empresa y cualquier otro dato de referencia que se quiera poner, se registra en el ángulo superior izquierdo
- D.** Fórmula de saludo
- E.** Bloque central de Información
 - Contiene una descripción exacta del asunto. Para la organización del contenido se recomienda subdividir el tema de manera razonable y presentar los hechos en orden cronológico.
 - Se recomienda formular expresamente el deseo, pedido o exigencia que se tenga. Las frases importantes pueden resaltarse dejando sangría. Los cambios de párrafo se señalan dejando un renglón. El cierre puede consistir en un slogan de la compañía que no debe sonar hueco o ingenuo. En caso de duda, es preferible desistir del cierre y terminar esta parte con el saludo final.
 - En las fórmulas que siguen veremos:
 - agradecimiento por el pedido de cotización,
 - información detallada sobre tipo, calidad, equipamiento, cantidad, precio. Estos datos pueden disponerse en forma de tabla, de este modo se visualizan mejor.
 - referencia a las condiciones de negocios (condiciones de pago y de entrega, plazo de entrega, bonificaciones, etc),
 - cierre: Frase de despedida (optativa).
- F.** Sigue la firma, aclaración de firma, cargo y, eventualmente teléfono del remitente



- G. La carta puede terminar con una leyenda con los datos referenciales de la empresa: Dirección, teléfonos, email, código postal, ciudad, país.
- H. La carta comercial termina indicando si se adjuntan anexos.
- I. Gráficamente:

Logo de Interbike

Datos del destinatario

Bs As, 15 de enero de 2002

Fórmula de saludo

Bloque central de información

Firma, aclaración, cargo del que remite

Dirección, teléfono, fax, etc. de la Compañía



15. Cotizaciones (Man. Proc.)

Las cotizaciones solicitadas por nuestros clientes consisten, por lo general, en pedidos más o menos concretos. Por esa razón, su contenido debe redactarse de manera distinta a la de las cotizaciones no solicitadas, que enviamos con fines publicitarios, entre otras cosas. Las siguientes observaciones se refieren entonces exclusivamente a las cotizaciones solicitadas.

En Interbike S.R.L., dichas cotizaciones se realizan fundamentalmente en forma escrita, o al menos se confirman por esa vía, en caso de que la cotización se hubiese realizado en un principio sólo verbalmente. Este procedimiento nos otorga seguridad en caso de conflictos, si bien jurídicamente las cotizaciones no están atadas a ninguna forma escrita en particular.

Nuestras cotizaciones deben formularse en forma inequívoca, todas las condiciones de negocios deben estipularse de manera clara. Las Condiciones Generales de Interbike S.R.L. sirven de base para ello. Allí están estipuladas las condiciones de entrega y de pago, además de nuestras otras condiciones comerciales, como la transferencia de dominio, el lugar de pago y la jurisdicción competente.

Más allá de esto, la cotización deberá formularse de manera lo suficientemente precisa como para que nuestros clientes no necesiten repreguntar. De este modo se evitarán también demoras.

Esto exige, además de hacer referencia a las Condiciones Generales de Negocios de nuestra empresa, que respondamos con exactitud los pedidos de cotización de nuestros clientes con respecto al tipo, la constitución, el equipamiento, la calidad, la cantidad y el precio de la mercadería solicitada.

Más adelante, en los Modelos de redacción de cotizaciones encontrará ayudas para formularlas.

Nuestras Condiciones Generales de Negocios, la lista de Precios y la lista de equipamiento opcional y repuestos forman parte de nuestro catálogo, el cual deberá adjuntarse como anexo de la cotización, sobre todo en el caso de los clientes nuevos.

Dado que, según nuestras Condiciones Generales de Negocios, los datos de nuestra cotización no implican compromiso, el cliente recibe luego de su encargo una confirmación a través de formulario "Nota de Pedido".

Finalmente, le recordamos que las cotizaciones también son, justamente, una carta de presentación de nuestra empresa: nuestra imagen de empresa confiable y competente también debe quedar confirmada en ellas. Analicemos algunos formulas empleadas para redactar cotizaciones.

Bloque central: agradecimiento por el pedido de cotización

Agradecemos su pedido de cotización del... y le enviamos la siguiente cotización.

Agradecemos su interés en nuestros rodados y le presentamos la siguiente:

...

A través de la presente confirmamos nuevamente por escrito la cotización combinada con Uds. verbalmente el (fecha)

Agradecemos su interés y esperamos que nuestra cotización le resulte conveniente.

Bloque central: Información detallada sobre tipo, calidad, equipamiento, cantidad, precio. Estos datos pueden disponerse en forma de tabla, de este modo se visualizan mejor.

Aquí, la redacción depende mucho del caso concreto, por ejemplo:

cantidad	tipo	versión	P. Lista	total
10	MTB	caballeros/21	\$ 889	\$ 8.900

Bloque central: Referencia a las condiciones de negocios (condiciones de pago y de entrega, plazo de entrega, bonificaciones, etc)

Para esta cotización rigen las Condiciones Generales de Negocio de nuestra empresa, adjuntadas en el anexo.

Sobre un total de pesos le otorgamos, de acuerdo a lo dispuesto en nuestras Condiciones Generales de Negocio, un descuento del%. El monto de la factura, IVA incluido, es de pesos.

Esta cotización está basada en nuestras Condiciones Generales de Negocio, adjuntadas en el anexo.

Apartándonos de nuestras Condiciones Generales de Negocio, para la cantidad que ha solicitado le otorgamos una bonificación del

Esta es una cotización válida hasta el (fecha). Le adjuntamos nuestro catálogo con la lista de precios.

Para esta cotización rigen las siguientes condiciones de pago y de entrega:

...



A2HT5T2

Bloque central: cierre: Frase de despedida (optativa)

Esperamos que nuestra cotización sea de su agrado y le garantizamos una entrega confiable y puntual.
Esperando poder concretar el pedido, lo saludamos atte.
Confiando en poder desarrollar un exitoso trabajo conjunto y esperando su encargo, lo saludamos atte. ...

16. Libro de Salida de correspondencia

[illegible]



A1HT6T2

17. Pedido de Behrens Hnos.

Behrens hnos

Sres Interbike
Leiva 4350
1427 CF

Córdoba, 10.05.02

Estimados señores:

Rogamos nos envíen las siguientes bicicletas:

16 bicicletas de paseo de dama, 7 cambios, color azul
11 bicicletas de caballero, 7 cambios, color azul
20 MTB de dama, 21 cambios, color rojo
20 MTB de caballero, 21 cambios, color rojo

Esperamos la entrega para la tercera semana de mayo. Estamos de acuerdo con sus condiciones de entrega y de pago, según lo conversado por teléfono

Atentamente,
R. Gruner
propietario

Behrens Hnos.Ojo de Agua 353 5293 Villa Gral Belgrano - Córdoba
Teléfono: (03546) 46 29 43 Fax: (03546) 46 29 43

18. Libro de pedidos

[illegible]

19. Fichas de stock

Código de artículo	110 071
Descripción del artículo	Bicicleta de paseo, dama, 7 cambios, azul

Fecha	Comprobante	Ingreso	Egreso	Stock
26/04/...	Transporte			174
27/04/...	2311		35	139
27/04/...	2312		20	119
27/04/...	2314		50	69
02/05/...	0030	198		267
03/05/...	2317		45	222
03/05/...	2318		28	194
04/05/...	2321		16	178
04/05/...	2323		60	118
04/05/...	2324		32	86
04/05/...	2325		30	56
05/05/...	2329		25	31
08/05/...	0032	220		251
08/05/...	2336		8	243
09/05/...	3337		30	213
10/05/...	2338		45	168
10/05/...	2343		22	146
11/05/...	2346		31	115
11/05/...	2349		30	85
11/05/...	2352		15	70
12/05/...	2353		25	45
12/05/...	2354		18	27



A3HT6T2

Código de artículo	120 071
Descripción del artículo	Bicicleta de paseo, caballero, 7 cambios, azul

Fecha	Comprobante	Ingreso	Egreso	Stock
02/05/...	Transporte			235
03/05/...	2317		20	215
03/05/...	2318		35	180
04/05/...	2321		28	152
04/05/...	2323		15	137
04/05/...	2324		6	131
04/05/...	2325		33	98
05/05/...	2329		45	53
08/05/...	0032	212		265
08/05/...	2336		30	235
09/05/...	3337		12	223
10/05/...	2338		18	205
10/05/...	2343		35	170
11/05/...	2346		26	144
11/05/...	2348		14	130
11/05/...	2349		30	100
11/05/...	2352		31	69
12/05/...	2353		23	46
12/05/...	2354		25	21



A3HT6T2

Código de artículo	210 212
Descripción del artículo	MTB, dama, 21 cambios, roja

Fecha	Comprobante	Ingreso	Egreso	Stock
28/04/...	Transporte			51
02/05/...	0031	235		286
03/05/...	2317		44	242
03/05/...	2318		29	213
04/05/...	2320		60	153
04/05/...	2323		22	131
04/05/...	2324		18	113
04/05/...	2325		38	75
05/05/...	2329		35	40
08/05/...	0033	225		265
08/05/...	2336		34	231
09/05/...	3337		45	186
10/05/...	2338		30	156
10/05/...	2343		25	131
11/05/...	2346		23	108
11/05/...	2349		42	66
12/05/...	2353		21	45



A3HT6T2

Código de artículo	220 212
Descripción del artículo	MTB, caballero, 21 cambios, roja

Fecha	Comprobante	Ingreso	Egreso	Stock
02/05/...	Transporte			285
03/05/...	2317		30	255
03/05/...	2318		42	213
04/05/...	2321		25	188
04/05/...	2323		20	168
04/05/...	2324		15	153
04/05/...	2325		50	103
05/05/...	2329		65	38
08/05/...	0032	232		270
08/05/...	2336		38	232
09/05/...	3337		25	207
10/05/...	2338		14	193
10/05/...	2343		31	162
10/05/...	2344		26	136
11/05/...	2346		14	122
11/05/...	2349		20	102
11/05/...	2350		28	74
11/05/...	2352		26	48
12/05/...	2353		25	23



A4HT6T2

20. Nota de Pedido

Interbike	Nota de Pedido	número

Su pedido fecha	Nº de cliente	Fecha	Vendedor

Cantidad	Código de artículo	Artículo	Precio de lista (en \$)

Observaciones:

Descuento por volumen:	Plazo de entrega:	Fletes
Otros descuentos:	Descuento por pronto pago:	Plazo de pago (en días):

Firma autorizada

Aclaración

Cargo

Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427 Capital Federal, Teléfono: (011) 4854 674 0, Fax: (011) 4854 6744
E-mail: info@interbike.com.ar



A1HT7T2

21. Formulario "Remito"

Interbike	Remito		número	
Datos del cliente	Nº de cliente	Nº de pedido	Fecha	

Su pedido del	Fecha de entrega	Modo de envío	Franqueo	Peso (en Kg.)

Cantidad solicitada	Código de artículo	Descripción del artículo	Cantidad entregada	Observaciones
Observaciones:				
Dirección de entrega:				

Firma autorizada

Aclaración

Cargo

Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427 Capital Federal, Teléfono: (011) 4854 674 0, Fax: (011) 4854 6744
 E-mail: info@interbike.com.ar

A2HT7T2

22. Informe de producción

Producción prevista: 12 400	Número: 0034
Período: segundo trimestre	Fecha: 15/05/2002
Semana de producción: 3º semana de mayo	Responsable: Quiroga

ENTREGA DE PRODUCTOS TERMINADOS		CANT. PRODUCIDA	
Nº de lote	Descripción	cantidad entregada	Comprobante de entrega
110 071	Bicicleta de paseo, dama, 7 cambios, cambio por engranaje planetario	195	
110 241	Bicicleta de paseo, dama, 24 cambios, cambio por cadena	0	
120 071	Bicicleta de paseo, caballero, 7 cambios, cambio por engranaje planetario	205	
120 241	Bicicleta de paseo, caballero, 24 cambios, cambio por cadena	0	
210 212	MTB, dama, 21 cambios, cambio por cadena	0	
210 272	MTB, dama, 27 cambios, cambio por cadena	228	
220 212	MTB, caballero, 21 cambios, cambio por cadena	0	
220 272	MTB, caballero, 27 cambios, cambio por cadena	235	
320 183	Bicicleta de carrera, caballero, 18 cambios, cambio por cadena	0	
320 273	Bicicleta de carrera, caballero, 27 cambios, cambio por cadena	0	



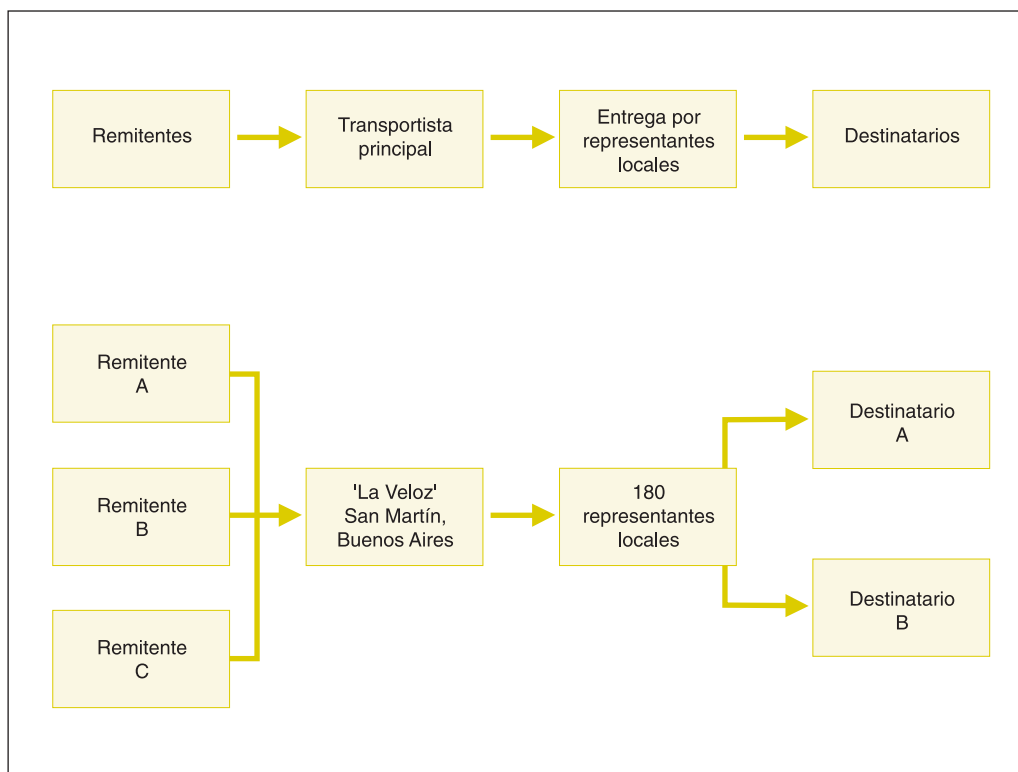
23. Instructivo de La Veloz

Transportes y fletes "La Veloz"

Instrucciones para completar la Orden de Transporte

Estimado cliente:

Nos alegra poder ofrecerle nuestros servicios de transporte compartido, con todas las ventajas que este ofrece. Recolectamos los envíos de unidades (hasta 4.000 kg.) de distintos remitentes y los transportamos por tren o con nuestros camiones (de 20 a 25 t) al destino, donde nuestro representante local se encargará de repartirlos a domicilio. De esta manera, retiramos el envío en el domicilio de su empresa y lo entregamos en el domicilio del destinatario, brindándole un servicio puerta a puerta.





Nuestros servicios

Recolección de los envíos por nuestros camiones o camionetas

Integración del envío en nuestro depósito

Transporte de la carga por nuestros camiones o en tren

Distribución de los envíos por nuestros representantes en camión o en camioneta

Modalidades de tarifa puerta a puerta:

- El cliente carga con los gastos de transporte (portes a pagar / en fábrica)
- El remitente carga con los gastos de transporte (portes pagados / franco domicilio)

Como los costos del envío por unidad bajan en la medida en que aumenta el peso total del envío, realizamos envíos compartidos para brindarle un precio menor que el correspondiente al envío de unidades.

¡La diferencia lo beneficia a Usted! Le cobramos la tarifa puerta a puerta de "La veloz". Desde que se desreguló el transporte en el Mercosur, los fletes pueden negociarse libremente. Arribamos con Ud. a un acuerdo general que contiene los costos del transporte de carga compartida puerta a puerta.

Las siguientes instrucciones acerca de la Orden de transporte del remitente para envíos puerta a puerta en transporte compartido le ayudarán a completar el formulario correspondiente de manera rápida y precisa.

Ejemplo para el modelo de orden de transporte

La bodega Viñedos del Sol S.A., Urquiza 2211, Lanús, Pcia. de Buenos Aires, nos encarga el 17-03-02. enviar 75 cajones de vino con un peso bruto de 450 kg a la sociedad Comercial del Sur S.A., Av. Belgrano 701, C.P. 9600, Río Gallegos, Pcia. de Santa Cruz.

El envío debe ser entregado en el depósito de la empresa, Fragata Sarmiento s/n y Comodoro Py, Río Gallegos. Los costos por entrega a domicilio quedan a cargo del destinatario.

La bodega cobra a la Sociedad Comercial del Sur \$45.- por caja y ofrece a este cliente un 5% de descuento. Nuestro transportista local es la empresa de fletes Tapi Aike. Debemos registrar:

1. Remitente



2. Destinatario (sede administrativa)
3. Lugar de entrega del envío: Este campo no se completa si la dirección de entrega coincide con la sede administrativa.
4. Observaciones del remitente: En este campo se pueden indicar instrucciones específicas de entrega como por ejemplo "avisar telefónicamente", para que el transportista local avise al cliente de la llegada de la mercadería.
5. Fecha del pedido
6. Identificación y número: Aquí, el remitente indica la identificación de cada bulto, para que éste pueda ser identificado durante su transporte.
7. Cantidad de bultos
8. Tipo de embalaje (por ejemplo, "caja de cartón")
9. Contenido: En este campo se indica el tipo de mercadería; las indicaciones genéricas son suficientes (por ejemplo, "vino")
10. Peso del envío en kilos (redondeados)
11. Portes: En el caso de la condición "en fábrica", quien carga con los todos los gastos de transporte es el destinatario. En el caso de la condición "franco domicilio", todos los gastos de transporte se cargan a la cuenta del remitente.
12. Seguro de transporte:
 - A. Nuestras responsabilidades respecto de los bienes a transportar son limitadas; de no ser así, el costo de la comisión a pagar por el remitente sería excesivamente alto.
 - B. No obstante, el seguro compensará los daños y pérdidas que superen los cubiertos por nosotros. Hablamos de un seguro contra todo riesgo (certificado de seguro de transporte, logística y depósito). El comitente recibe una indemnización en caso de entrega defectuosa.
 - C. Para el seguro de transporte, el valor de la mercadería (la suma asegurada) se calculará de la siguiente manera: del total facturado a su cliente Ud. restará el IVA (21%) y los costos adicionales, sumará al importe obtenido un 10% de mark-up en concepto de supuesta ganancia proyectada y obtendrá un total que, redondeado en mil pesos, será el valor asegurado.
 - D. El valor mínimo asegurado será de mil pesos. Si la suma asegurada fuere superior, siempre será redondeada en miles. El "mark-up supuesto" cubrirá, en caso de siniestro, los costos adicionales que pudieren surgir.



A3HT7T2

- E. En el caso de que Ud. desee prescindir del seguro de transporte, deberá informarlo expresamente y por escrito.
- F. Nuestra empresa de ejemplo, Viñedos del Sol S. A., calcularía el valor de la siguiente manera:

Factura de la bodega Viñedos del Sol S.A. al mayorista Sociedad Comercial del Sur S.A.

75 cajas de vino, \$45.- c/u	\$ 3.375,00
- 5% descuento	\$ 168,75
Importe gravado	\$ 3.206,25
+ IVA (21%)	\$ 673,31
Importe total	\$ 3.879,56

Cálculo del valor asegurado:

Importe gravado (Importe de la factura sin IVA)	\$ 3.206,25
+10% mark-up supuesto	\$ 320,62
Subtotal	\$ 3.526,87
Valor asegurado (redondeo del subtotal en miles)	\$ 3.600,00

13. Las partes contratantes pueden ingresar aquí observaciones útiles para ellos ("completa el 5° envío"), etc.
14. El campo de documentos anexos indica los documentos que acompañan a la mercadería
15. Los demás campos de la orden de transporte normalmente no se llenan, ya que consideran casos especiales, como reembolsos al remitente o contratación de seguros de transporte especial para mercaderías muy valiosas, etc. Si tiene dudas o preguntas al respecto o necesita más información, contáctenos, lo ayudaremos con gusto.

**La Veloz Transportes y fletes
San Martín, Buenos Aires
Su puerta al mundo**

Recuerde nuestros transportes compartidos hacia el Mercosur:

San Pablo 5 veces por semana
Río de Janeiro 5 veces por semana
Asunción 5 veces por semana
Montevideo 5 veces por semana
Porto Alegre 3 veces por semana



A3HT7T2

La veloz		Orden de transporte del remitente		Fecha de entrada	Nº de guía
Domicilio del Remitente		Domicilio del Destinatario		Lugar de entrega	
Viñedos del Sol S.A.		Sociedad Comercial del Sur		Fragata Sarmiento s/n y	
Urquiza 2211- Lanús		Av. Belgrano 701		Comodoro Py	
Bs. As.		Río Gallegos- Pcia de		Río Gallegos	
		Santa Cruz			
Observaciones del remitente				Fecha de la orden	
avisar por teléfono al llegar				17.03.2002	
Identificación y nº	Cantidad de bultos	Embalaje	Contenido	Peso bruto en kg	Volumen en cm3
VDS 750 (enumera	75	cajas de cartón	vino	450	
dos del 1 al 75)					
Portes	Valor asegurado		Cargo por seguro	Reembolso al remitente (incl. IVA)	
a pagar	\$ 3600,00				
Observaciones de los contratantes sin obligaciones para el transportista			Recipiente	Palet simple	Palet doble
completa el 5º envío					
			Contenedores 20 30 40		
Documentos anexos					
Remito nº 3452 en duplicado					
			Cálculo de la Liquidación		
Controles especiales en la Carga					
			Flete		
			Seguro		
			Alquiler de recipientes		
			Comisión por gestiones de cobro		
Recibido el envío completo en perfecto estado			Tasas, peajes, etc		
Firma del receptor			Comisión por transporte de valores		
aclaración de firma			Subtotal		
carga			IVA 21 %		
fecha, hora			Importe total del servicio		
			Importe de reembolso		
Condición General de La veloz			Referencias		
No se transportan cargas peligrosas como productos			Av. Ricardo Balbín 1622		
cáusticos, inflamables o malolientes, ni de ningún otro tipo			1650 - San Martín-Pcia de Bs As,		
que impida la carga compartida			Tel.: 4765-0000 Fax: 4765-0001		
Rige el Reglamento Nacional del Transporte de Cargas. Para el transporte por camión o tren rige también el reglamento recomendado por la Cámara Argentina de Transporte (CAT). Se conviene como tribunal competente el correspondiente al domicilio del transportista.					

A3HT7T2

La veloz		Orden de transporte del remitente		Fecha de entrada	N° de guía
Domicilio del Remitente		Domicilio del Destinatario		Lugar de entrega	
Observaciones del remitente				Fecha de la orden	
Identificación y n°	Cantidad de bultos	Embalaje	Contenido	Peso bruto en kg	Volumen en cm3
Portes	Valor asegurado		Cargo por seguro	Reembolso al remitente (incl. IVA)	
Observaciones de los contratantes sin obligaciones para el transportista			Recipiente	Palet simple	Palet doble
			Contenedores 20 30 40		
Documentos anexos					
			Cálculo de la Liquidación		
Controles especiales en la Carga					
			Flete		
			Seguro		
			Alquiler de recipientes		
			Comisión por gestiones de cobro		
Recibido el envío completo en perfecto estado			Tasas, peajes, etc		
Firma del receptor			Comisión por transporte de valores		
aclaración de firma			Subtotal		
cargo			IVA 21 %		
fecha, hora			Importe total del servicio		
			Importe de reembolso		
Condición General de La veloz			Referencias		
No se transportan cargas peligrosas como productos			Av. Ricardo Balbín 1622		
cáusticos, inflamables o malolientes, ni de ningún otro tipo			1650 - San Martín-Pcia de Bs As,		
que impida la carga compartida			Tel.: 4765-0000 Fax: 4765-0001		
Rige el Reglamento Nacional del Transporte de Cargas. Para el transporte por camión o tren rige también el reglamento recomendado por la Cámara Argentina de Transporte (CAT). Se conviene como tribunal competente el correspondiente al domicilio del transportista.					



A1HT8T2

24. Factura para Behrens Hnos.

Interbike	Factura	número
		24545

Cliente	Nº de cliente	Nº de pedido	Fecha
Behrens Hnos Ojo de agua 353 CP5293 Villa Gral Belgrano /Córdoba	1404	2355	22.05.2002

Código de Artículo	Descripción	Cantidad	Precio de lista	Tasa de descuento	Precio unitario	Precio Total
110 071	Paseo, Dama, 7 camb.	16	\$689,00	15%	\$585,65	\$9.370,40
120 071	Paseo, Cab., 7 camb.	11	\$685,00	15%	\$582,25	\$6.404,75
210 212	MTB Dama, 21 camb.	20	\$889,00	15%	\$755,65	\$15.113,00
220 212	MTB Cab., 21 camb.	20	\$869,00	15%	\$738,65	\$14.773,00

valor de la mercadería	gastos adicionales	total gravado	IVA 21 %	Importe total
\$ 45.661,15	0,00	\$45.661,15	\$9.588,84	\$55.249,99
descuento especial	válido hasta	descuento bruto	IVA proporcional	Total descuento
2 %	22.06.2002	\$1.105,00	\$232,05	\$1.337,05
Total neto	44556.15	9326.79	53882.94	

Firma autorizada

Aclaración

Cargo

Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427 Capital Federal, Teléfono: (011) 4854 674 0, Fax: (011) 4854 6744
E-mail: info@interbike.com.ar

A2HT8T2

25. Ficha del cliente Behrens Hnos.

[illegible]



26. Ficha de Deudores en cta. cte. (Behrens Hnos.)

A1HT9T2

Interbike		Ficha de Deudores en cta. cte.			n° de cliente	
					1404	
Datos de referencia				Condiciones habituales		
Behrens Hnos				Tasa de descuento por pronto pago: 2%		
Ojo de Agua 353 CP 5293				Plazo de descuento por pronto pago: 14 días		
Villa Gral. Belgrano - Córdoba				Plazo de pago en días: 30 días		
Fecha registro	Fecha comprobante	Tipo comprobante	Número	DEBE	HABER	SALDO
1-1-2002		Transporte		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9-1-2002	06.01.2002	FC	1005	\$ 59.429,30		\$ 59.429,30
18-1-2002	18-01.2002	FC	1189	\$ 36.095,90		\$ 95.525,20
19-1-2002	19.01.2002	PE	85		\$ 59.429,30	\$ 36.095,90
8-2-2002	07.02.2002	FC	1310	\$ 52.317,10		\$ 88.413,00
22-2-2002	20.02.2002	PE	122		\$ 88.413,00	\$ 0,00
28.02.2002	27.02.2002	FC	1422	\$ 71.796,92		\$ 71.796,92
09.02.2002	09.02.2002	FC	1641	\$ 39.296,28		\$ 111.093,20
13.03.2002	13.03.2002	PE	151		\$ 71.796,92	\$ 39.296,28
23.03.2002	23.03.2002	FC	1854	\$ 123.580,32		\$ 162.876,60
31.03.2002	30.03.2002	PE	191		\$ 162.876,60	\$ 0,00
06.04.2002	05.04.2002	FC	1986	\$ 73.219,90		\$ 73.219,90
18.04.2002	18.04.2002	PE	209		\$ 73.219,90	\$0,00
02.05.2002	28.04.2002	FC	2157	\$ 109.365,60		\$ 109.365,60

Tipo de comprobante:

- FC = Factura emitida para cliente
- FP = Factura recibida de proveedor
- PE = Pago entrante del cliente
- PS = Pago saliente al proveedor



A2HT9T2

27. Hoja de asientos

Factura

cuenta	debe	haber
Fecha:		
Firma:		

1º saldo de la cuenta

cuenta	debe	haber
Fecha:		
Firma:		

2º saldo de la cuenta

cuenta	debe	haber
Fecha:		
Firma:		



28. Extracto bancario de Interbike S.R.L.

Banco		nombre cliente	cuenta n°	fecha de emisión	extracto n°	hoja n°
Tres Arroyos		Interbike	028-6067-10	5.06.2002	0231	02
mov n°	Fecha	Comprobante N°	Descripción	Débito (\$)	Crédito (\$)	Saldo (\$)
			saldo anterior			107.394,05
51	29.05	29.05	Depósito en efectivo		109.365,60	216.759,65
52	01.06	01.06	Cheque		50.035,17	266.794,82



A1HT10T2

29. Ficha de Deudores en cta cte (Bianchi Bike S.R.L)

Tipo de comprobante:

- FC = Factura emitida para cliente
- FP = Factura recibida de proveedor
- PE = Pago entrante del cliente
- PS = Pago saliente al proveedor



30. Libro de vencimientos en cta. cte.

Interbike			Libro de vencimientos en cta. cte.				fecha de control					
Cliente: Bianchi Bike			Tasa de descuento por pronto pago: 2%		Plazo de descuento por pronto pago en días: 14		Fecha de vencimiento en días: 30 días					
Parte 1												
Datos tomados de la cta cte			Control de morosos			Acción						
comprobante		importe FC	Fecha	vence el día...	cobrado el día...	Atraso en días	hasta 5 días realizar recor-	de 6 a 15 días realizar 1ºaviso datorio	de 16 a 30 días realizar 2º aviso	de 31 a 45 días realizar 3º aviso	de 46 a 60 días realizar 4º aviso	
tipo	número											
Total \$												
Parte 2												
Transporte						Análisis de facturas pendientes						
comprobante		importe FC	Fecha	vence el día...	cobrado el día...	no vencidas	de 1 a 5 días	de 16 a 30 días	de 31 a 45 días	de 46 a 60 días	más de 60 días	
tipo	número											
					Total \$							
					Total %							



31. Demoras en el pago (Man. Proc.)

Lamentablemente suele suceder que algunos clientes no efectúan sus pagos con puntualidad. La condición para que un pago se considere atrasado es que haya vencido la factura.

Según las Condiciones Generales de nuestra empresa, los pagos deberán ingresar en caja dentro de los 30 días de emitida la factura.

En base a un principio de orientación al cliente, Interbike S.R.L. desarrolló un proceso de gestión de cobranzas extrajudicial que consta de distintas instancias de reclamo para recordar los pagos pendientes a los clientes morosos.

Por supuesto, esto no significa que no puedan saltarse algunas etapas en el caso de "malos pagadores", es decir, cuando se observa mala voluntad.

Como ya sabemos, en el Libro de vencimientos en cta. cte. se controla regularmente para ver si los clientes han cancelado los saldos pendientes o si es necesario actuar. Para ello, de acuerdo con la cantidad de días transcurridos a partir de la fecha de vencimiento, se distinguen las siguientes instancias de reclamo:

- hasta 5 días: Una comunicación informal (puede ser por teléfono), refiriendo las condiciones pactadas.
- 6 a 15 días: Primer aviso formal, cordial, pero indicando que existe una demora en el pago, de modo que ya se puede cobrar intereses por mora.
- 16 a 30 días: Segundo aviso, en el que se incluye los intereses por mora y los gastos de aviso.
- 31 a 45 días: Tercer aviso. Se reitera el reclamo anterior mediante una carta de envío contra reembolso.
- 46 o más días: Cuarto aviso. Intereses por mora, gastos de aviso y anuncio de inicio de acciones legales.

Ante el atraso en el pago nos asisten los siguientes derechos:

- En primer lugar, podemos exigir el cumplimiento del contrato. Para el cliente, esto significa esencialmente el pago de la factura.
- A partir del segundo aviso formal cobraremos, además, intereses por mora a partir de la fecha de vencimiento y gastos de aviso.
- Cuando ya no pueda esperarse un pago por parte del cliente tendremos derecho a pedir la rescisión del contrato de compraventa, es decir, pediremos la devolución de la mercadería y tendremos derecho a exigir el pago de una indemnización por incumplimiento del contrato (intereses por mora a partir de la fecha de vencimiento, gastos de aviso, costo de transporte de la mercadería y compensación por eventual reventa a menor precio).
- Los primeros recordatorios se realizarán con formularios. El cuarto aviso formal, que se enviará por carta documento, será redactado en forma objetiva y clara. Los Modelos de redacción le servirán de ayuda.



- En el cuarto aviso formal se mencionará toda la correspondencia anterior realizada, se detallará la suma a cobrar (importe de la factura, intereses por mora y gastos de aviso) y se anunciará al cliente que se iniciarán acciones legales para reclamar el pago en caso de que este no se realice en el plazo otorgado por este acto.
- Los gastos de aviso estipulados en nuestras Condiciones Generales \$10-, en concepto de franqueos.
- Nos guiamos por lo estipulado en nuestras Condiciones Generales, donde figura que estos intereses se calculan a partir de la tasa de interés bancaria promedio. A modo de ejemplo, 20%.

Por lo general, al no obtener respuesta, el trámite se entregará al estudio de abogados o a una agencia de cobros, que se encargará de intimar nuevamente al cliente y, luego, de iniciar acciones legales. En este caso, el cliente recibirá una cédula judicial y, de no responder o pagar, el estudio de abogados exigirá la ejecución judicial. Dado que el proceso de reclamo y ejecución judiciales generalmente implica costos adicionales para la empresa, estas instancias deberán evitarse siempre que sea posible. En todos los casos deberá contarse con la autorización de la Gerencia General y/o de la Gerencia de Administración.

Modelos de redacción para Demoras en el pago - Cuarto aviso

Dirección

Saludo (optativo)

Motivo/ Ref.

Lamentablemente, Ud. no respondió a nuestro recordatorio del ni a los dos avisos formales posteriores, del y del..... Tampoco tuvo éxito nuestro intento de cobro por envío contra reembolso.

A pesar de varios avisos (fechas), Usted no ha saldado aún la factura pendiente del día....

Nuestra factura del aún no ha sido saldada. Lamentablemente, Usted tampoco reaccionó a nuestros avisos (fechas) ni al reembolso postal.



Nuestro reclamo: Detalle de los importes y gastos hasta la fecha

Lo instamos por última vez a pagar el importe abajo detallado:

Importe de la factura del día ...(IVA incl.)	\$.....
X % intereses por moradías	\$.....
Gastos de aviso incl. de envío contra reembolso	\$.....
Importe total a pagar	\$.....

Nosotros debemos cumplir con nuestras propias obligaciones, por lo que no podemos seguir esperando su pago. Le rogamos por última vez pagar inmediatamente el importe detallado.

Por última vez, le exigimos liquidar hasta el día los importes detallados.

Consecuencias: anuncio de intervención de un abogado y de acciones legales

Si Usted no paga la factura del.... después de este último aviso, nos veremos obligados a ordenar a nuestro estudio de abogados que inicie acciones legales.

Le concedemos un último plazo de días. En el caso de no recibir su pago hasta esa fecha, nuestro estudio de abogados se encargará del reclamo.

En caso de que no recibamos su pago hasta el recurriremos a nuestro estudio de abogados para que inicie las acciones legales necesarias.

Saludo final (optativo)

Esperamos que efectúe el pago dentro del plazo concedido y que de esta manera podamos seguir con nuestra relación comercial, hasta ahora satisfactoria.



32. Cálculo de los intereses por mora

Hoja de cálculo

Datos del cliente	tasa de interés porcentual	fecha del cálculo

Tipo de comprobante	Número de comprobante	Fecha del comprobante	Fecha de vencimiento	Días de mora	Importe de la factura	Monto de intereses

Fórmula general	Ejemplo	Liquidación
$A = \text{Deuda} \times \text{días de demora} / 100$	\$ 2.500,- x 40 días	FACTURAS VENCIDAS
$B = 360 / \text{tasa de interés anual porcentual}$	de demora / 100 360 días / 20 (tasa)	INTERESES POR MORA
$A/B = \text{Intereses por mora}$	\$ 55,55	COSTOS DE AVISOS
El mes se redondea en 30 días, el año en 360. El primer día no se cuenta pero sí el último. Febrero son 28 o 29 días		TOTAL



A1HT12T2

33. Pedido del cliente "El Palacio de la Bicicleta"

El palacio de la bicicleta

Interbike S.R.L.
Leiva 4350
CP 1427 – Bs. As.

Santos Lugares, 15 de Junio de 2002

Estimados señores:

Rogamos que nos envíen 12 bicicletas de paseo de caballero, de 7 cambios.
Encargamos las bicicletas para la Municipalidad de Santos Lugares, que quiere ponerlas en alquiler en la estación de trenes.
Por esta razón, les pedimos que coloquen en el cuadro de las bicicletas la leyenda "Propiedad de la Municipalidad de Santos Lugares" de modo claramente visible.
Dos años atrás Interbike realizó un pedido similar para nosotros; de todas maneras, anexamos un modelo del tamaño, tipo y color de letra, de modo que la fabricación especial no represente ningún inconveniente.
Rogamos nos envíen las bicicletas antes de la primera semana del mes de julio del corriente año.

Los saluda atentamente,

Estela Ramírez Cruz
gerente

El palacio de la Bicicleta
Sábato 4509 CP1676–Santos Lugares. Pcia de Bs As
Te.(011) 4622-9089 Fax: (011) 4622-9090
E-mail: bicicruz@data54.com



A2HT12T2

34. Remito enviado al "Palacio de la Bicicleta"

Interbike	Remito		número
			2547
Datos del cliente		Nº de cliente	Nº de pedido
El palacio de la bicicleta - Sábato 4509 CP1676 Santos Lugares.Pcia de Bs As		2406	2480
			Fecha
			18.06.2002

Su pedido del	Fecha de entrega	Modo de envío	Franqueo	Peso (en Kg.)
30.05.2002	semana 25	compartido	en fábrica	156

Cantidad solicitada	Código de artículo	Descripción del artículo	Cantidad entregada	Observaciones
12	120071	Paseo caballero, 7 cambios	12	ver abajo
Observaciones: en el cuadro de las bicicletas se estampó "Propiedad de la Municipalidad de Santos Lugares" de modo claro y visible, según lo acordado Dirección de entrega:				

Firma autorizada

Aclaración

Cargo

Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427 Capital Federal, Teléfono: (011) 4854 674 0, Fax: (011) 4854 6744
E-mail: info@interbike.com.ar

35. Demora en la recepción de la mercadería (Man. Proc.)

Entre las irregularidades que pueden darse en una compraventa, la demora en la recepción de la mercadería es la menos frecuente. Sin embargo, no se puede ignorar esta posibilidad y hay que reaccionar rápida y adecuadamente.

- Para que se produzca la situación de demora en la recepción de la mercadería es necesario, en primer lugar, que el plazo de entrega haya expirado y, en segundo lugar, que hayamos intentado efectivamente entregar la mercadería en las condiciones, en el plazo y en el lugar convenidos.
- Si estas condiciones se cumplen y el cliente se niega a recibir la mercadería, deberá hacerse cargo de las consecuencias.
La responsabilidad de Interbike S.R.L. en estas situaciones es muy limitada, y abarca solamente casos de negligencia o falta grave.
El cliente, en cambio, deberá responsabilizarse por los riesgos que corre la mercadería, incluso en los casos llamados de fuerza mayor, como por ejemplo en los casos en que un incendio del depósito destruya mercadería correctamente embalada, etc.
Los costos y gastos adicionales correrán también por cuenta del cliente en falta. En el aviso que se le enviará al cliente, se indicarán estas consecuencias.
- Tendremos la posibilidad de readmitir la mercadería. Esto puede hacerse en caso de que se trate de un buen cliente estable y si las bicicletas pudieran ser revendidas sin inconvenientes. Este tipo de decisiones deben tomarse con la aprobación del Gerente del área comercial.
- ¿Cuáles serán nuestros derechos en caso de demora en la recepción de la mercadería causada el cliente?
 1. Tendremos derecho a exigir legalmente la aceptación de la mercadería por el cliente, así como el pago de los costos y gastos. Interbike S.R.L. no suele recurrir a este proceso, ya que es, por lo general, lento y costoso.
 2. La mercadería rechazada podrá ser almacenada en un depósito (propio o alquilado) mientras se prepara la venta de oficio por cuenta del comprador. En este caso, la mercadería se remata públicamente. Este tipo de venta se debe avisar sin falta al cliente, a quien se le otorgará un plazo para retirar la mercadería del depósito (alrededor de una semana). Deberemos comunicarle también el lugar y la fecha del remate público, ya que él tendrá derecho a participar en el mismo. Los costos se imputarán al cliente, que deberá pagar el precio base del remate si no se realizaran mejores ofertas. El cliente recibirá después una liquidación exacta del resultado del remate. Si llegara a obtenerse un precio mayor que aquel que el cliente debía abonar, la diferencia le corresponderá a él. En caso de mercadería perecedera, el remate puede iniciarse luego de la demora en la recepción sin dar aviso al cliente.



3. En cualquier caso se deberá proceder con sumo cuidado. Por ejemplo, antes de iniciar un remate, se deberá hablar nuevamente con el cliente para aclarar la situación y darle otra posibilidad de explicar su posición. Siempre se procurará encontrar un acuerdo entre las partes. Sin embargo, hay situaciones, como una producción especial que no se puede colocar a otro cliente, que exigen un remate. El cliente deberá ser informado por escrito de las consecuencias de su demora en la recepción de la mercadería. En los Modelos de redacción encontrará ayuda para formular esos avisos.
4. En todos los casos, las acciones a llevar a cabo ante la demora en la recepción de la mercadería deberán acordarse con el Gerente comercial. Si fuera necesario recurrir a la Justicia, se deberá informar a la Gerencia General.
5. Modelos de redacción para Demoras en la recepción de la mercadería

Dirección

Saludo (optativo)

83

Asunto (motivo, incidente concreto)

Nuestro transportista nos informó en el día de hoy que Usted rechazó, lamentablemente, nuestro envío de bicicletas, pedidas el día y entregadas en tiempo y forma por nuestro transportista.

Vía fax nuestro transportista nos informó que Usted no aceptó el envío de las (25 bicicletas, modelo x, tipo y) que fueron entregadas en la fecha y forma acordadas.

Recibimos hoy la información de parte de nuestro transportista de que Ud. se negó a recibir la mercadería enviada por nosotros.



Reprobación o fundamentación de que la demora en la recepción no se debe a una justa causa

No comprendemos su reacción. Usted encargó las bicicletas el día y estas fueron entregadas debida y puntualmente.

Las razones que Ud. nos explicó por teléfono son inaceptables, ya que Ud. ordenó las bicicletas mediante su pedido del y le fueron entregadas puntualmente.

No podemos entender por qué no aceptó nuestra mercadería. Rogamos que nos explique sus razones.

Fijación de un nuevo plazo y reclamo de derechos / eventual readmisión de la mercadería

Le rogamos recoger la mercadería (hasta el día....) en el depósito XXX, donde se encuentra almacenada a cargo de su empresa. En caso de que no retiren la mercadería, se organizará un remate público. La fecha y el lugar del remate le serán informados a tiempo. Los costos del depósito, el remate y la diferencia en la venta correrán por su cuenta.

Le rogamos... (ver arriba). En caso de que no retiren la mercadería, exigiremos legalmente la aceptación.

Tenemos la posibilidad de revender la mercadería no aceptada sin pérdida. Le rogamos que nos informe antes del día si piensa rechazar definitivamente el envío y renunciar a todo reclamo.

(En el último caso puede eliminarse la "Reprobación" y en su lugar lamentar la situación, al tiempo que se aclara que, por tratarse de un buen cliente, se procederá al retiro de la mercadería.)

Saludo final (optativo)

Esperamos que se trate de un malentendido y que retire la mercadería antes del

Sería lamentable que nuestra –hasta ahora exitosa- relación comercial se viera dañada por la demora en la recepción de esta mercadería.

Lo exhortamos nuevamente a aceptar la mercadería, si desea evitar las molestas consecuencias que le traería la demora en la recepción.



36. Pedido del cliente "Vueltas y Vueltas"

Vueltas y Vueltas

Interbike S.R.L.
Leiva 4350
1427 – Bs. As.

S.A de Areco, 22-06-2002

Estimados señores:

Por medio de la presente queremos presentarnos ante Ustedes.
En Vueltas y Vueltas nos dedicamos, con mucho éxito, a la venta de bicicletas de carrera y de montaña de alta calidad, así como bicicletas de paseo económicas. Estamos interesados en ampliar nuestra oferta con bicicletas de paseo de buena calidad.

Las bicicletas de paseo que Ustedes producen serían muy apropiadas para enriquecer nuestra gama de modelos. Planeamos dar a conocer las diversas versiones de sus bicicletas de paseo a través de una campaña publicitaria que abarque toda la zona oeste de la provincia de Buenos Aires. Por esta razón, tenemos intenciones de ordenar un pedido importante.

Rogamos que nos envíen las siguientes bicicletas:

40 bicicletas de paseo de dama, 7 cambios
50 bicicletas de paseo de caballero, 7 cambios

Dado que se trata de un pedido importante, esperamos obtener ventajas en la forma de pago. Rogamos que nos detallen las condiciones de pago ofrecidas antes de la última semana de julio del corriente año.

Los saluda atentamente

Martín D'Ambrossio
Gerencia

*Vueltas y Vueltas. Arellano 310, CP2760 San Antonio de Areco, Pcia de Bs As,
Tel.: 453224/Fax: 453225*



37. Folleto de "INFOCOM"

Introducción

La cantidad de quiebras ha crecido bruscamente en los últimos años. Especialmente en las empresas fundadas en los últimos cinco años se calcula un porcentaje de cesación de pagos superior al 30%.

Por eso, uno de los principales factores de riesgo es la imposibilidad de pago de los socios comerciales. Especialmente en los primeros envíos a nuevos clientes debería verificarse su capacidad y voluntad de pago, pero la solvencia del cliente debe controlarse también en el marco de relaciones comerciales existentes.

INFOCOM le ofrece información seria y confiable para la evaluación de clientes. Para eso, reunimos todos los datos esenciales de orden económico. De esta manera, podemos ofrecerle una ayuda en sus decisiones empresariales e informarlo sobre la situación financiera de una empresa.

INFOCOM dispone a estos efectos de una de las mayores bases de datos de informaciones comerciales en Sudamérica. Se archivan los datos relacionados con la empresa y su ramo. El objetivo es poner a disposición de manera rápida y confiable la información sobre las empresas y su solvencia para que se puedan tomar con seguridad las decisiones de management en Finanzas, Contabilidad, Marketing y otros departamentos.

INFOCOM tiene la posibilidad, gracias a sus colaboradores calificados, de evaluar regularmente las fuentes de información y actualizar su amplia base de datos. Gracias a una red de información que abarca todas las regiones, las informaciones importantes para determinar el nivel de solvencia se investigan en el lugar y se procesan electrónicamente. Esta actualización continua de los datos –todos los datos obtenidos ingresan inmediatamente en el sistema electrónico– garantiza siempre una respuesta precisa y responsable a sus preguntas acerca de la fiabilidad o solvencia de sus clientes.

Todos los datos se ingresan en forma continua y sin que medie orden de terceros. Estos datos conforman la base de nuestro sistema de información, nuestro archivo electrónico.

Las fuentes principales de nuestra agencia de información son los registros públicos. Entre estos se cuentan los registros de comercio de los juzgados de primera instancia, que contienen los datos esenciales de todas las sociedades comerciales. También son fuentes importantes las listas de deudores publicadas por los juzgados de primera instancia correspondientes. Estas registran, entre otras cosas, personas que, tras haberse declarado insolventes, han tenido que presentar una declaración jurada acerca de su situación patrimonial.

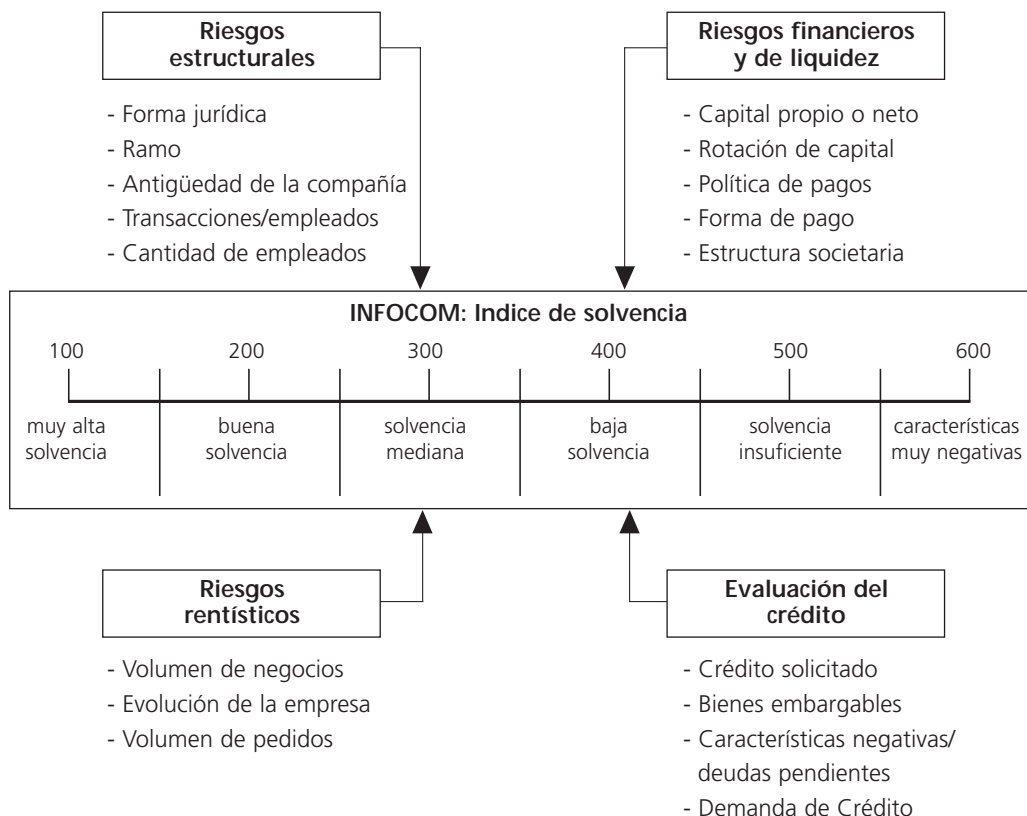
Se consulta todas las notificaciones sobre procedimientos de quiebras o concursos preventivos publicadas en el boletín oficial o en los boletines de los tribunales de quiebras correspondientes. Otras fuentes esenciales son los informes económicos de la prensa, de las publicaciones especializadas en economía, así como los balances y memorias de las empresas.

Asimismo solicitamos a los destinatarios de nuestros informes que nos comuniquen cuáles fueron sus experiencias con los clientes, a modo de control por feedback.

INFOCOM obtiene también algunas otras informaciones a través de guías de teléfonos y listados de direcciones, guías de la industria y demás publicaciones especializadas. Las reglamentaciones respecto de la repartición de bienes patrimoniales de las empresas dentro del matrimonio pueden obtenerse a través del registro de bienes matrimoniales. Otras fuentes son, por último, las consultas directas a los clientes que solicitan créditos comerciales.

Todas las informaciones gestionadas se rigen por las leyes de protección de datos vigentes.

Los datos obtenidos sobre una empresa son codificados y clasificados de acuerdo con su importancia y se les asigna un índice numérico; son evaluadas, por ejemplo, la evolución del volumen de negocios y la política de pagos. Estos índices se resumen finalmente en un número, el índice de solvencia, que muestra la capacidad y voluntad de pago del cliente en un momento determinado. En el cuadro sinóptico incluido a continuación se pueden ver las características de riesgo para la concesión de créditos consideradas por nosotros, así como el resultado o la expresión de las variables del índice de solvencia.





A2HT13T2

Los resultados del análisis de solvencia de un cliente le serán transmitidos por medio de un informe detallado. Este contiene todos los datos esenciales, así como una recomendación final acerca del Crédito en cuestión. La escala de solvencia le permite realizar una clasificación del índice de solvencia correspondiente.



38. Solicitud de Informe comercial

INFOCOM	Solicitud de Informe comercial	Informante	Fecha entrada	Fecha salida
Informe sobre Persona física				
<input type="checkbox"/> Nombre				
<input type="checkbox"/> Fecha de Nacimiento				
<input type="checkbox"/> Empleador				
<input type="checkbox"/> Otros datos				
Informe sobre Empresa				
<input type="checkbox"/> Razón social				
<input type="checkbox"/> Nombre				
<input type="checkbox"/> Otros datos				
Propósito del Informe				
<input type="checkbox"/> Otorgamiento de crédito				
<input type="checkbox"/> Análisis de solvencia				
<input type="checkbox"/> Contrato de seguro				
<input type="checkbox"/> Inicio de transacciones				
<input type="checkbox"/> Participación				
<input type="checkbox"/> Deudores				
<input type="checkbox"/> Otros				
Tipo de informe:				
<input type="checkbox"/> Normal				
<input type="checkbox"/> Expreso				
<input type="checkbox"/> X-Expreso				
<input type="checkbox"/> Super-Flash				
Solicitante				
<input type="checkbox"/> Nombre				
<input type="checkbox"/> Cargo				
Experiencia propia con la forma de pago del cliente:				
<input type="checkbox"/> Antes de término				
<input type="checkbox"/> En término				
<input type="checkbox"/> Con demora				
<input type="checkbox"/> Con exhortos / reclamos judiciales				
Otras observaciones:				
Por favor, remita un sobre vacío con su dirección exacta para evitar retrasos y errores				

Firma autorizada
Aclaración
Sello empresa
Fecha

A4HT13T2

39. Informe comercial de "Vueltas y Vueltas"

Informe comercial: Vueltas y Vueltas SRL
Fecha: 20 12 2002

Índice de solvencia: **377**

Forma jurídica:

S. R. L.

Fundación:

05-05-1995 como empresa individual

10-02-1998 como S. R. L.

Registro comercial: 25-03-1998, RNE 01 00 1495

Socios: Martín D'Ambrossio

Dirección

Arellano 310

2760- San Antonio de Areco

Pcia de Bs As

Capital social: \$ 250.000

Gerente: Martín D'Ambrossio, nacido el 05-09-1961, casado con Marta Ballina nacida el 23-10-1963, dos hijos –Separación de bienes- Añasco 438, San Antonio de Areco. Con derecho a representación exclusiva.

Datos generales:

Venta de bicicletas y accesorios

Sede alquilada

Evolución patrimonial estancada

Personal: 8 empleados

Movimiento anual:

1999 \$ 4.250.000,-

2000 \$ 4.150.000,-

2001 \$ 4.000.000,-

Inmuebles:

Propiedad de la empresa:

Domicilio comercial, Julio A. Roca 601, San Antonio de Areco, aprox. 600 m².

Valor de mercado \$ 325.000,-

Hipoteca/Medidas cautelares: \$ 200.000,-

No es posible verificar las declaraciones de propiedad inmueble a partir del informe del Registro de la Propiedad.

Activos:

Instalaciones y maquinarias: \$ 75.000,-

Productos terminados y mercadería \$ 200.000,-

Deudores exigibles y otros bienes patrimoniales \$ 60.000,-

**Pasivos:**

Capital suscrito	\$ 250.000,-
Débitos por suministros / bienes y servicios	\$ 65.000,-

Bancos: BAPRO Sucursal Areco

Política de pagos: Mayormente dentro de los plazos acordados, ocasionalmente después del vencimiento.

Recomendación de Crédito: No se desaconseja la relación comercial

Crédito máximo: \$ 10.000,- (diez mil)

Observaciones

- Esta información está dirigida exclusivamente al destinatario. Se declina toda responsabilidad sobre el uso que se haga del contenido del informe. Quien recibe la información se atiene a las condiciones.
- El destinatario se compromete a procesar o utilizar estos datos sólo para el objetivo para el que los solicitó. Utilizarlos con otros fines está penado por las reglamentaciones de protección de datos vigentes.
- En caso de que los datos aquí contenidos difieran de la realidad rogamos nos lo informen, con el fin de poder revisar nuestros archivos.



MARKETING



Indice: Marketing

1. Conociendo Interbike S.R.L	3
2. Análisis de las ventas en Interbike S.R.L.	
2.1. Preparar y evaluar estadísticas de venta	5
2.2. Principales puntos de venta regionales	7
3. Conceptos básicos de Marketing	9
4. Análisis del mercado de bicicletas y del público objetivo	10
5. Políticas de producto, de precios y de distribución	12
6. Diferenciación de precios	
6.1. Cálculo del margen bruto	14
6.2. Revisión de los precios de lista	16
7. Política de comunicación	
7.1. Planificación publicitaria	18
7.2. Mix de promoción	21
7.3. Promoción de la venta	23
7.4. Aviso publicitario	25
7.5. Publicidad directa: mailing	27

8. Listado de Anexos

		página
1. Carpeta de presentación de Interbike S.R.L	A1HT1T3	30
2. Organigrama de Interbike SRL	A2HT1T3	32
3. Hoja de Cálculo: Ventas 1	A1HT2T3	33
4. Estadísticas A	A2HT2T3	34
5. Estadísticas B	A3HT2T3	35
6. Estadísticas C	A4HT2T3	36
7. Estadísticas D	A5HT2T3	37
8. Zonas de venta	A1HT3T3	38
9. Listado de clientes	A2HT3T3	39
10. Mapa de la Argentina	A3HT3T3	40
11. Acta de reunión	A1HT4T3	41
12. Perfil del sector	A1HT5T3	47
13. Guía de planificación. Público objetivo: bicicletas de semicarrera	A2HT5T3	50
14. Acta de reunión del Grupo de planificación	A1HT6T3	51
15. Extractos del estudio "Perfil del sector"	A2HT6T3	53
16. Hoja de costos de la bicicleta semicarrera para damas, 12 velocidades	A1HT7T3	55
17. Hojas individuales de costos "Bici 1" y "Bici 2"	A1HT8T3	56
18. Hoja de costos "Bici 1+ Bici 2"	A2HT8T3	58
19. Guía de "Planificación publicitaria"	A1HT9T3	59
20. Guía de "Objetivos publicitarios"	A2HT9T3	60
21. Guía de "Medios publicitarios"	A3HT9T3	61
22. Carta de la agencia de publicidad P&P	A1HT10T3	62
23. Lista de precios para spots televisivos	A2HT10T3	64
24. Lista de precios para spots radiales	A3HT10T3	65
25. Lista de precios para publicidad gráfica y otros	A4HT10T3	66
26. Formulario "Solicitud publicidad televisiva"	A5HT10T3	68
27. Formulario "Solicitud publicidad radial"	A6HT10T3	69
28. Guía "Mix de medios"	A7HT10T3	70
29. Minuta de P&P	A1HT11T3	71
30. Folleto de un proveedor (PUBLISHOP)	A2HT11T3	72
31. Pedido por fax	A3HT11T3	73
32. Catálogo de Interbike S.R.L.	A1HT12T3	74
33. Elementos de la publicidad de SHIMANO	A2HT12T3	75
34. Minuta de P&P sobre marketing directo	A1HT13T3	77
35. Mailing de Fisher S.A.	A2HT13T3	79



1. Conociendo a Interbike S.R.L.

SITUACION

Durante su capacitación laboral en Interbike S.R.L., el becario Cristian Peña ha conocido ya el área de Logística y la mayor parte del área de Ventas. Desde Ventas, Cristian pasa al Departamento de Marketing.

La jefa del Departamento de Ventas, la Sra. Domínguez, lo recibe.

Domínguez: – Buenos días, Sr. Peña. Espero que esté a gusto con nosotros.

Peña: – Seguro, la publicidad me interesa muchísimo.

Domínguez: Pues bien, la publicidad es seguramente una parte importante del Marketing. Pero usted no se dedicará sólo a eso. El Marketing abarca una gran cantidad de variables que una empresa puede tomar para organizar o promover sus ventas. Pero ya se va a ir enterando de todo. Primero deberá formarse usted mismo una idea básica. Por eso les damos a todos los becarios materiales que usted, en parte, ya conoce: la carpeta de presentación de Interbike S.R.L. y el organigrama de la organización de nuestras áreas, además de este catálogo de preguntas. Quiero que trabaje con estos materiales para que vaya haciéndose una idea sobre la función del Marketing dentro de Interbike S.R.L. Después continuaremos con nuestra charla.

TAREA

Responda las siguientes preguntas con ayuda de la Carpeta de presentación:

1. Los clientes y las personas que visitan Interbike S.R.L. reciben la carpeta de presentación. ¿Qué otros objetivos debe cumplir esta carpeta además de brindar información técnica? Justifique su respuesta y dé ejemplos.
- 2a. ¿Qué llevó a los fundadores a convertir su empresa minorista en la empresa industrial Interbike S.R.L.?
- 2b. ¿En qué medida ayudan también los motivos mencionados a la creación de imagen de la empresa?
3. Interbike S.R.L. sigue manteniendo la postura de conservar su propia forma de producir y vender bicicletas.
 - a. Explique las particularidades mencionadas en el texto con respecto a la producción, al montaje y a la venta en Interbike S.R.L.
 - b. Explique cuáles de estas particularidades eligiera en su trabajo de relaciones públicas para destacar a Interbike S.R.L. como una empresa que fabrica productos con un alto nivel de calidad.



HT1T3

4. “Personalidad, Exclusividad, Calidad y Fabricación Ecológica”: Interbike S.R.L. menciona estos conceptos como características típicas de sus productos y de su empresa. Explique el sentido de estos conceptos.
5. Piense a qué grupos de consumidores en particular se puede estar dirigiendo Interbike S.R.L. Justifique su respuesta.
6. Explique con ayuda del Organigrama:
 - a. ¿A qué área pertenece el Departamento de Marketing?
 - b. ¿Por qué es conveniente que Marketing esté dentro de esta área?
7. El staff de “Secretaría y de “Control de gestión” dependen de la Gerencia. Con ayuda del manual responda las siguientes preguntas:
 - a. Interbike S.R.L. está organizada mediante un sistema mixto de posiciones staff y posiciones de línea. ¿Qué funciones cumplen los staffs?
 - b. En los siguientes casos, ¿es correcta la cadena de mando con respecto a la organización estructural de Interbike S.R.L.? Justifique su respuesta.
 - El staff de Control de Gestión le ordena a la jefa del Departamento de Marketing idear un nuevo proyecto publicitario para las bicicletas de carrera.
 - El jefe de Contabilidad le encarga a personal de Marketing elaborar una estadística sobre la evolución de los costos de publicidad en los últimos 5 años.
 - El jefe del área de Ventas le pide a Marketing idear un plan para promocionar las ventas.
8. En la situación inicial se habla brevemente sobre el Marketing. Explique qué se entiende por Marketing (En el capítulo 3 encontrará una introducción más extensa sobre el significado del Marketing).

ANEXOS

**Carpeta de presentación
Organigrama de Interbike S.R.L.**

**A1HT1T3
A2HT1T3**



2. Análisis de las ventas Interbike S.R.L.

HT2T3

2.1 Preparar y evaluar estadísticas de ventas

SITUACION

En reuniones periódicas, la Gerencia de Interbike S.R.L. analiza la evolución de las ventas de la empresa para reconocer tendencias empresariales importantes o planificar adaptaciones al mercado.

Los Departamentos de Planeamiento y Control y Marketing de Interbike S.R.L. elaboran, en el marco de un estudio de mercado, datos propios de las ventas, en especial, la estadística de venta en los últimos cuatro años de los tres grupos de productos: Tipo 1- Bicicleta de semicarrera; Tipo 2-Mountain Bike y Tipo 3-Bicicleta de carrera.

En el Proceso de ventas se registra el volumen de las ventas utilizando un programa de hojas de cálculo. El anexo Ventas 1 (A1HT2T3) muestra la cantidad de ventas de todas las versiones de bicicletas en los últimos cuatro años. En los cuadros, el último año se indica con el número 4 y el primero, con el 1. En esta hoja de cálculo encontrará además los datos de los productos de Interbike S.R.L. con los precios de lista. Los precios de lista no han sido modificados en los últimos dos años.

TAREA

5

1. Complete el anexo Estadística A (Anexo A2HT2T3) con los datos correspondientes a la bicicleta semicarrera para damas con cambio por engranaje planetario de 12 velocidades.
Transfiera la cantidad de ventas y los precios de lista de los últimos dos años desde el anexo "Ventas 1" a los cuadros del Anexo Estadísticas A. Estos se denominan Estadísticas de venta y Estadística de volumen de negocios
 - a. Complete el primer cuadro "Estadística de venta" calculando los valores de las columnas "Índice de venta" y "Variación año anterior".
 - Tome la cantidad de ventas del año 1 como valor de referencia igual a 100%. Calcule los valores de índice faltantes.
 - Para obtener los valores índice, calcule la variación porcentual de las ventas con respecto al año anterior (columna "Variación año anterior").
 - b. Complete el segundo cuadro "Estadística de volumen de negocios" calculando los valores correspondientes a las columnas "Volumen de negocios", "Índice de volumen de negocios" y "Variación año anterior").
 - c. Realice un gráfico de barras que represente las ventas del año 3 y 4, representando los años en el eje X y las cantidades en el eje Y.
2. En la "Estadística B (Anexo A3HT2T3) complete el cuadro "Porcentaje de los tipos en el total de las ventas", calculando el porcentaje de cada uno de los tipos de bicicleta en el total de las ventas en los últimos dos años.



HT2T3

3. La Estadística C (Anexo A4HT2T3) muestra las ventas que se habían proyectado para los últimos cuatro años.
En la Estadística D (Anexo A5HT2T3) hay un cuadro llamado “Variación en Uds. con respecto a la proyección” en donde se registran las variaciones entre lo real y lo proyectado. Compare las ventas proyectadas con las ventas reales de los últimos dos años para los tres tipos de bicicletas.
- a. Réstele a las ventas reales las ventas proyectadas. Ingrese el resultado positivo o negativo en la tabla “Variación en unidades con respecto a la proyección (ventas reales - ventas proyectadas)”.
 - b. Calcule el porcentaje de las ventas reales con respecto a las ventas proyectadas. Las ventas proyectadas corresponden al 100%. Ingrese los resultados en la tabla “Comparación ventas reales – ventas proyectadas (ventas proyectadas = 100%)”.
 - c. Realice un gráfico que refleje las variaciones porcentuales con respecto a las ventas proyectadas para los años 3 y 4 y para todos los tipos de bicicletas. Tenga presente que las ventas proyectadas corresponden al 100%.
4. Analice las estadísticas:
- a. Resuma los resultados más importantes de las estadísticas.
 - b. Mencione las posibles causas de por qué las ventas y el volumen de negocios de Interbike S.R.L. evolucionaron así como lo hicieron.
 - c. Discuta qué cambios habría que introducir en la política de productos de Interbike S.R.L. En este contexto, explique también la diferencia entre “ventas” y “volumen de negocios”.

ANEXOS

Ventas 1
Estadísticas A
Estadísticas B
Estadísticas C
Estadísticas D

A1HT2T3
A2HT2T3
A3HT2T3
A4HT2T3
A5HT2T3



2.2. Principales puntos de venta regionales

SITUACION

En las reuniones de la Gerencia que se llevan a cabo periódicamente, además de la evolución de las ventas y del volumen de negocios, se deben exponer también los principales puntos de venta de manera clara y destacar el posible déficit. Puntos de venta se refiere a zonas, localidades, negocios o canales de distribución. Estos últimos son conjuntos de negocios de características y funciones similares que intermedian entre el fabricante y el consumidor. Las bicicletas pueden venderse en supermercados, casas de deportes, bicicleterías, jugueterías, etc. Cada conjunto sería un canal.

La información necesaria para esta tarea se encuentra en la lista de clientes de Interbike S.R.L.

TAREA

1. Interbike S.R.L. ha dividido a la Argentina en 23 zonas de venta, que coinciden con las provincias. Ingrese los nombres de las provincias en la lista. "Zonas de venta" (anexo A1HT3T3) en orden alfabético.
2. El listado de clientes (A2HT3T3) muestra los clientes más importantes de Interbike S.R.L. Determine la zona de venta correspondiente a cada cliente e ingrésele en la lista "Zonas de venta".
3. Calcule la cantidad absoluta y relativa de clientes por zona de venta y regístrelo en la lista "Zonas de venta" de Interbike S.R.L.
4. Represente la distribución regional de los clientes en un mapa de la Argentina (A3HT3T3).
 - a. Para orientarse mejor, marque o nombre en el mapa:
 - Las 23 zonas de venta de Interbike S.R.L. (provincias);
 - Las capitales de las provincias;
 - Los principales ríos.
 - b. En general, en la llanura pampeana se venden principalmente bicicletas de paseo. Marque la llanura pampeana en el mapa.
 - c. Ubique a los clientes en el mapa.
5. En la reunión, presente la lista de las zonas de venta y el mapa con la distribución regional de los clientes.

Describa dicha distribución regional y evalúe los resultados, indicando los puntos débiles y mencione las posibles causas.

Discuta también las posibles medidas para mejorar la cobertura comercial de Interbike S.R.L. en todos los mercados importantes del país.



HT3T3

8

ANEXOS

Zonas de venta
Listado de clientes
Mapa de la Argentina

A1HT3T3
A2HT3T3
A3HT3T3



3. Conceptos básicos de Marketing

SITUACION

En vista del análisis de las estadísticas de venta, la Gerencia de Interbike S.R.L. ha convocado a algunos de sus directivos a una reunión para tratar la política de Marketing a seguir. Deberán discutirse medidas que promuevan la venta de los productos de Interbike S.R.L.

TAREA

Para conocer los conceptos básicos de Marketing, responda las siguientes preguntas con ayuda del Acta de reunión correspondiente al encuentro mencionado.

1. ¿Cómo se define "Marketing"? (véase también la hoja de trabajo HT1T3)
2. Explique el concepto "briefing".
3. Explique la diferencia entre un mercado de demanda y un mercado de oferta. ¿Cómo influyen estas situaciones de mercado sobre el comercio de bicicletas?
4. ¿Qué variables comerciales pertenecen al llamado "Marketing-Mix" (mezcla comercial)?
Ingrese estas variables de Marketing en el siguiente cuadro.



5. Explique la diferencia entre ambos tipos de estudio de mercado.
6.
 - a. ¿Qué posibles medidas se mencionan con respecto a la política de producto o de surtido?
 - b. ¿Qué posibles políticas de precios y condiciones se mencionan? Piense en otras medidas.
 - c. Explique el concepto de "política de distribución". Nombre ejemplos de medidas correspondientes.
 - d. ¿A qué tres áreas de la política de promoción se hace referencia? Nombre ejemplos de funciones de estas tres áreas.
7. En la reunión también se hace alusión a la dependencia de Interbike S.R.L. de la coyuntura económica general. Piense cómo y en qué medida influye la situación general sobre Interbike S.R.L., especialmente sobre sus puestos de trabajo.

ANEXOS

Acta de reunión

A1HT4T3

4. Análisis del mercado de bicicletas y del público objetivo

SITUACION

En la reunión se estipuló realizar una investigación del mercado de bicicletas y un análisis del público objetivo (target group) en base a la información producida en el estudio.

TAREA

1. Explique por qué Interbike S.R.L. debe investigar minuciosamente el mercado.
2. Qué espera saber la Gerencia de Interbike S.R.L. cuando se analiza el público objetivo? Justifique su respuesta.
3.
 - a. Utilizando el gráfico “Bajando un cambio” del “Perfil del sector” (Anexo A1HT5T3), describa cómo han evolucionado el volumen de producción interno, las importaciones y las exportaciones.
 - b. Piense en las posibles causas de esta evolución.
4. En el mercado argentino de bicicletas, las ventas de bicicletas de carrera, de Mountain Bikes y de bicicletas de semicarrera han disminuido en forma más o menos pareja.
Según los datos del Instituto de Estadísticas y Censos, en 1997 el consumo aparente de bicicletas ascendió a 97 millones de pesos.
 - a. Compare estas cifras con la evolución de las ventas de Interbike S.R.L. del último año (Anexo A1HT2T).
 - b. Calcule la participación de mercado (market share, en inglés) de Interbike S.R.L. en relación con el total de las ventas en la Argentina, es decir, el total de ventas de la compañía vs. el total de ventas en el mercado.
 - c. Evalúe la situación de Interbike S.R.L. en el mercado argentino. Reflexione sobre las posibilidades que tiene Interbike S.R.L. de influir en la fijación de los precios con la participación de mercado que tiene.
5. La evolución esperada en el mercado argentino de bicicletas es presentada en el anexo A1HT5T3, en el capítulo “Expectativas del sector”.
 - a. Describa la evolución esperada a corto plazo en el mercado argentino de bicicletas.
 - b. ¿Cuál es la evolución que se espera a largo plazo en el mercado de bicicletas? Nombre las causas de esta expectativa de evolución.



6. El marketing mix debe adecuarse al público objetivo. Determine, utilizando los materiales a su disposición, el público objetivo para las bicicletas de semicarrera. Los siguientes materiales le serán de ayuda:
- El Perfil del sector (anexo A1HT5T3).
 - La Guía de planificación. Público objetivo: bicicletas de semicarrera (Anexo A2HT5T3).
- a. Determine:
- ¿Cómo se divide la posesión y los proyectos de compra de las bicicletas de semicarrera entre los hombres y las mujeres?
 - Intente explicar las causas de estas diferencias.
 - ¿Qué conclusiones saca de estas diferencias para una posible campaña publicitaria?
- b. En la columna “Descripción” de la Guía de planificación, ingrese los grupos que aparecen con mayor frecuencia para las distintos Atributos nombrados en el Perfil del sector (grupos etarios, etapas de la vida, etc.). Tenga en cuenta, principalmente, la intención de compra.
- c. Describa brevemente el posible público objetivo de una campaña publicitaria para la bicicleta de semicarrera.

ANEXOS

Perfil del sector

A1HT5T3

Guía de planificación. Público objetivo: bicicletas de semicarrera

A2HT5T3

Ventas 1

A1HT2T3



HT6T3

5. Políticas de producto, de precios y de distribución

SITUACION

De acuerdo con lo solicitado en la reunión de Marketing, un grupo de planificación analiza medidas en las áreas de producto, precios y de distribución. Entretanto, ya ha habido una primera reunión del grupo de planificación. Se redactó un acta (ver Anexo A1HT6T3).

TAREA

1. Interbike S.R.L. planea lanzar una nueva versión de bicicleta en la categoría semicarrera al mercado.
 - a. Explique las propuestas del grupo de planificación con respecto a la política de producto.
 - b. Nombre las posibles causas por las que Interbike S.R.L. quiere variar sus productos.
2. Para la nueva versión de la bicicleta, Interbike S.R.L. quiere fijar distintos precios para los diferentes segmentos del mercado.
 - a. Explique las propuestas del grupo de planificación con respecto a la política de precios.
 - b. Analice si los precios para las bicicletas se pueden diferenciar por región. En este contexto, describa las diferencias que existen entre el Gran Buenos Aires y el interior del país con respecto a la estructura del mercado de consumo y al comportamiento del consumidor en su tiempo libre. Los extractos de la investigación del mercado "Perfil del sector" y el informe del grupo de planificación le serán de ayuda.
 - c. Se pretende vender la nueva versión de la bicicleta en todo el país con una primera marca al precio de lista y, al mismo tiempo, con una segunda marca a un precio más económico. Explique los conceptos de "primera marca" y "segunda marca".
 - d. Piense argumentos a favor y en contra de la medida de Marketing de ofrecer la nueva versión de la bicicleta con una segunda marca.
 - e. Invente un nuevo nombre para la bicicleta de segunda marca que no pueda relacionarse con Interbike S.R.L.
3. La distribución de los productos de Interbike S.R.L. se realizaba hasta ahora únicamente a través del comercio especializado. Con respecto a la nueva versión de la bicicleta, Interbike S.R.L. analiza también otras formas de distribución, como, por ejemplo, la distribución a través de shoppings y de supermercados.



- a) Explique las propuestas del grupo de planificación con respecto a la política de distribución.
- b) Describa los canales de distribución utilizados hasta ahora por Interbike S.R.L. En su exposición, analice en profundidad las causas de la elección de los canales usados hasta ahora. Vea la Carpeta de presentación de Interbike S.R.L (anexo A1HT1T3).
- c) Compare la estructura de costos de un comercio especializado en bicicletas con la de un supermercado en los suburbios (costos de personal, de servicio, de financiación).
- d) Con ayuda de los extractos del estudio de mercado llamado “Perfil del sector” (ver Anexo (A2HT6T3), describa los cambios en los Canales de distribución en el mercado argentino de bicicletas en el último año.
- e) Evalúe las perspectivas de éxito de las medidas propuestas por el grupo de planificación con respecto a la política de distribución.

ANEXOS

Acta de reunión del Grupo de planificación
Extractos del estudio “Perfil del sector”
Carpeta de presentación de Interbike S.R.L.

A1HT6T3
A2HT6T3
A1HT1T3

6. Diferenciación de precios

6.1. Cálculo del margen bruto

SITUACION

Como las ventas de bicicletas de semicarrera han disminuido fuertemente en los últimos años, se ha producido una capacidad ociosa considerable en la maquinaria y en el personal. El objetivo de las propuestas del Grupo de planificación para las políticas de producto, de precios y de distribución es lograr un máximo de productividad en la producción de Interbike S.R.L.

En primer lugar se calcula el margen bruto para el año 4 de las bicicletas de semicarrera para dama de 12 velocidades. De esta forma se puede determinar qué efectos tiene la productividad lograda, en qué medida difieren los costos reales de los proyectados y cómo influye esto en el beneficio de la empresa a través de su cuenta de ganancias y pérdidas.

Para responder a todas estas preguntas, Contabilidad ha dividido los costos en costos variables y en costos fijos.

Los costos de producción (por ej, el consumo de materias primas) varían según lo haga la producción y es por eso que los llamamos costos variables.

Otros costos, por ejemplo, el alquiler o los costos administrativos son independientes del volumen real de producción y hay que pagarlos tanto si producimos 100 como 170. Por eso los llamamos costos fijos.

Ya se ha calculado el margen bruto para un volumen proyectado de 6.000 bicicletas, que corresponde a una productividad del 100%, es decir a rendimiento pleno de la unidad fabril (ver anexo A1HT7T3).

TAREA

Compare los datos proyectados con los datos reales.

Además, calcule el margen bruto para el volumen real de ventas (cuadro "Cálculo 2").

1. Nombre ejemplos de costos fijos y de costos variables típicos.
2. Calcule, a partir de la estadística de ventas del año 4, la cantidad de bicicletas de semicarrera para damas de 12 velocidades vendidas. Este valor corresponde a la producción real en unidades. Ingrese el volumen de ventas en el campo "ventas reales".
3. Calcule la productividad en %.
4. Realice el cálculo del resultado real por unidad (columna "unitario").
 - a. Ingrese el precio de lista en el campo "Ingresos por ventas".
 - b. Ingrese el costo variable de producción por unidad en el campo "Costos de producción".
- c. Restando el costo de producción a ingreso por ventas, calcule el margen bruto 1.

- 15

A1HT7T3



6.2 Revisión de los precios de lista

SITUACION

Se planea vender la nueva versión de la bicicleta de semicarrera para damas con 10 velocidades a distintos precios con primera (Bici 1) y segunda marca (Bici 2). Se calcula el margen bruto en ambos casos, para definir una diferenciación de precios rentable.

Las plantas de producción de Interbike S.R.L. tienen una capacidad de producción máxima de 6.000 unidades. Es probable que sólo se puedan vender 4.000 unidades de Bici 1. Se pretende utilizar el sobrante de capacidad (2.000 unidades) para la producción de Bici 2.

Los precios establecidos por el Departamento de Marketing, los costos de producción por unidad y los costos fijos totales ya han sido ingresados en las respectivas Hojas de costo de Interbike S.R.L.

TAREA

1. En la hoja de costos "Bici 1" se parte de la suposición de que sólo se produce esta versión.
 - a. En el cálculo 1, Interbike S.R.L. parte primero de un rendimiento máximo de la capacidad de producción. Calcule el resultado para un volumen de ventas de 6.000 unidades.
 - b. En el cálculo 2 se parte de la suposición de que el volumen de producción equivale al volumen previsto de ventas de 4.000 unidades (66% de productividad). Conforme a esto, calcule el resultado.
 - c. Compare el cálculo 1 con el cálculo 2 y explique las diferencias. En este contexto, revise, en particular, el monto del precio de lista.
2. En la hoja de costos "Bici 2" se parte de la suposición de que sólo se produce esta versión.
 - a. En el cálculo 3, Interbike S.R.L. parte primero de un rendimiento máximo de la capacidad de producción. Calcule el resultado para un volumen de ventas de 6.000 unidades.
 - b. En el cálculo 4 se parte de la suposición de que el volumen de producción concuerda con el volumen previsto de ventas de 2.000 unidades. Conforme a esto, calcule el resultado.
 - c. Compare el cálculo 3 con el cálculo 4 y explique las diferencias. En este contexto, revise, en particular, el monto del precio de lista para el producto de segunda marca.



3. En la hoja de costos "Bici 1+ Bici2" se parte de la suposición de que la capacidad de producción se divide entre la fabricación de Bici 1 y de la Bici 2. El volumen de producción respectivo depende de las ventas previstas. Realice el cálculo 5 para la combinación de Bici 1 (4.000 unidades) con el producto Bici 2 (2.000 unidades).
- a. Calcule el porcentaje de los costos fijos correspondientes Bici 1. Los costos fijos se calculan de acuerdo al porcentaje de la producción. A continuación, calcule el margen bruto correspondiente en la columna "Total Bici 1".
- b. Calcule el porcentaje de los costos fijos correspondientes al producto Bici 2. Los costos fijos se calculan de acuerdo al porcentaje de la producción. A continuación, calcule el margen bruto correspondiente en la columna "Total Bici 2".
- c. Sumando los valores correspondientes al artículo Bici 1 a los valores correspondientes al producto Bici 2, complete la columna "Total ambos".
4. Decida si la diferenciación de precios es productiva. Justifique brevemente su respuesta.

ANEXOS

Hojas individuales de costos "Bici 1" y "Bici 2"
Hoja de costos "Bici 1+ Bici 2"

A1HT8T3
A2HT8T3

7. Política de comunicación

7.1. Planificación publicitaria

SITUACION

Ya se han puesto en marcha las primeras actividades en el marco de las nuevas políticas de producto, precios y distribución sugeridas por el Grupo de Planificación.

Las siguientes consideraciones se refieren a la “publicidad”. Una campaña publicitaria puede costar millones y no tener éxito. Por eso hay que evaluar cuáles son las actividades publicitarias más apropiadas basándose sobre los análisis previos. La campaña publicitaria planeada se realizará con la asistencia de la agencia de publicidad P&P utilizando el slogan “A rodar”.

TAREA

1. Es necesario planificar las decisiones más importantes para asegurar el éxito de nuestra inversión en publicidad. Ordene cronológicamente los pasos de planificación del 1 al 10 y justifique su decisión. Utilice la Guía de Planificación publicitaria (ver anexo A1HT9T3).
2. Sobre la base de los análisis realizados hasta la fecha ya se han formulado objetivos publicitarios (ver anexos A1HT5T3 y A2HT5T3 pero también A1HT6T3 y A2HT6T3);
 - a. Utilice la Guía de Análisis de objetivos publicitarios y evalúe cada uno de los objetivos de acuerdo a la importancia que tenga para los objetivos de la empresa.

- 1 = muy importante
- 2 = importante
- 3 = actualmente sin importancia
- 4 = sin importancia

Justifique sus decisiones.

- b. Nombre los tres objetivos publicitarios más importantes.
3. El año pasado, Interbike S.R.L. tuvo un volumen de negocios de \$ 20.800.000. Según una decisión de la Gerencia, el presupuesto de comunicaciones para el corriente año de ejercicio ascenderá al 5% del volumen de negocios. El 80% de este presupuesto puede ser utilizado para la campaña publicitaria planeada.
 - a. ¿A cuánto asciende el presupuesto para el corriente año de ejercicio?
 - b. ¿Cuánto puede gastarse en la campaña publicitaria?
4. Ya se ha identificado el público objetivo para la campaña publicitaria (ver anexo A2HT5T3). Describalo brevemente.



5. En el marco de la planificación publicitaria también hay que determinar el área y el tiempo de difusión.
 - a. Teniendo en cuenta los resultados del anexo A1HT3T3, decida si la campaña publicitaria debería realizarse a nivel regional o a nivel nacional.
 - b. Se pretende limitar la campaña publicitaria a 2 meses. Piense en qué meses deberá realizarse
6. ¿Qué medios deberían emplearse en el marco de la campaña publicitaria “A rodar”? Utilice la guía de Medios publicitarios. Cabe distinguir entre medios y soportes. Así por ejemplo publicitar en la TV nacional será un medio pero cada uno de los programas que componen la emisión es un soporte distinto.
7. En el marco de la planificación publicitaria, la siguiente pregunta ha sido objeto de controversia en la Gerencia: ¿Interbike S.R.L. realizará la campaña sola o contratará los servicios de una agencia de publicidad?
Se debe tener en cuenta que el cliente puede contratar con la agencia todas o algunas de las siguientes funciones
 - creación del mensaje publicitario,
 - desarrollo del mismo,
 - planificación de los medios y soportes,
 - contratación de los mismos,
 - medición de resultados de la campaña publicitaria,
 - prensa y difusión.

En el caso en que la Agencia contrate los Medios, es tradicional que se quede con un % del facturado de los Medios a Interbike S.R.L., cobrándose de este modo los honorarios que le va a pasar a Interbike S.R.L. para el desarrollo de todas o algunas de las funciones mencionadas de acuerdo con las condiciones que la Agencia e Interbike S.R.L. hayan acordado.

En el caso en que Interbike S.R.L. contrate directamente con el Medio pagará en principio el mismo precio que hubiera pagado en el caso anterior y deberá abonar por aparte a los profesionales que realicen el resto de las funciones del listado. Digamos que es como cuando un particular va a comprar a un mayorista, pero como en ese mismo caso, de acuerdo con la importancia de la compra o la posibilidad de compras continuadas el cliente puede obtener importantes descuentos.

En otro orden de cosas, es necesario distinguir entre publicidad (advertising) y prensa/propaganda (publicity). En el primer tipo de comunicación la intención comercial es clara. Es el típico anuncio ya sea gráfico, audiovisual o por algún otro medio. El segundo tipo de comunicaciones el que se logra a través de los medios que recogen o mencionan nuestra campaña por considerarlo un hecho de interés para sus lectores o audiencia o bien en compensación a otras relaciones comerciales que el anunciante pueda tener con el medio y no tiene la forma de un anuncio comercial.



HT9T3

- a. ¿Qué argumentos hablan a favor de contratar una agencia de publicidad?
- b. ¿Qué argumentos hablan en contra?
- 8. Ingrese los resultados obtenidos en la Guía de Planificación publicitaria.

ANEXOS

Guía de “Planificación publicitaria”
Guía de “Objetivos publicitarios”
Guía de “Medios publicitarios”

A1HT9T3
A2HT9T3
A3HT9T3



7.2 Mix de promoción

SITUACION

Para la campaña publicitaria “A rodar” se empleará una combinación de los distintos medios publicitarios: televisión, radio, diarios, revistas, afiches, folletos publicitarios y mailings. Un Plan de medios contiene toda esa información. Para optimizar el uso de los medios y ajustarlo al presupuesto de Interbike S.R.L. hay que realizar diferentes cálculos y registrarlos en el Plan.

El presupuesto publicitario, dividido en dos grandes áreas, sería el siguiente:

- Nacional = \$ 130.000
- regional = \$ 700.000

La agencia de publicidad P&P le ha enviado por carta a Interbike S.R.L. una primera propuesta para el Plan de medios (A1HT10T3). Junto con la carta envió un formulario para Contratación de publicidad televisiva (A5HT10T3) y otro para Contratación de publicidad radial (A6HT10T3).

TAREA

21

1. La agencia de publicidad P&P le ha enviado a Interbike S.R.L. tres listas de precios:

- Lista de precios de spots televisivos (A2HT10T3)
- Lista de precios de spots radiales (A3HT10T3)
- Lista de precios de publicidad gráfica y otros medios (A4HT10T3)

2. Antes de calcular los costos para transmitir spots y para publicar avisos, hay que realizar algunas reflexiones previas con respecto al empleo de los medios.

- a. ¿Qué relación existe entre la participación en el mercado y los precios de los spots en los canales privados?
- b. ¿Por qué los canales tienen diferentes precios para los spots en los distintos programas? Justifique su respuesta.
- c. ¿Qué importancia tiene el horario de transmisión para un spot? Justifique su respuesta.
- d. Según su opinión, qué importancia para su decisión tiene la información de público meta en la información respecto a programas de televisión y/o radio?
- e. ¿Qué importancia tiene la cantidad de ejemplares vendidos de un diario o revista para el éxito de un aviso? Justifique su respuesta.

3. En su carta del 12 de enero, la agencia de publicidad P&P le ha presentado a Interbike S.R.L. una propuesta para un mix de medios.

a. En base al Plan de medios y a las tres listas de precios, evalúe si se respeta el



HT10T3

presupuesto asignado para las campañas publicitarias en medios regionales.

b. La agencia de publicidad P&P le ha pedido a Interbike S.R.L. que complete los formularios para la solicitud de transmisión de publicidad televisiva y radial (anunciante: Interbike) y Ud. se hará cargo de la tarea.

4. Utilizando la Guía "Mix de medios" (A7HT10T3), haga los siguientes cálculos:

a. Ingrese:

- el facturado del último año,
- el presupuesto publicitario del corriente año,
- el presupuesto para la campaña "A rodar",
- el presupuesto por área (nacional, regional y cable).

b. Ingrese los espacios a contratar según las pautas establecidas en el Plan de medios.

c. Calcule el costo total de la campaña, multiplicando los espacios por el costo promedio del medio que corresponda. En el caso de medios regionales tomar un promedio de todos los medios. Compare el resultado con el presupuesto establecido para la campaña en el área regional.

d. Presente propuestas de mejora para un empleo alternativo de los medios.

5. Suponga que le refuerzan el presupuesto con \$ 250.000,-.

a. ¿Qué pautas adicionales(es decir, que nuevos spots o anuncios y por qué medios) recomendaría?

b. Presente la nueva Guía "Mix de medios" y comente las diferencias con la anterior.

ANEXOS

Carta de la agencia de publicidad P&P
Lista de precios para spots televisivos
Lista de precios para spots radiales
Lista de precios para publicidad gráfica y otros
Formulario "Solicitud publicidad televisiva"
Formulario "Solicitud publicidad radial"
Guía "Mix de medios"

A1HT10T3
A2HT10T3
A3HT10T3
A4HT10T3
A5HT10T3
A6HT10T3
A7HT10T3



7.3 Promoción de ventas

SITUACION

La variable comunicación comprende las actividades de publicidad y prensa pero además incluye el equipo de vendedores y la promoción de ventas propiamente dicha, es decir, todas aquellas actividades hasta ahora no mencionadas y que funcionan como impulsores de las ventas: Concursos, combos, ofertas 2x1, degustaciones, regalos, entrega de muestras y, en general, todo aquello que se haga dentro del local del minorista (merchandising) para fomentar las ventas.

La promoción de ventas puede dirigirse al mayorista, al minorista, al influyente (médico, por ej.), al decisor (Gerente, comprador, etc), al especialista técnico (control de calidad, por ej) y finalmente al consumidor del producto o bien al usuario del servicio.

La agencia de publicidad P&P pondrá en práctica el Plan publicitario. Asimismo, la Gerencia de Interbike S.R.L. ha encomendado al departamento de Marketing tomar medidas para promover las ventas (sales promotion).

TAREA

1. Antes de planificar acciones para promover las ventas, resuelva los siguientes ejercicios. De ser necesario, vuelva a leer el acta de conversación de Interbike S.R.L. sobre los problemas del Marketing.

a. Defina el concepto "promoción de ventas".

b. ¿A quién debe dirigirse la promoción de ventas?

2. Piense qué acciones pueden adoptarse en el marco de la promoción de ventas.

3. Se pretende entregar a los distribuidores y a los consumidores artículos promocionales. Responda primero las siguientes preguntas con ayuda de la minuta que enviara la agencia P&P en relación algunos aspectos a tener cuenta en muestras y obsequios promocionales:

a. ¿Qué obsequios están prohibidos?

b. ¿Qué obsequios están permitidos?

4. Con ayuda del folleto de "PUBLISHOP", proveedor dedicado a la comercialización de regalos promocionales, elija algunos obsequios para entregarles a los distribuidores y a los clientes de Interbike S.R.L.

a. Elija los artículos promocionales apropiados. Los costos para imprimir el logo "Interbike S.R.L." ascienden a \$ 5 por artículo. Los costos totales no



HT11T3

deben superar los \$ 25.000. Justifique su elección.

b. Complete el pedido por fax.

ANEXOS

Minuta de P&P
Folleto de un proveedor (PUBLISHOP)
Pedido por fax

A1HT11T3
A2HT11T3
A3HT11T3



7.4 Aviso publicitario

SITUACION

Además de las medidas para promover las ventas, el departamento de Marketing de Interbike S.R.L. debe planificar, junto con la agencia de publicidad P&P, el diseño y la publicación de un aviso publicitario.

TAREA

1. En un aviso en el diario o en una revista es muy importante captar la atención del lector. Entre los publicistas es muy popular el modelo llamado "AIDA". De acuerdo con el modelo "AIDA", una publicidad exitosa se desarrolla a lo largo de las siguientes etapas:

- Atención (Attention)
- Interés (Interest)
- Deseo (Desire)
- Acción (Action)

Explique el significado de las cuatro etapas del modelo "AIDA".

2. Antes de diseñar el aviso, deberá analizar los avisos publicitarios de su competencia. Sólo a efectos ilustrativos, el anexo A2HT12T3 presenta algunos elementos extraídos del website de un líder mundial en el sector como es la marca SHIMANO.

Por un lado, la publicidad se dirige a la razón de las personas y, por el otro, intenta despertar, mediante sutiles procedimientos psicológicos, deseos o ansias ocultos en el inconsciente. Esto sucede, principalmente, en la publicidad televisiva y en la publicidad en revistas.

- a. ¿Hasta qué punto se cumplen las etapas del modelo "AIDA" en la publicidad de la competencia?
- b. ¿Qué sugiere el anuncio (texto e imagen)?
- c. ¿Qué se destaca en el anuncio?
 - la apelación a los sentimientos,
 - la información objetiva,
 - la originalidad,
 - otros factores.
- d. ¿A qué público objetivo está dirigido este aviso?
- e. ¿Considera el diseño de este aviso un modelo adecuado para el aviso planeado de Interbike S.R.L.?



HT12T3

3. Mediante el aviso publicitario se pretende dar a conocer, en especial, el equipamiento de la bicicleta de semicarrera para damas con el nuevo cambio de 10 velocidades.

a. ¿Qué aspectos deberán destacarse en la publicidad para la bicicleta de semicarrera para damas? En el anexo A1HT12T3 se puede observar la hoja descriptiva del producto perteneciente al Catalogo de productos de Interbike S.R.L. Puede utilizarla como referencia, a la hora de pensar el aviso.

b. Piense en un slogan publicitario para Interbike S.R.L. De igual manera que un logotipo representa el nombre o firma de la empresa, un isotipo constituye su representación gráfica y un slogan publicitario condensa su posicionamiento, es decir, la forma en que la empresa desea que ella o un producto de la misma sea percibida por el potencial consumidor. Muchos slogans son tan famosos como sus marcas y de hecho suelen aparecer como “pie de marca” en los anuncios. Recuerde que lo que interesa ahora es la innovación que supone un cambio de 10 velocidades.

4. Con todos los antecedentes a la mano, haga un brief no mayor a una carilla en donde resuma para el staff creativo y artístico de la agencia los elementos esenciales que debe tener el anuncio: Ideas principales a transmitir, motivaciones a estimular, tono de la comunicación, respuesta que queremos lograr del grupo objetivo, qué personalidad de marca queremos lograr. Sin pretender invadir el área del diseñador gráfico, intente hacer un esbozo (rough) del aviso publicitario en donde se vea la importancia concedida a cada unidad de información.

5. Desarrolle ideas para una campaña con avisos. El aviso publicitario deberá ocupar toda una página y estar compuesto por texto e imágenes.

a. ¿En qué diarios o revistas debería publicarse el aviso?

b. ¿Qué día de la semana debería publicarse el aviso?

c. Con ayuda de la lista de precios para avisos de algún diario local, averigüe cuánto cuesta un aviso de página entera en blanco y negro y cuánto uno en color.

ANEXOS

**Catálogo de Interbike S.R.L.
Elementos de la publicidad de SHIMANO**

**A1HT12T3
A2HT12T3**



7.5 Publicidad directa: mailing

SITUACION

En el marco de la campaña publicitaria “A rodar”, el departamento de Marketing de Interbike S.R.L. analiza también la posibilidad de realizar marketing directo enviándoles mailings a sus clientes. Es decir, por correo (mail).

También podría hacerlo por teléfono, fax o Internet. Lea la minuta que la agencia P&P confeccionó para la Gerencia.

Simultáneamente, la Gerencia recibió un mailing de una empresa proveedora, Fisher S.A., promocionando un nuevo cambio de velocidades para bicicletas compuesto por un sistema de engranaje planetario de 12 velocidades.

TAREA

Responda las siguientes preguntas con ayuda de la minuta:

1. ¿Por qué es tan importante tener una cartera de clientes para que el marketing directo sea exitoso? Justifique su respuesta.
2. Explique la diferencia entre una publicidad directa por mailings y una publicidad masiva.
3. ¿Cuáles son las tres reglas básicas más efectivas con respecto al diseño de un mailing? Justifique su respuesta.
4. Nombre tres reglas básicas que hay que tener en cuenta para conseguir la reacción esperada en el receptor.
5. Explique qué se entiende por “presión temporal” y qué se pretende lograr con ello.

Analice el mailing de la empresa proveedora Fisher S.A. dirigida a Interbike S.R.L.:

6. Cómo aplicó los criterios en relación
 - al diseño del mailing y
 - a la reacción deseada del cliente.
7. Nombre ejemplos de medios lingüísticos llamativos utilizados en la circular. Piense qué efecto se pretende lograr mediante su uso.
8. En el mailing, busque ejemplos de las siguientes funciones textuales:
 - función expositiva (enunciados objetivos),
 - función apelativa (enunciados publicitarios, apelativos),
 - función expresiva (enunciados más bien subjetivos).



HT13T3

¿Qué función textual predomina en el mailing?

ANEXOS

Minuta de P&P sobre marketing directo
Mailing de Fisher S.A.

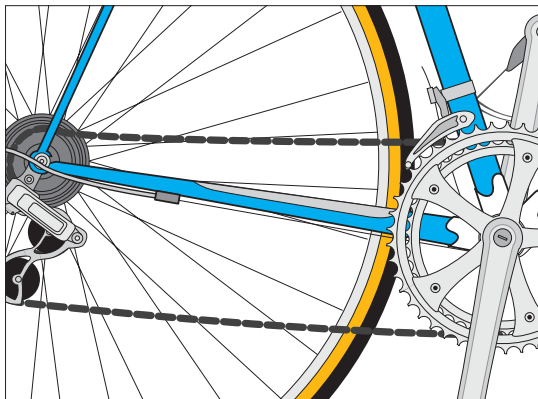
A1HT13T3
A2HT13T3



INTERBIKE S.R.L.



La bicicleta del año



- Personalidad
- Exclusividad
- Calidad
- Fabricación ecológica

En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, estos conceptos están estrechamente ligados al nombre.



1. Carpeta de presentación

Interbike S.R.L. es una PyME con sede en Buenos Aires. En 1982, Guillermo Peters y Carlos Bertram fundaron el comercio minorista Peters & Bertram Sociedad Anónima. Al comienzo, la actividad de la empresa se limitó a la venta y reparación de bicicletas.

Los sólidos conocimientos técnicos de Peters y Bertram, sumados a su capacidad para interpretar las tendencias del mercado, los llevaron en 1990 a la decisión de fabricar bicicletas. Así se fundó Interbike S.R.L.

En un principio, se decidió restringir la producción a dos tipos básicos con equipamientos diferentes: La bicicleta de paseo y la de carrera. Sólo en los últimos años se incorporó la fabricación de mountain bikes.

De aquellos humildes comienzos, con apenas 8 empleados, se ha ido desarrollando hasta el día de hoy una empresa exitosa que actualmente cuenta con 105 empleados, de los cuales 82 se están en el área de Producción.

En la actualidad, nuestro programa de producción abarca:

Tipo	Modelo	Versión
Tipo 1: bicicleta de semicarrera	dama	12 y 14 cambios
	caballero	12 y 14 cambios
Tipo 2: mountain bike	dama	18 y 21 cambios
	caballero	18 y 21 cambios
Tipo 3: bicicleta de carrera	carrera	12 y 14 cambios



Los cambios en el uso del tiempo libre, una mayor conciencia ambiental y el aumento del tránsito en las calles, cada vez más congestionadas, han llevado a un boom de demanda en el mercado de las bicicletas, pero también a una competencia más fuerte de productos masivos de bajo precio. Interbike S.R.L., en cambio, reafirmó su decisión de mantener su propio camino en la producción y venta de bicicletas, haciendo del diseño individual, de la alta calidad y de la producción ecológica el sello propio de la empresa. Decidimos apuntar a un segmento reducido del mercado.

Esta filosofía empresarial también explica la exitosa posición de Interbike S.R.L. dentro del mercado de bicicletas. Nuestras bicicletas tienen demanda en todo el país, sin ser por ello productos masivos.

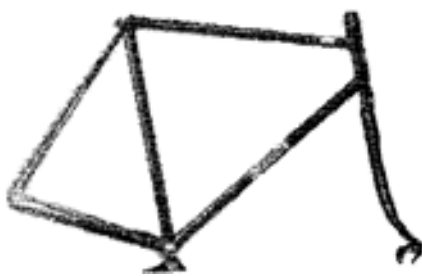


Conforme a esto, nuestra empresa cuenta hoy dentro del mercado de bicicletas con una cartera de clientes fija que aprecia la imagen de Interbike S.R.L.

De hecho, muchos de los “canales alternativos”, tales como casas de deportes, por ejemplo, pertenecen a nuestra cartera de clientes. En la actualidad, nuestra cartera está compuesta por 90 revendedores de bicicletas (18 de los cuales se encuentran distribuidos en el interior del país) que a su vez abastecen en parte a otros minoristas, de modo que progresivamente hemos llegado a tender una red de distribuidores en todo el país, que incluye también dos mayoristas para el mercado de países limítrofes. Ellos se encargan de difundir la reputación de nuestra empresa en esos lugares. La entrega siempre impecable y puntual garantiza un trabajo conjunto de profunda confianza.

Asimismo, nuestra exitosa trayectoria se debe también a una cuidadosa política de compras. Interbike S.R.L. adquiere las piezas terminadas que necesita y la materia prima para su producción principalmente de 16 proveedores de nuestro país y 2 del exterior, cuyos marcas aseguran materiales de calidad. También en este caso, el trabajo conjunto de años ha rendido sus frutos.

Mientras que la mayoría de las piezas para las bicicletas nos son provistas por los respectivos fabricantes de marca, Interbike S.R.L. ha decidido producir los cuadros y las horquillas con el objeto de garantizar su calidad mediante la utilización de materias primas de alta calidad y de un diseño acorde a cada necesidad.



Nuestros técnicos especializados se encargan luego del montaje de las bicicletas siguiendo todos los pasos sucesivos del llamado “proceso de fabricación”.

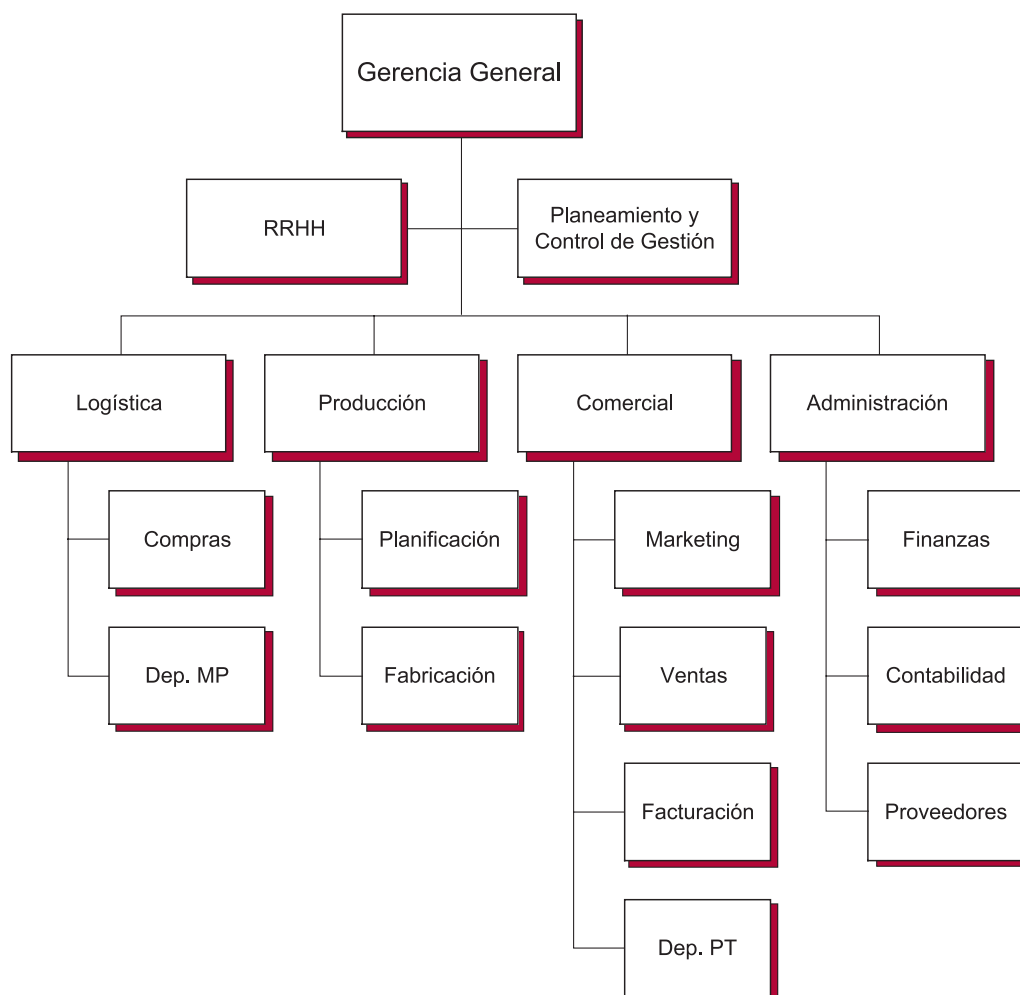
Personalidad, exclusividad, calidad y fabricación ecológica es decir, no contaminante: En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, todos estos conceptos están estrechamente ligados al nombre de nuestra empresa.

INTERBIKE ES ÉXITO Y CALIDAD.

Gerentes:
Juan Carlos Bertram
Ing. María Pía Bertoni

Interbike S.R.L., Leiva 1427,
Ciudad de Buenos Aires
Teléfono: (011) 4854 674 0
Fax: (011) 4854 6744
E-mail: info@interbike.com.ar

2. Organigrama de Interbike S.R.L.





3. Hoja de cálculo “Ventas”

DATOS DE LOS PRODUCTOS

Nº de orden	Código	Tipo	Modelo	Versión	Precio de lista Años 3 y 4
01	110 051	Bicicleta de semicarrera	Damas	12 velocidades	\$ 660
02	110 121	Bicicleta de semicarrera	Damas	14 velocidades	\$ 613
03	120 051	Bicicleta de semicarrera	Caballeros	12 velocidades	\$ 635
04	120 121	Bicicleta de semicarrera	Caballeros	14 velocidades	\$ 588
05	210 182	Mountain Bike	Damas	18 velocidades	\$ 850
06	210 212	Mountain Bike	Damas	21 velocidades	\$ 873
07	220 182	Mountain Bike	Caballeros	18 velocidades	\$ 840
08	220 212	Mountain Bike	Caballeros	21 velocidades	\$ 863
09	320 123	Bicicleta de carrera	Caballeros	12 velocidades	\$ 1.035
10	320 143	Bicicleta de carrera	Caballeros	14 velocidades	\$ 1.098

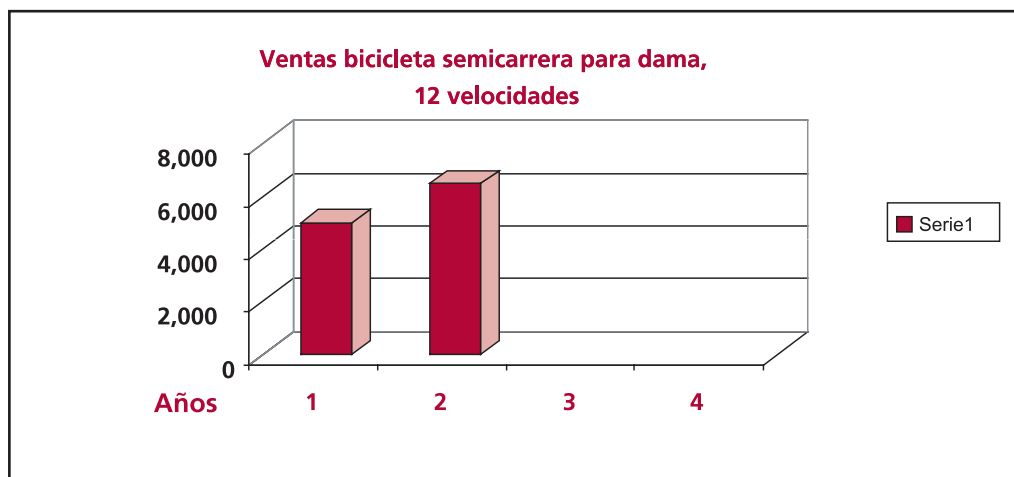
DATOS VENTAS Año 1 - 4

Nº de orden	Código	Ventas Año 1	Ventas Año 2	Ventas Año 3	Ventas Año 4
01	110 051	5.000	6.500	7.200	4.000
02	110 121	6.000	6.700	7.500	4.700
03	120 051	5.500	6.600	7.400	4.200
04	120 121	6.100	6.300	7.600	5.300
05	210 182	4.000	4.100	4.100	4.200
06	210 212	4.000	4.200	4.100	4.200
07	220 182	4.000	4.200	4.300	4.300
08	220 212	4.000	4.200	4.400	4.300
09	320 123	4.000	4.100	4.100	4.000
10	320 143	4.000	4.000	4.000	4.000

4. Estadística A

Estadística de venta		Bicicleta semicarrera para dama, cambio de engranaje de 12 velocidades		
Año		Venta (Unidades)	Índice de venta	Variación año anterior
1		5.000	100%	0%
2		6.500	130%	30%
3				
4				
1 al 4				

Estadística de volumen de negocios		Bicicleta semicarrera para dama, cambio de engranaje de 12 velocidades		
Año	Precio de lista	Volumen de negocios	Índice de volumen de negocios	Variación año anterior
1	\$ 598	\$ 2.990.000	100%	0%
2	\$ 625	\$ 4.062.500	136%	36%
3				
4				
1 al 4				





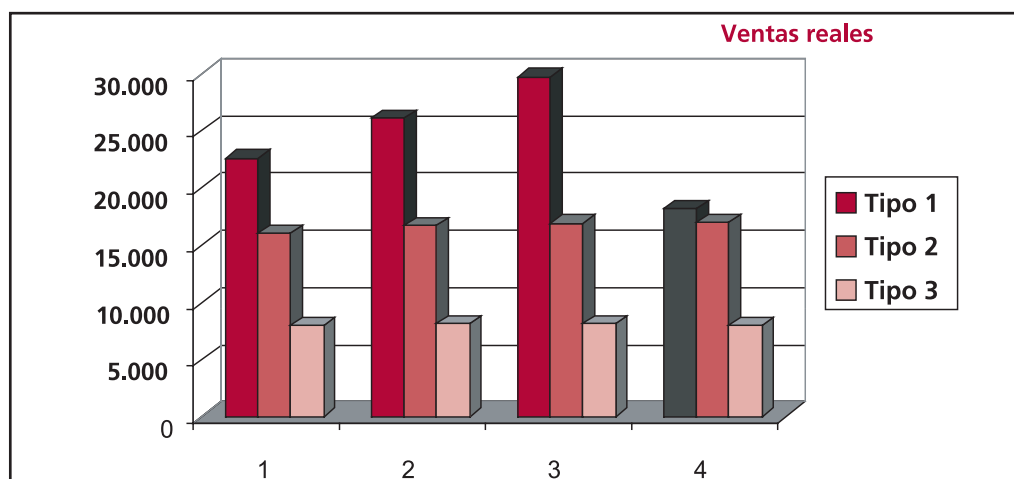
5. Estadística B

VENTA REALES (EN UNIDADES)

Año	Tipo 1 Bicicleta de paseo	Tipo 2 MTB	Tipo 3 Bicicleta de carrera	Todos los tipos
1	22.600	16.000	8.000	46.600
2	26.100	16.700	8.100	50.900
3	29.700	16.900	8.100	54.700
4	18.200	17.000	8.000	43.200
1 al 4	96.600	66.600	32.200	195.400

PORCENTAJE DE LOS TIPOS EN EL TOTAL DE LAS VENTAS

Año	Tipo 1 Bicicleta de paseo	Tipo 2 MTB	Tipo 3 Bicicleta de carrera	Todos los tipos
1	49%	34%	17%	100%
2	51%	33%	16%	100%
3				
4				
1 al 4				



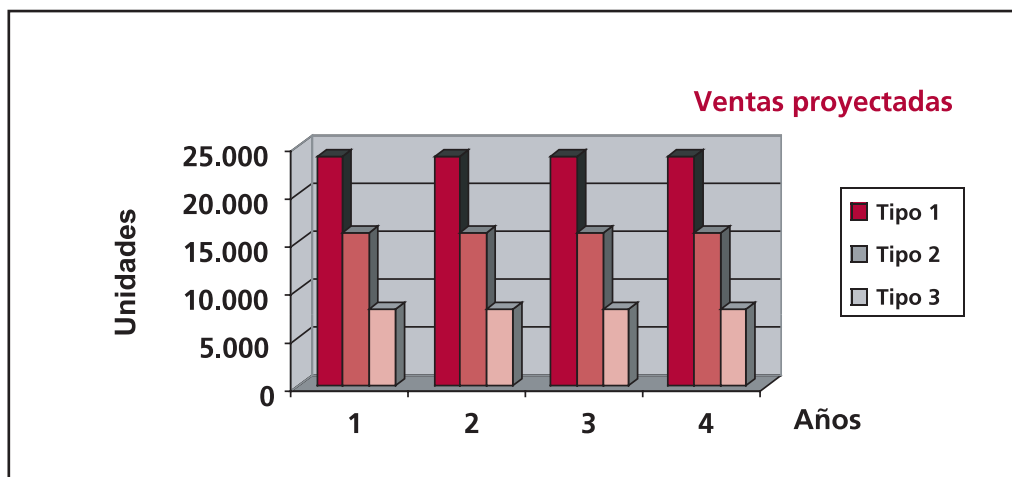
6. Estadística C

VENTA PROYECTADAS (EN UNIDADES)

Año	Tipo 1 Bicicleta de paseo	Tipo 2 MTB	Tipo 3 Bicicleta de carrera	Todos los tipos
1	24.000	16.000	8.000	48.000
2	24.000	16.000	8.000	48.000
3	24.000	16.000	8.000	48.000
4	24.000	16.000	8.000	48.000
1 al 4	96.000	64.000	32.200	192.000

VENTA PROYECTADAS (EN %)

Año	Tipo 1 Bicicleta de paseo	Tipo 2 MTB	Tipo 3 Bicicleta de carrera	Todos los tipos
1	50%	33%	17%	100%
2	50%	33%	17%	100%
3	50%	33%	17%	100%
4	50%	33%	17%	100%
1 al 4	50%	33%	17%	100%





7. Estadística D

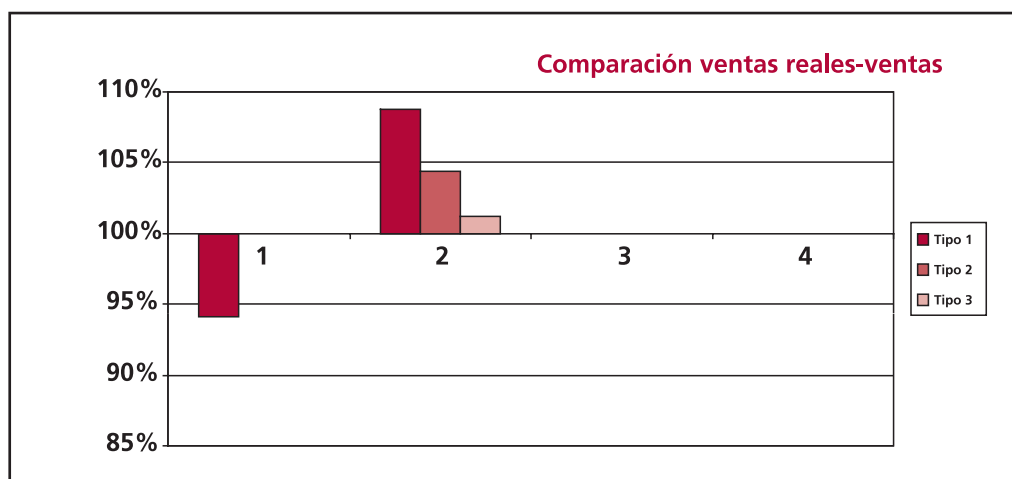
VARIACION EN UNIDADES CON RESPECTO A LA PROYECCION (VENTAS REALES-VENTAS PROYECTADAS)

Año	Tipo 1 Bicicleta de paseo	Tipo 2 MTB	Tipo 3 Bicicleta de carrera	Todos los tipos
1	-1.400	0	0	-4.100
2	2.100	700	100	2.900
3				
4				
1 al 4				

COMPARACION VENTAS REALES-VENTAS PROYECTADAS (VENTAS PROYECTADAS =100%)

Año	Tipo 1 Bicicleta de paseo	Tipo 2 MTB	Tipo 3 Bicicleta de carrera	Todos los tipos
1	94%	100%	100%	97%
2	109%	104%	101%	106%
3				
4				
1 al 4				

37





A1HT3T3

8. Zonas de Venta

Zona de venta de Interbike S.R.L.		Cantidad de clientes	
Nº	Zona	absoluta	relativa (%)
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			



9. Listado de clientes

N°	N° de orden	Cliente	Calle	Código postal	Localidad	Zona de venta Interbike	
						N°	Zona (provincia)
01	1404	BIKE STORE	Baigorria 860		San isidro/Bs.As		
02	1405	ADRENALINE	C. Sarralde 5690		Mendoza		
03	1406	BIKEWAY	Lope de Vega 1887		Tucumán		
04	1407	ONLY BIKES	Av. Coronel Díaz 1664		San Rafael		
05	1408	DÁYE	Av. San Martín		Junín		
06	1410	BIANCHI CENTER BELGRANO	Av. Cabildo 4001		Bahía Blanca		
07	1415	ALE BIKES	Libertador 3994		Buenos Aires		
08	1417	BICICLETAS ALE	Av. La Plata 795	1235	Cordoba		
09	1418	BIKE HOUSE	J. J. Paso 1260		Rosario		
10	1420	KAPITAN PEDALES	Av. Del Lib. y Cong.		Capital		
11	1421	BIKEGROUP	Av. J. B. Alberdi 6675		La Lucila/Bs. As		
12	1422	MEGA BIKE CENTER	V. Alte. O'Connor 869		Bariloche		
13	1424	ESTACIÓN BIKE	Malabia 786		Ituzaingo/Bs. As		
14	1425	SAN ISIDRO BIKE CENTER	Av. Santa Fe 1017	1832	L. de Zamora/ Bs. As		
15	1427	BLANCO BIKES	Av. La Plata 795		Buenos Aires		
16	1429	DAX BIKES	Scalabrini Ortiz 1602		Capital		
17	1430	ESPÍNDOLA 3ª GENERACIÓN	Junín 259	1026	Gral Roca		
18	1433	BICI-SHOP	Pte. Perón 25480		Merlo/Gran Bs. As		
19	1435	BRONI SA	Agüero 2279		Mardel plata		
20	1436	KELINBIKE SH	Av. Libertador 2257	1439	Neuquén		
21	1438	LAURO COMPETICIÓN	Av. San Pedrito 577	1406	Venado Tuerto		
22	1441	ARGENBIKES	Av. Directorio 899		Viedma		
23	1442	AMERICAN BIKE	Madariaga 6262		Rio Grande		
24	1444	NEW BIKES	Leopoldo Marechal 832	1405	Buenos Aires		
25	1448	NODARI CYCLES	Monroe 2364		Buenos Aires		

10. Mapa Argentina





11. Acta de reunión

La gerente, la Sra. Hernández, ha convocado a una reunión a los jefes de departamento: el Sr. Gallo (Ventas), el Sr. Alvarado (Planeamiento y Control), la Sra. Martínez (Logística), el Sr. Castro (Producción), la Sra. Bonelli (Marketing) y el Sr. Conti (Contabilidad).

Hernández: Señoras y señores, les doy la bienvenida a esta reunión. Ustedes saben de qué se trata, así que vayamos directamente al grano. Sr. Gallo, por favor.

Gallo: Ante ustedes se encuentran los resultados de la estadística de Volumen de negocios y de Ventas. Creo que los datos hablan por sí mismos.

Hernández: Lamentablemente sí. Tenemos que entrar en acción, necesitamos un nuevo plan de Marketing.

Gallo: Está en lo cierto, Sra. Hernández. Hace mucho que en Marketing lo venimos diciendo. Quizá deba recordárselos una vez más. El Marketing no es sólo publicidad, sino que abarca todas, insisto, todas las medidas que toma una empresa para organizar y promover sus ventas. Esto abarca una enorme cantidad de medidas posibles.

Hernández: Por eso debemos someter a prueba nuestro Marketing-Mix, es decir, todas las variables comerciales tales como la comunicación (en la que se encuentra prensa y publicidad, la fuerza de ventas y la promoción en los locales de venta), el precio (incluye condiciones de venta y descuentos), la distribución (es decir, qué canales vamos a usar) y el producto (esto es, qué líneas de productos y qué ítems vamos a ofrecer)

Conti: Manos a la obra entonces.

Gallo: Hemos descansado demasiado tiempo sobre nuestros laureles después de que nuestra bicicleta de semicarrera recibiera el Premio a la bicicleta del año hace 2 años.

Martínez: La triste realidad es que hace bastante tiempo que hemos salido de un mercado de demanda: Hace mucho tiempo, para una oferta escasa había una enorme demanda. Ya hace años que enfrentamos un mercado de oferta: Hoy en día, la demanda se encuentra ante una oferta cada vez mayor; la competencia es enorme.

Castro: Y esta competencia se ha incrementado aun más por las importaciones baratas de sudeste asiático. Sra. Bonelli, ¿no deberíamos



realizar primero un estudio de mercado para evaluar mejor nuestras posibilidades de venta?

Bonelli: Estamos en eso. Sin embargo, hay dos formas de estudio de mercado: el análisis por única vez (one shot) del mercado o el análisis periódico del mercado. Nosotros...

Hernández: ¿Y cuál es la diferencia?

Bonelli: El primero consiste en una investigación única de la situación del mercado en un momento determinado. O sea, una observación puntual, por ejemplo, cuando se introduce un nuevo producto. El segundo, en cambio, consiste en la medición continua del mercado de bicicletas por un período de tiempo más bien prolongado.

Hernández: No deberíamos detenernos en eso ahora.

Conti: Tampoco estamos en el colegio.

Alvarado: Creo que contamos con suficientes documentos propios como para analizar la situación del mercado de las bicicletas, como por ejemplo: Informes de representantes del Estado, revistas especializadas, publicaciones del Instituto de Estadísticas y Censos o análisis del sector hechos por el periodismo.

Gallo: Sin embargo, para evaluar a los consumidores, nos sería de gran ayuda saber más sobre nuestros productos.

Hernández: Pero esto implica la intervención de una agencia de estudios de mercado, que, a pedido nuestro, realice encuestas entre los consumidores, los distribuidores, etc. y, eventualmente, también tests. Esto es demasiado caro para nosotros.

Bonelli: Cierto. Coincido con que tenemos suficientes documentos propios. Como por ejemplo, estadísticas que demuestran claramente que, desde luego, Interbike S.R.L. también depende de la situación económica general. Por el momento, esta coyuntura es más bien regresiva y, por eso, afecta al mercado de bicicletas. Y eso podría cambiar.

Gallo: Pero esto no quiere decir que tengamos que esperar a que la coyuntura vuelva a ser favorable.

Conti: De ningún modo. No sólo está disminuyendo nuestro volumen de negocios, la evolución de nuestras ganancias también es



negativa. No falta mucho para que tengamos que salir a pedir limosna. Yo...

Castro: Bueno, aún no es para tanto. Pero es cierto que nuestras máquinas y nuestra mano de obra están siendo desaprovechadas.

Conti: O sea, quiere decir que nuestro rendimiento, nuestra capacidad, no...

Castro: No lo aprovechamos al máximo, es correcto. Si esto sigue así, habrá jornadas reducidas y, si empeora aún más, incluso despidos.

Conti: Claro, poner a disposición máquinas que no se usan y mantenerlas genera costos. ¿Qué quiere decir esto para nosotros?

Hernández: Necesitamos proyectos, ideas. Propongo que formemos grupos de trabajo que se dediquen a examinar minuciosamente las cuatro variables del Marketing y desarrollen propuestas.

Alvarado: Y todos los grupos de trabajo deberían dejar constancia de los resultados y las propuestas en un briefing y ponerlo a disposición de los demás.

Martínez: ¿Briefing?

Alvarado: Es una palabra nueva tomada del inglés, como tantas otras en el área de Marketing. Eh...O sea, la Gerencia espera resúmenes de nuestras deliberaciones que contengan las primeras propuestas o posibles soluciones.

Castro: Bueno. Creo que mi experiencia sería muy útil en la política de producción. ¿Hasta qué punto se pueden realizar cambios en nuestros tipos de bicicletas?

Hernández: Considere todas las posibilidades: Desde una mejora técnica, como por ejemplo, un cambio de 7 velocidades para la bicicleta de paseo, hasta una ampliación del surtido, como ser una bicicleta para niños o una bicicleta para Trekking o ...

Castro: Esto también depende, por supuesto, de nuestras posibilidades. Actualmente estamos ensamblando demasiadas bicicletas con 12 velocidades para el mercado. Pero, desde el punto de vista técnico, es posible y relativamente fácil incorporar a nuestro programa bicicletas de paseo con 7 velocidades. En cambio, las bicicletas para niños son productos totalmente nuevos para nosotros, lo que significa que...



- Hernández:** No deberíamos entrar en detalles todavía.
- Martínez:** Está bien. Pero también hay que revisar distribución. Y también nuestra logística que no es óptima. Me refiero, por ejemplo, a que la distribución regional de nuestros distribuidores no es pareja, tan sólo piense en el Gran Buenos Aires y el resto del país.
- Hernández:** Aquí también espero que toquen todas las áreas. Por ejemplo, Logística. Para la entrega de nuestros productos, por ejemplo, ¿es mejor hacerla con nuestros propios camiones o, como hasta ahora, usar una empresa transportista? En cuanto a Distribución, ¿es mejor distribuir las bicicletas usando mayoristas que luego se vendan a los minoristas o es mejor vender directamente a minoristas?
- Gallo:** Con respecto a la política de distribución, también deberíamos pensar, de una vez por todas, si son sólo los comercios especializados los que pueden vender nuestras bicicletas o también los canales alternativos tales como shoppings y los supermercados.
- Martínez:** Es cierto. De este modo, también nuestra política de precios podría volverse más compleja. ¿Por qué no ofrecer nuestros productos con otro nombre y más barato en los shoppings, etc.? De esta manera podríamos captar nuevos sectores. ¿Qué hay de nuestras condiciones de pago y de entrega? ¿Por qué no ofrecerles a los buenos clientes mayores bonificaciones o entregas a domicilio, por ejemplo?
- Alvarado:** Eso es cosa suya. Sra. Bonelli, deberíamos ocuparnos de la política de comunicación.
- Hernández:** Bien, sólo tenga en cuenta que el presupuesto para publicidad tiene sus límites. Todavía hay que determinar cuánto podemos gastar en una campaña publicitaria.
- Conti:** ¿Por qué no Interbike S.R.L., la mejor bicicleta en la Argentina? O: Interbike S.R.L., una Ferrari entre las bicicletas. Ya sea en Buenos Aires o en el interior, Interbike es la...
- Alvarado:** Sr. Conti, no tengo nada en contra de sus versitos, pero existe algo así como la ley contra la publicidad desleal. También la publicidad tiene sus reglas. Empezé por darnos un análisis de costos sensato.
- Conti:** El análisis de costos lo tenemos perfectamente bajo control. Necesitamos, de una vez por todas, un proyecto publicitario para



vaciar el depósito (de productos terminados)

Alvarado: El proyecto publicitario se hará a medida de nuestro público objetivo. Contamos con datos actuales sobre este público objetivo. Basándonos sobre estos datos, desarrollaremos nuestro proyecto para la planificación publicitaria. Quizá deberíamos contratar a una agencia de publicidad que nos asesore.

Bonelli: Tendríamos que discutir las ventajas y desventajas del asesoramiento de una agencia de publicidad. Como fuere, tenemos que orientar nuestro proyecto publicitario a nuestro público objetivo.

Hernández: Además de la publicidad de producto, no se olvide de la promoción de venta en los locales de venta minorista. Considero que la promoción de venta es muy importante.

Bonelli: Seguro. Con respecto a nuestra promoción de ventas, pienso, por ejemplo, en una mejor capacitación de nuestros colaboradores externos y de nuestros mayoristas, además de los obsequios, apoyo publicitario o incluso incentivos económicos para los minoristas exitosos. Sí, ¿por qué no apoyamos a la distribución con campañas de direct mailing (publicidad directa por correo)?

Conti: Pero, por favor, no esa publicidad con mailings, concursos y qué se yo. Todo eso va directo a la basura.

Alvarado: No lo veo así. Otro pilar importante en la gestión de la variable comunicación deberían ser las relaciones públicas (RRPP).

Conti: Así es. ¿Qué les parece, por ejemplo, si patrocinamos algún evento deportivo, por ejemplo, un triatlón?
Para esto sí contamos con antecedentes exitosos.

Alvarado: ¡Ah! Sí, si usted lo paga... Ideas no nos van a faltar. Interbike S.R.L. seguirá siendo símbolo de calidad.

Hernández: Un buen Marketing nos beneficia a todos. Estoy segura de que hoy en día ninguna PyME podría tener éxito sin un buen Marketing. Quizá hasta podamos permitirnos contratar una agencia de publicidad bajo condiciones que sean favorables. Empecemos entonces.

Castro: Sobre todo también por nuestros puestos de trabajo. La Gerencia de la empresa está algo preocupado al respecto.

12. Perfil del sector

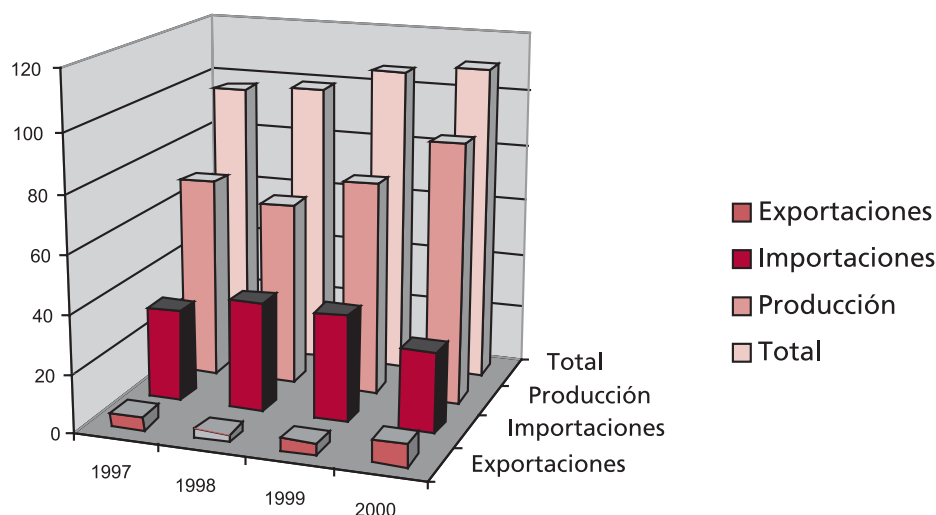
Bicicletas de semicarrera y Mountain Bike: Posesión e intención de compra (en %)

Atributos	Bicicleta de semicarrera			Mountain Bike	
	Personas (en millones)	Posesión en %	Intención de compra en los próximos 1-2 años (%)	Posesión en %	Intención de compra en los próximos 1-2 años (%)
Población a partir de 14 años	21,08	16,70	2,0	13,40	2,6
Gran Buenos Aires	16,79	19,00	3,1	14,00	2,7
Interior	4,28	7,80	2,6	11,00	2,3
Hombres	9,96	19,30	2,1	15,50	3,2
Mujeres	11,08	14,40	4,8	11,40	2,1
Grupos etarios					
14-19 años	1,47	8,10	2,7	40,30	5,5
20-29 años	3,59	21,90	6,2	18,10	4,7
30-39 años	3,71	22,40	4,8	17,80	3,9
40-49 años	3,12	18,10	2,3	17,40	2,5
50-59 años	3,72	15,60	1,4	7,60	1,6
60-69 años	2,76	8,60	0,7	2,10	0,4
70 años y más	2,69	1,80	0,4	1,00	0,4
Etapas de la vida					
Jóvenes solteros	4,00	18,30	2,9	25,60	5,0
Parejas jóvenes sin hijos	1,71	20,10	3,0	18,70	4,1
Familias jóvenes	2,39	26,10	6,3	16,60	4,6
Flias. con hijos mayores solamente	1,96	22,30	2,8	24,00	3,2
Sólo adultos, 40-49 años	4,47	17,60	1,5	10,60	1,5
Sólo adultos, mayores de 60	3,24	7,60	0,7	1,70	0,4
Adultos solteros	3,28	4,70	0,7	2,30	0,8
Estudios					
Escuela primaria	10,92	25,5	2,5	20,80	4,0
Escuela secundaria	6,18	19,40	2,5	17,10	3,4
Estudios terciarios o universitarios	3,98	21,50	2,9	15,60	3,1

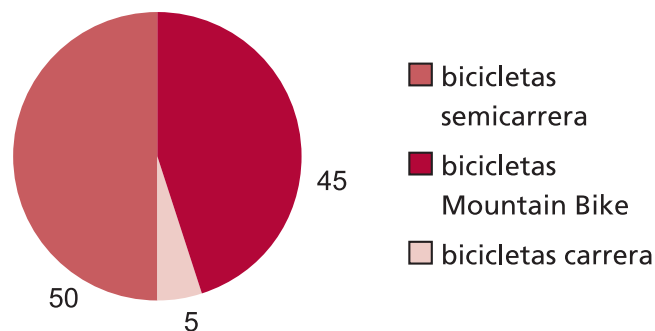


Bicicletas de semicarrera y Mountain Bike: Posesión e intención de compra (en %)

Atributos	Total	Bicicleta de semicarrera		Mountain Bike	
	Personas (en millones)	Posesión en %	Intención de compra en los próximos 1-2 años (%)	Posesión en %	Intención de compra en los próximos 1-2 años (%)
Ocupación					
Estudiante	1,39	29,00	2,9	37,20	5,3
En formación profesional	0,59	26,00	2,9	29,70	5,6
Ama de casa con hijo(s)	3,39	33,20	6,5	7,80	1,2
Empleado	10,48	20,30	2,6	15,20	3,3
Desempleado	1,18	13,40	1,8	9,80	1,9
Jubilados, pensionados	5,21	5,80	0,5	1,80	0,7
Otros	2,21	17,00	1,7	14,20	1,9
Áreas profesionales					
Autónomos	1,71	17,40	1,6	14,10	1,7
Agrarios	0,42	7,60	0,4	4,30	0,5
Ejecutivos y funcionarios	3,05	21,70	3,6	16,70	3,2
Otros empleados	8,24	18,20	3,0	14,10	2,5
Técnicos	4,85	15,00	2,9	13,10	3,0
Otros trabajadores	2,79	10,70	1,6	8,90	2,5
Ingresos netos					
Por debajo de \$ 500	3,22	6,60	1,0	5,20	1,6
\$ 500 - \$ 750	4,83	11,80	1,6	8,70	2,4
\$ 750 - \$ 1.000	5,00	17,00	2,2	14,30	2,9
\$ 1.000 - \$ 1.500	3,20	21,20	4,6	15,40	3,2
\$ 1.500 - \$ 2.000	2,15	22,70	3,4	19,10	3,3
Más de \$ 2.000	2,67	26,80	2,3	22,80	2,8



Las cifras correspondientes al eje vertical están expresadas en millones de pesos



Las cifras del gráfico anterior están expresadas en términos porcentuales

Expectativas del sector

A partir de 2003 la demanda retomará una tendencia creciente en el mercado de bicicletas. De ahí en más, una diferenciación progresiva del producto, nuevos planes de Marketing que incluyen alianzas más estrechas con marcas internacionales y estrategias de precios bajos determinarán el futuro de los oferentes. En suma, el sector deberá prepararse para una competencia más dura.

Por otra parte, las bicicletas a precios "de descuento" que ofertarán algunas cadenas de supermercados le seguirán complicando la vida al comercio especializado, ocasionándole pérdidas en su participación en el volumen de negocios del sector minorista.



A largo plazo se ven buenas posibilidades de venta para las bicicletas en la Argentina. Actualmente, el porcentaje de bicicletas con respecto al tránsito en general es de un 10%. Como la mitad de los viajes en auto se realiza dentro de un radio de 5 km y cada vez es más difícil circular, parece bastante realista –suponiendo los cambios de conducta correspondientes– que el porcentaje de bicicletas en la calle sea del 20 % en las grandes ciudades y de hasta el 40 % en las ciudades medianas. Aquí hay todavía una importante demanda potencial por explotar.



A2HT5T3

13. Guía de planificación: Público objetivo: Bicicleta de semicarrera

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Grupos etarios	
Etapas de la vida	
Estudios	
Ocupación	
Áreas profesionales	
Ingresos	
Otras particularidades	



14. Acta de reunión

Reunión: Grupo de planificación

Tema: Decisiones en relación a producto, precio y distribución

Fecha: 27/12/2002

Hora: 10 a 13 hs.

Lugar: Sala de conferencias del Departamento de Ventas

Asistentes: Registrados en la lista de asistencia

Moderador: Sr. Ortíz, jefe del Dpto. de Ventas

Acta: Sra. Rodríguez

Orden del día:

1. Evaluación del estudio de mercado "Perfil del sector"
2. Proyecto de la Gerencia con respecto a la producción
3. Evaluación de la situación actual del mercado
4. Propuestas del Grupo de planificación

Punto 1

El Sr. Ortíz informa sobre el estudio de mercado "Perfil del sector".

Esta investigación de marketing así como la evaluación del Grupo de planificación se adjuntan como anexos.

Punto 2

La Gerencia ha hecho las siguientes propuestas de planificación:

- Los tiempos de producción así como el volumen de producción para la Mountain Bike y la bicicleta de carrera sufrirán modificaciones;
- El volumen anual de producción para todas las bicicletas de semicarrera deberá ser de 24.000 unidades, de las cuales 6.000 como máximo corresponderán a bicicletas de 12 velocidades. Con estas cifras, la capacidad de producción estaría aprovechada al máximo.

Punto 3

La situación actual del mercado se evalúa de la siguiente manera:

- Se debe tener en cuenta los datos macroeconómicos del estudio de mercado.
- En casi todos los hogares hay bicicletas. Por eso, se trata más bien de incentivar a los clientes a usar productos perfeccionados en lugar de sus viejas bicicletas.
- La bicicleta de semicarrera de 14 velocidades es vista en el mercado como la perfección en su categoría en el mercado.
- Actualmente, el consumidor acepta un precio de venta al público más



alto por este producto.

- En el sector del mercado correspondiente a las bicicletas de semicarrera de hasta \$500 se pueden vender aún mayores cantidades, especialmente, en el interior del país.
- Bajar los precios de nuestras bicicletas de semicarrera dañaría, sin embargo, no sólo la imagen de nuestra marca sino también a los distribuidores especializados que venden nuestros artículos de mayor valor. Es de esperar entonces que las ventas sigan disminuyendo.
- La distribución regional de nuestros distribuidores oficiales no es pareja.
- Dado que se trata de un producto nuevo pero con un aporte técnico sustancial, se espera que la bicicleta de semicarrera de 14 velocidades se vaya estableciendo en el mercado.

Punto 4

El Grupo de planificación hizo las siguientes propuestas:

- Ampliar la cartera de productos de Interbike S.R.L. mediante una bicicleta de semicarrera de 10 velocidades;
- Distribuir este nuevo modelo con el nombre de Interbike a través del comercio especializado con el asesoramiento correspondiente;
- Producir un volumen equivalente al volumen de ventas del año pasado de la bicicleta de semicarrera de 12 velocidades;
- Suspender la producción de la bicicleta de semicarrera de 12 velocidades;
- Simultáneamente, ofrecer las bicicletas de semicarrera de 10 velocidades con una marca de segunda a un precio menor de \$ 500, no a través del comercio especializado, sino a través del canal de supermercados y los shoppings en la modalidad de autoservicio sin servicio de asesoramiento alguno.
- Para poder ofrecer estos precios, habría que reemplazar en la segunda marca algunas de las piezas caras de empresas conocidas por piezas más baratas de empresas desconocidas (por ejemplo, el cambio y los neumáticos);
- Evaluar si también se podría crear un canal de marketing directo para venderlas por correo, teléfono o Internet
- Ganar nuevos distribuidores oficiales, sobre todo en el interior del país, para organizar la red argentina de distribuidores de forma más pareja y, de esta manera, ganar nuevos mercados de consumo.
- Para satisfacer nuestras altas exigencias (asesoramiento técnico, servicios, problemas de financiación), seguir empleando reglas estrictas para seleccionar a los distribuidores especializados.

El acta finaliza con la fecha, iniciales de la secretaria y aclaración y firma del moderador.



15. Extractos del estudio "Perfil del sector"

Extracto Punto 2 "Los consumidores"

En un día hábil promedio, sólo un pequeño grupo de la población argentina utiliza bicicletas. Un 1 % de la población del Gran Buenos Aires (incluye Capital) y un 2 % de la población del interior del país va al trabajo, a la escuela, al centro de estudio, a hacer las compras o a realizar diversas actividades en su tiempo libre en bicicleta.

En un día festivo promedio, un 12 % de las personas mayores de 14 años utiliza la bicicleta en el Gran Buenos Aires. En el interior del país, el 10 %.

Claramente, el medio de locomoción más usado es el transporte público, con un uso promedio del 44 % en Buenos Aires y del 38 % en el interior.

UTILIZACION DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE (EN %)

	GRAN BUENOS AIRES	INTERIOR DEL PAIS
A pie/otros medios	28	34
Bicicleta	12	10
Motocicleta	1	2
Auto: conductor	9	11
Auto: acompañante(s)	6	5
Medios locales de transporte público	44	38

Fuente: La Nación

En el transcurso de la semana, la utilización de los medios de transporte varía. En el interior, la gente tiende a utilizar más la bicicleta en los días hábiles que durante el fin de semana. En Buenos Aires, la disposición a usar la bicicleta durante el fin de semana es relativamente mayor.

Extracto Punto 3 "Estructuras del mercado de consumo en el sector de bicicletas"

Según los resultados de un estudio realizado por Clarín, un 35 % de los 17 millones de argentinos de entre 14 y 64 años anda muy poco o directamente no anda nunca en bicicleta en su tiempo libre. Un 30 % se sube ocasionalmente a una bici-

cleta y apenas un 25 % la usa con frecuencia. Un 10%, o sea, 1,7 millones de personas, anda “con mucha frecuencia” en bicicleta. Si se compara Buenos Aires con el interior, es notable la preferencia en el Interior por los medios locomotores a la hora de salir a pasear

Extracto Punto 4 “Los canales de distribución”

En la venta de bicicletas, la competencia ha generado cambios estructurales en los canales de distribución. En el 2000, los supermercados de los suburbios hicieron fuertes campañas que ofrecían bicicletas a precios “de descuento” .Por esa razón, incrementaron su participación de mercado en un 5%, alcanzando el 35% del mercado total.

En cambio, el comercio especializado de bicicletas tuvo que soportar nuevamente una pérdida de participación, esta vez del 3%, llegando al 42%, un nuevo récord negativo.

Actualmente hay aprox. 3.000 distribuidores de bicicletas en la Argentina, la mayoría de los cuales tiene su propio taller de reparaciones.

El mismo año, la venta directa (correo, teléfono, etc.) logró una participación del 4%, mientras que el 14% de todas las bicicletas vendidas llegaron al consumidor final a través de los shoppings de la ciudad. El resto se vendió a través de otros canales menos relevantes

Extracto Punto 6 “Expectativas del sector”

A partir de 2003 la demanda retomará una tendencia creciente en el mercado de bicicletas. De ahí en más, una diferenciación progresiva del producto, nuevos planes de Marketing que incluyen alianzas más estrechas con marcas internacionales y estrategias de precios bajos determinarán el futuro de los oferentes. En suma, el sector deberá prepararse para una competencia más dura.

Por otra parte, las bicicletas a precios “de descuento” que ofertarán algunas cadenas de supermercados le seguirán complicando la vida al comercio especializado, ocasionándole pérdidas en su participación en el volumen de negocios del sector minorista

A largo plazo se ven buenas posibilidades de venta para las bicicletas en la Argentina. Actualmente, el porcentaje de bicicletas con respecto al tránsito en general es de un 10%. Como la mitad de los viajes en auto se realiza dentro de un radio de 5 km y cada vez es más difícil circular, parece bastante realista –suponiendo los cambios de conducta correspondientes– que el porcentaje de bicicletas en la calle sea del 20 % en las grandes ciudades y de hasta el 40 % en las ciudades medianas. Aquí hay todavía una importante demanda potencial por explotar.



16. Hoja de costos de la bicicleta semicarrera para damas 12 velocidades

A1HT7T3

DATOS BASICOS	DATOS PROYECTADOS
Nombre de distribución	"Interbike" 12 velocidades
Precio de lista	\$ 660
Costos de producción por unidad (variable)	\$ 475
Costos fijos totales	\$ 750.000

CALCULO 1	DATOS PROYECTADOS	
Rendimiento máximo de planta	6.000	
Volumen calculado (unidades)	6.000	
Productividad	100%	
	Unitario	Total
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)	\$ 660	\$ 3.960.000
- Costos de producción	\$ 475	\$ 2.850.000
= Margen bruto 1	\$ 185	\$ 1.110.000
- Costos fijos	\$ 125	\$ 750.000
= Beneficio	\$ 60	\$ 360.000
Costos totales	-	\$ 3.600.000
Costo por unidad	\$ 600	-

CALCULO 2	DATOS REALES	
1 Ventas reales		
2 rendimiento máximo de planta	6.000	
Productividad (1/2)		
	Unitario	Total
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)		
- Costos de producción		
= Margen bruto 1		
- Costos fijos		
= Beneficio		
Costos totales		
Costo por unidad		

A1HT8T3

17. Hojas individuales de costos "Bici 1" y "Bici 2"

DATOS BASICOS	DATOS PROYECTADOS
Nombre de distribución	Bici 1 (primera marca)
Precio de lista	\$ 680
Costos de producción por unidad (variable)	\$ 488
Costos fijos totales	\$ 750.000

CALCULO 3	DATOS PROYECTADOS	
Rendimiento máximo de planta	6.000	
Volumen calculado (unidades)	6.000	
Productividad		
	Unitario	Total
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)		
- Costos de producción		
= Margen bruto 1		
- Costos fijos		
= Beneficio		
Costos totales		
Costo por unidad		

CALCULO 4	DATOS PROYECTADOS	
Rendimiento máximo de planta	6000	
Volumen calculado (unidades)	4.000	
Productividad		
	Unitario	Total
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)		
- Costos de producción		
= Margen bruto 1		
- Costos fijos		
= Beneficio		
Costos totales		
Costo por unidad		



DATOS BASICOS	DATOS PROYECTADOS
Nombre de distribución	Bici 2 (segunda marca)
Precio de lista	\$ 498
Costos de producción por unidad (variable)	\$ 463
Costos fijos totales	\$ 750.000

CALCULO 5	DATOS PROYECTADOS	
Rendimiento máximo de planta	6.000	
Volumen calculado (unidades)	6.000	
Productividad		
	Unitario	Total
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)		
- Costos de producción		
= Margen bruto 1		
- Costos fijos		
= Beneficio		
Costos totales		
Costo por unidad		

CALCULO 2	DATOS PROYECTADOS	
Rendimiento máximo de planta	6000	
Volumen calculado (unidades)	2.000	
Productividad		
	Unitario	Total
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)		
- Costos de producción		
= Margen bruto 1		
- Costos fijos		
= Beneficio		
Costos totales		
Costo por unidad		

18. Hoja de costos "Bici 1" y "Bici 2"

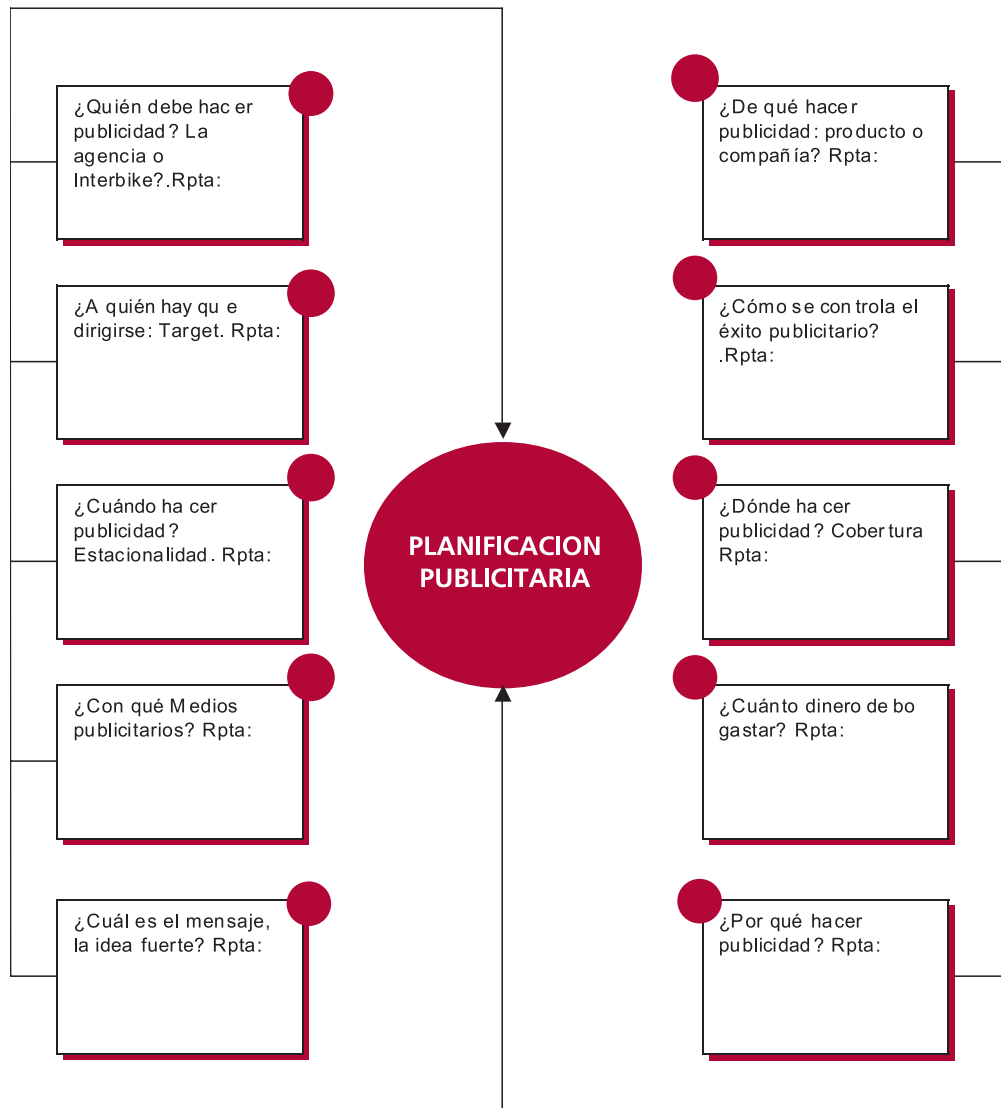
DATOS BASICOS	DATOS PROYECTADOS		
Nombre de distribución	"Bici 1"	"Bici 2"	Ambos
Precio de lista	\$ 680	\$ 498	-
Costos de producción por unidad (variable)	\$ 488	\$ 463	-
Costos fijos totales	-	-	\$ 750.000

CALCULO 5	DATOS PROYECTADOS		
Nombre de distribución	"Bici 1"	"Bici 2"	Ambos
Volumen calculado (unidades)			
Porcentaje de la producción			
Porcentaje de los costos fijos			
	Total "Bici 1"	Total "Bici 2"	Total Ambos
Ingresos por ventas (Volumen * Precio de lista)			
- Costos de producción			
= Margen bruto 1			
- Costos fijos			
= Beneficio			
Costos totales			
Costo por unidad			
Beneficio por unidad			

OBSERVACIONES



19. Guía de planificación publicitaria





20. Guía de Objetivos publicitarios

Objetivos publicitarios	Importancia para el beneficio de la empresa				Justificaciones
	1	2	3	4	
Aumentar el volumen de negocios					
Introducir nuevos productos					
Aumentar la venta de determinados artículos					
Aumentar el grado de popularidad					
Captar nuevos compradores					
Ampliar las zona de venta					
Cambiar la imagen					
Aumentar las prestaciones de servicios					

1 = muy importante; 2 = importante; 3 = actualmente sin importancia; 4 = sin importancia



21. Guía de Medios publicitarios

¿QUÉ MEDIOS PUBLICITARIOS QUIERE EMPLEAR?

	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
GRÁFICA			
• Diarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas populares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas especializadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Revistas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TELEVISIÓN			
• Regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RADIO			
• Regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folletos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inserts para periódicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Afiches callejeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios de transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decoración de vidrieras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mailing,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regalos promocionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Carta de la Agencia de publicidad P&P

P&P Publicidad

Sres.
Interbike S.R.L.
Leiva 4350
1427 Capital Federal

Fecha 12 de enero de 2001

Estimada Sra. Hernández:

Nos ha encomendado realizar la campaña "A rodar". Le agradecemos su confianza. En el marco de las numerosas conversaciones mantenidas con la Sra. Bonelli y con el Sr. González en sus oficinas, así como también del análisis de gran cantidad de documentos del estudio del mercado de bicicletas y de estadísticas de venta internas se ha establecido la orientación de la campaña publicitaria. El objetivo de las medidas publicitarias es apoyar

- la introducción del nuevo cambio de 10 velocidades para la bicicleta de semicarrera,
- la ampliación de las zonas de venta en el interior del país, y
- la venta de la bicicleta de semicarrera con el cambio de 10 velocidades con segunda marca.

A continuación le proponemos un mix de promoción para el interior del país. Emplearemos además medios nacionales como complemento.

1. Televisión:

Canal 11: 24 spots en abril y 25 spots en mayo
Canales regionales: 12 spots en abril y 14 spots en mayo
Cada spot durará 20 segundos.
(Se entiende por spot un espacio publicitario)

2. Radio:

Radio Continental: 36 spots en abril y 40 spots en mayo
Radios regionales: 39 spots en abril y 41 spots en mayo
Cada spot durará 15 segundos.

3. Diarios:

La Nación: 2 avisos en abril y 4 avisos en mayo



Clarín: 2 avisos en abril y un aviso en mayo
Olé: 1 aviso en abril y 1 aviso en mayo

Todos los avisos aparecerán de lunes a viernes en blanco / negro y el formato será de aproximadamente 8 cm a dos 2 columnas, es decir 16 cm.

4. Afiches:

400 afiches en abril y 400 en mayo en las principales ciudades del país.
Los afiches (medida: 3,60 x 2,60 m) se expondrán 10 días en abril y 10 días en mayo.

No se han tenido en cuenta las bonificaciones en cantidad (por ej., si ponemos 10 spots que nos regalen 1). No se han incluido en los cálculos de nuestros honorarios que se envían por separado, nuestro presupuesto conteniendo los costos por la creación del spot, el diseño del aviso y del afiche se enviará por separado.

Se adjuntan dos formularios para contratar horarios de transmisión para la publicidad televisiva y la publicidad radial. Por favor, confirme a través de los mismos su acuerdo con las pautas publicitarias comentadas.

Saluda a Ud. muy atentamente

Juan Pérez
Ejecutivo de cuenta

Documentos adjuntos

Contratación publicidad televisiva
Contratación publicidad radial

P&P Callao 1233, 1427 Capital Federal - Tel./Fax: (011) 4842-4890 P&P.

23. Lista de precios de spots televisivos

Canales de televisión	Días de transmisión	Promedio por año
		\$/1 seg.
NACIONALES		
Canal 2	Lu. – Do.	100
Canal 7	Lu. – Do.	65
Canal 9	Lu. – Do.	350
Canal 11	Lu. – Do.	650
Canal 13	Lu. – Do.	800
REGIONALES		
Canal 8 Córdoba	Lu. – Do.	70
Canal 13	Lu. – Do.	22
Canal 4 Teleaire	Lu. – Do.	25
Canal 9	Lu. – Do.	32
Canal 9 Televida	Lu. – Do.	27
Guauguay Televisora Color S.A.	Lu. – Do.	24
Canal 11 Mar del Plata	Lu. – Do.	45
Canal 8 Mendoza	Lu. – Do.	52
Canal 10 Salta	Lu. – Do.	37
Canal 2 Santa Fe	Lu. – Do.	40
CABLE		
Canal 26	Lu. – Do.	25
Crónica TV	Lu. – Do.	100
Fox	Lu. – Do.	20
Fox Kids	Lu. – Do.	6
Fox Sports	Lu. – Do.	26
Todo Noticias	Lu. – Do.	25
Volver	Lu. – Do.	9
Discovery Channel	Lu. – Do.	4
People&Arts	Lu. – Do.	4
Sony	Lu. – Do.	4
USA Network	Lu. – Do.	6
MTV	Lu. – Do.	4
Warner Channel	Lu. – Do.	6
Gems	Lu. – Do.	4



24. Lista de precios de spots radiales

Emisoras radiales	Días de transmisión	Promedio por año
		\$/1 seg.
NACIONALES		
AM		
América	Lu. – Do.	30
Radio Continental	Lu. – Do.	16
Del Plata	Lu. – Do.	30
Radio del Sol	Lu. – Do.	3
Radio El Mundo	Lu. – Do.	15
Metropolitana	Lu. – Do.	18
Radio Mitre	Lu. – Do.	21
Radio 10	Lu. – Do.	28
Radio Cultura	Lu. – Do.	9
LRA Nacional	Lu. – Do.	20
Radio Rivadavia	Lu. – Do.	45
FM		
FM Feeling	Lu. – Do.	18
Cadena Top 40	Lu. – Do.	3
FM El Buen Ayre	Lu. – Do.	15
FM Aspen	Lu. – Do.	18
Cadena 100	Lu. – Do.	6
FM Hit	Lu. – Do.	5
FM Horizonte	Lu. – Do.	15
FM Mega	Lu. – Do.	14
Milenium	Lu. – Do.	17
FM Nostalgie	Lu. – Do.	4,50
Radio Uno	Lu. – Do.	14
Rock & Pop	Lu. – Do.	28
FM Supernova	Lu. – Do.	8
REGIONALES		
AM Emisora Pampeana	Lu. – Do.	12
FM Cadena Norte	Lu. – Do.	6
FM Comunicar	Lu. – Do.	5
FM Radio Chascomús	Lu. – Do.	8
FM Cielo	Lu. – Do.	5
FM Palihue	Lu. – Do.	7
FM Cadena	Lu. – Do.	4
FM Mater Rosario	Lu. – Do.	11
FM Flash	Lu. – Do.	9
FM del centro de Chivilcoy	Lu. – Do.	3,5
FM Líder	Lu. – Do.	14
AM y FM Radio Atlántica	Lu. – Do.	10
FM Chimiray	Lu. – Do.	3
FM Cristiana	Lu. – Do.	2,5
FM Mar del Plata	Lu. – Do.	7
Radio Río Cuarto	Lu. – Do.	9

25. Listas de precios para publicidad gráfica y otros

Diarios	Precio promedio de cm. x columna
NACIONALES	
Ámbito Financiero	100
BAE	65
Buenos Aires Herald	350
Clarín	650
El Cronista	800
La Nación	25
La Prensa	100
La Razón	20
Olé	6
Página/12	26
Diario Popular	25
REGIONALES	
Los Andes de Mendoza	25
La Arena	16
La Capital	18
Catamarca Actual	17
El Chubut	14
El Comercial	19
El Cordillerano	22
El Cronista Regional	24
Cuyo Noticias	14
Día al Día	17
Diario C	19
El Diario de la Pampa	13
El Diario de Paraná	14
El Diario del Fin del Mundo	14
Diario El Litoral	16
Diario Norte	15
Diario San Rafael	18

Diarios y otros medios al 01/07/1996



Diario Provincia 23	16
El Eco de Tandil	13
La Gaceta	13
La Hoja de Títulos	16
El Independiente	16
Jujuy al Día	15
El Liberal	17
La Mañana de Córdoba	20
La Mañana de Formosa	17
La Nueva Provincia	14
Paraná/12	16
Pionero	14
Río Negro	19
Rosario/12	21
Sí Patagonia	23
El Siglo	22
El Sureño	18
Tiempo Sur	15
El Zonda	14

OTROS MEDIOS	COSTO UNITARIO (EN \$)
Afiches	0,50
Volantes	0,10
Cine	12



A5HT10T3

26. Formulario: Solicitud publicidad televisiva

Anunciante:
Producto:

Medio	Grupo de tarifa	Bloque publicitario	Duración del spot en seg	Cantidad												
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Total segundos																

Firma autorizada
Fecha
Sello de la empresa

En base a la lista de precios vigente efectuamos el pedido de acuerdo con las siguientes especificaciones(no se especifica día ni soporte):

A6HT10T3

Anunciante:
Producto:

[illegible]

Firma autorizada

Fecha

Sello de la empresa

A7HT10T3

28. Guía Mix de Medios

[illegible]



29. Minuta de la agencia P&P

- Los obsequios promocionales deben ser afines al producto promocionado.
 - Los obsequios deben ser de escaso valor y las muestras deben ser “sin valor comercial” y por supuesto, en este último caso, semejante en sus características al producto promocionado.
 - Cerciórese de que la impresión del logo sea visible y esté bien adherida al obsequio.
 - Por ejemplo: Bolígrafos con el logo de la empresa o almanaques.
 - Un obsequio es considerado insignificante sólo cuando incluso el cliente de menores recursos no le atribuye mucho valor.
 - Los accesorios y servicios adicionales de uso corriente están permitidos como obsequios. Por ejemplo: Una cuchara medidora de café o tornillos para un estante.
 - Una promoción que cumpla esas características no ofrecerá problemas.
 - Si es engañosa o permite presumir una evasión impositiva puede ser cuestionada en base a la legislación y jurisprudencia vigentes en el área de los Derechos del consumidor o en sus Aspectos tributarios.
 - El siguiente ejemplo, que suscita opiniones encontradas, nos ilustra sobre las dificultades que presenta el tema.
 - Una empresa, a través de promociones en diarios, revistas, folletos, entrega sin cargo en el domicilio del consumidor (sifones, bidones de agua) los artículos que produce, y obtiene una base de datos de potenciales clientes a los cuales tratará de venderles posteriormente.
- La AFIP pretende valorizar a precio de costo esas entregas y considera ese monto para aplicar el 21 % de IVA, diciendo que se debe reintegrar el crédito fiscal de la mercadería regalada. También quiere ajustar ese monto en el impuesto a las ganancias a la tasa del 35 %, por considerarlo un gasto no necesario, a pesar de que se regala “solamente a potenciales clientes” de la zona en que trabaja dicha empresa o a porteros que atienden a los repartidores a cambio de poder realizar la venta en el edificio.

A2HT11T3

30. Folleto de un proveedor (PUBLISHOP)

LISTA DE PRECIOS

Jarros capuccino	\$0.97
Jarros americanos	\$0.86
Lapiceros	\$0.58
Esferas anti stress	\$0.91
Pads	\$0.92
Tarjetero con calculadora	\$3.78
Agendas pocket magnéticas	\$1.25
Pins	\$0.30
Relojes de escritorio	\$12.70
Llaveros	\$2.23
Encendedores	\$0.45
Cortaplumas	\$6.78
Minilinterna	\$3.25
Bolígrafos marca A.	\$15.50
Bolígrafos marca B	\$2.28
Roller	\$3.20
Set de bol. y roller, estuche marca AA	\$17.00
Set de bol, roller y estuche Línea promocional	\$9.00
Remeras	\$4.50
Bolsos	\$7.34
Gorros con visera	\$3.89
Paraguas	\$3.55
Vaso térmico	\$9.22

PUBLISHOP

Importadores directos de artículos para merchandising, eventos y regalos empresarios.

Tenemos talleres propios de impresión. Desarrollamos productos y novedades a medida del cliente. Líneas exclusivas. Pedido mínimo: \$ 500,-.



PUBLISHOP

Completar y enviar al siguiente número:
(011) 4791-6754
Guarde el comprobante del fax enviado

[illegible]

Datos necesarios

Razón social

Códigos fiscales

Firma autorizada

Fecha fax

Lugar de envío

Teléfono

Horario de recepción

Contacto

32. Catálogo de Publicidad Interbike S.R.L.

Cómodo y seguro por el *campo y la ciudad***BICICLETA DE PASEO 28" 5 / 7 / 12 velocidades**

Cuadro:	Hecho a mano, cuadro oversized
Ruedas:	Llantas de aluminio de doble pared, cubiertas Schwalbe Marathon
Cambio:	Cambio por engranaje planetario de 5/7 velocidades con freno contrapedal o cambio por cadena de 12 velocidades de Shimano
Asiento:	Asiento de cuero con resortes
Manubrio:	Manubrio de aluminio, diseño ergonómico en negro
Iluminación:	Faros halógenos con reflector integrado
Color:	Rojo



33. Elementos de la publicidad de SHIMANO

A2HT12T3

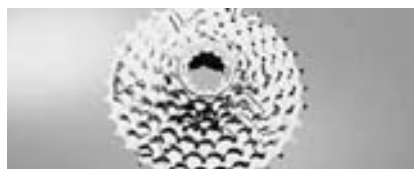
Las bicicletas de paseo que cuentan con elementos similares a los productos más deportivos podría decirse que son de semicarrera. No obstante, el anuncio afirma:

“Los componentes para las bicicletas de uso recreativo y descansado han sido diseñados para ofrecer un modo de andar relajado, confortable y de bajo costo de mantenimiento. Estas bicicletas nos dan una sensación de controlar sin esfuerzo el frenado y el cambio de velocidades”. Se ilustra con esta imagen:



Posteriormente, explica los elementos técnicos en que se basa el confort mencionado.

Di2, por ejemplo, ajusta automáticamente la suspensión delantera y la trasera a la velocidad de la bicicleta de tal manera que no se pierda la potencia del ciclista.



Al desarrollar este componente el foco se puso en lograr que la acción de cambiar las velocidades fuera lo más suave posible. Los distintos piñones fueron diseñados con el objeto de que el cambio fuera silencioso, rápido y excepcionalmente cómodo. **Velocidades: 11 13 15 17 21 25 29 33**

Otra categoría importante son las Mountain bike. Veamos la gráfica y el slogan propuesto:



***Cerca de la naturaleza,
cerca de la gente***

Cuando se trata de las bicicletas de carrera la apuesta es más fuerte



Difícilmente se pueda batir a Shimano en las carreras.

Los continuos avances en la tecnología de la ingeniería humana respaldan los componentes que usan los ciclistas amantes de la velocidad, el deporte o la vida sana, dándoles una mayor seguridad.

Cada set de componentes integran un amplio campo de funciones que no sólo mejoran la performance del ciclista, sino que hace más divertido conducir la bicicleta.

Shimano también incursiona en líneas de negocios complementarias. Veamos cómo argumenta:

“Para aún más diversión y rendimiento”

“Shimano tiene muchos años de experiencia en diseñar, desarrollar y vender accesorios para el ciclista y ofrece una gama completa de anteojos de sol y ropa de un estilo innovador y de alta calidad para todo tipo de ciclista. Alcanzan los más altos niveles de rendimiento y comodidad. Diseño creativo, una cantidad sin fin de pruebas de uso y de laboratorio y miles de experiencias en prácticas y competencias han resultado en la siguiente colección de verano. Nuestra pasión por el rendimiento y el confort es evidente en este abanico de productos cuyo diseño nos deja sin aliento”.





34. Minuta de P&P sobre marketing directo

MAILING

El mailing es una forma de interacción comercial muy personalizada. El factor determinante para llevar a cabo esta modalidad es la calidad de la base de datos de los clientes. Si es una buena base encontrará en ella todos los datos necesarios para poder dirigirse al cliente en forma personalizada. En estos casos cabe utilizar el marketing directo (ya sea por correo, telefónico o electrónico), puesto que no nos dirigimos a una masa anónima, sino a grupos de clientes o prospectos elegidos. Para una comunicación masiva se prefieren los avisos, los spots radiales o televisivos, etc.

Hoy en día, todas las empresas se ven prácticamente avasalladas por material publicitario de todo tipo. En el caso del material gráfico esto lleva a que se seleccione cuidadosamente el correo y mucho material termine en el canasto. Por lo tanto, tenga en cuenta la situación del grupo receptor y usemos la psicología.

Los receptores sólo leen lo que les parece importante. En promedio, sólo se lee un porcentaje muy reducido (aprox. 3%) de las palabras de un mensaje publicitario escrito.

De ahí que deba diseñar el mailing de tal manera que las ventajas decisivas queden claras en sólo unos pocos segundos. Los ojos del lector registran primero las imágenes u objetos similares a las imágenes (tablas, curvas, encabezados).

El diseño varía dependiendo del público objetivo, pero deberían tenerse en cuenta las siguientes reglas básicas con respecto al diseño de un mailing:

- Hay que personalizar el mailing. Importante es: Escribir bien la dirección del cliente,
- Una firma legible,
- El verdadero objetivo del mailing no debería ser tan evidente.
- El mailing debería tener una posdata ya que, generalmente, ésta también llama la atención,
- Debería contener algún tipo de “presión temporal” para provocar en el cliente la reacción de compra (por ejemplo, “Oferta válida hasta...”),
- Al iniciar la campaña publicitaria se debería establecer si se trata de una campaña de una etapa, de dos etapas o de seguimiento.

Con respecto a la reacción de compra en el cliente, deberían tenerse en cuenta las siguientes reglas básicas:

- Debería adjuntarse un formulario o talón de pedido con correo postal pago, registrar un teléfono 0-800 estableciendo un horario de atención conveniente, N° de fax o de email, en fin cualquier instrumento ágil, que permita al cliente preguntar o cerrar el trato si así lo quisiera.



- El diseño de este instrumento debería ser vistoso, personalizado y estar organizado claramente,
- Debería tener suficiente lugar para los datos del cliente (por ejemplo, la razón social de la empresa)
- Debería tener una recomendación contundente, que invite a la acción (...aproveche estas ventajas hasta...),
- Proponga incentivos de compra: Por ejemplo, sorteos gratis, ofertas limitadas, etc.
- Lleve un férreo control operativo y de resultados

En suma: desarrolle una presión tal sobre el cliente como para que éste se dé cuenta de las oportunidades que se pierde si no realiza el pedido inmediatamente. Por último, en las campañas polietápicas, con previsión de ajustes de precios o descuentos posteriores, no debe comenzar con precios bajos para después subirlos, sino más bien al revés.

Frases como, por ejemplo, "Si realiza el pedido a tiempo, tendrá un descuento del..." han demostrado ser muy eficaces.

Por último, asesórese con una agencia de publicidad.

Ésta dispone de una gran experiencia en comunicar y sus opiniones, tanto en la forma como en el contenido de su mailing, pueden ayudar a que su campaña resulte exitosa.



35. Mailing de Fischer S.A.

Sres.
Interbike S.R.L.
Leiva 4350
1427 Capital Federal

29 de octubre de 2001

Estimada Sra. Hernandez:

Su empresa, Interbike S.R.L., pertenece al exclusivo círculo de clientes al que le ofrecemos el privilegio de conocer nuestro nuevo cambio de velocidades por engranaje planetario de 12 velocidades: Elan 12 Speed Comfort System.

Aproveche esta ventaja ya que, con este cambio, ha empezado una nueva era de las bicicletas. ¿Cuáles son las ventajas del nuevo 12 Speed Comfort System?

Mayor confort al manejar

Usted podrá cambiar las velocidades como de costumbre, pero desde el lugar más cómodo: desde la empuñadura del manubrio. El gripshift ergonómico le permitirá un andar seguro y un accionamiento simple de las 12 velocidades. Basta con un simple movimiento de giro para cambiar las velocidades, que aparecen claramente indicadas.

Mayor rendimiento

La marcha justa para cada velocidad; andar agradable y seguro para las articulaciones. Las montañas ya no serán obstáculo con las 12 velocidades exactamente reguladas para cada terreno. Podrá cambiar la velocidad en cualquier situación: frenado ante un semáforo, subiendo una montaña, etc.. ¿Conoce algún sistema mejor?

Mayor seguridad

La seguridad ante todo: como en todos los cambios de marcha por engranaje planetario, dispone de frenos a contrapedal. Cubrecadena para proteger la ropa, manejo funcional simple. Toda la tecnología en un engranaje interno: requiere poco mantenimiento y es resistente a cualquier clima. ¿Qué cliente no aprecia esto?

Complete el talón y sus técnicos recibirán una clase introductoria gratuita. Si su pedido llega dentro de las 4 semanas, lo respaldaremos además en la comercialización de su bicicleta equipada con nuestro Elan 12 Speed Comfort System. ¿Qué más puede pedir?

Cordialmente,

Alberto Scrum
Fisher S. A.

PD: Para las primeras 20 empresas que soliciten nuestro Elan 12 Speed Comfort System (pedido mínimo: 1.000 unidades) habrá una bonificación especial del 5%. No le niegue esta oportunidad a su empresa.

Córdoba 4536, (1427) Cap. Fed, Tel./Fax: (011) 4894-2525



RECURSOS HUMANOS



Índice: Administración del personal

1. Conociendo a Interbike	3
2. Planeamiento de RRHH	
2.1 Estado proyectado de personal	5
2.2 Cálculo de necesidades de personal	6
3. Ingreso de un pasante	
3.1 La solicitud de empleo	7
3.2 La prueba de aptitud	9
3.3 La entrevista	11
3.4 El contrato	12
4. Ingreso de un empleado	
4.1 Definición del puesto	14
4.2 Evaluación preliminar	15
4.3 El contrato	16
4.4 Los procesos administrativos	18
5. Cálculo de remuneraciones	
5.1 Impuesto a las Ganancias	21
5.2 Asignaciones familiares	23
6. Desvinculación laboral	
6.1 Renuncia	24
6.2 Despido	26

Listado de anexos

		página
1.	Folleto institucional	A1HT1T4 29
2.	Organigrama de Interbike S.R.L.	A2HT12T4 31
3.	Anuncios laborales	A3HT1T4 32
4.	Planificación de personal	A1HT2T4 35
5.	Estado proyectado de personal	A2HT2T4 40
6.	Hoja de Cálculo: Necesidades de personal	A1HT3T4 41
7.	Carta de Presentación	A1HT4T4 42
8.	Curriculum Vitae (CV)	A2HT4T4 43
9.	Certificado de notas	A3HT4T4 44
10.	Formulario de solicitud de empleo	A4HT4T4 45
11.	Guía para estudiantes	A5HT4T4 46
12.	Test de aptitud	A1HT5T4 49
13.	Man. Proc.: Entrevista de selección	A1HT6T4 56
14.	Man. Proc.: Contrato de pasantía	A1HT7T4 58
15.	Programa de Formación Profesional	A2HT7T4 62
16.	Descripción del cargo Subgerente de Logística	A1HT8T4 64
17.	Evaluación de solicitudes	A1HT9T4 65
18.	Calificación individual	A2HT9T4 66
19.	Tres presentaciones	A3HT9T4 67
20.	Man. Proc.: Selección de personal	A4HT9T4 74
21.	Man. Proc.: Inicio del vínculo laboral	A1HT10T4 76
22.	Convenio Colectivo de trabajo	A2HT10T4 87
23.	Contrato de trabajo de M Vilas	A3HT10T4 91
24.	Legajo personal (Listado de control)	A1HT11T4 94
25.	Ficha Resumen de M Vilas	A2HT11T4 95
26.	Formulario para Inscripción en Obra Social (gremio metalúrgico)	A3HT11T4 96
27.	Formulario Control de Vacaciones	A4HT11T4 97
28.	Formularios oficiales del proceso de ingreso	A5HT11T4 98
29.	Man. Proc.: Liquidación de sueldos	A6HT11T4 101
30.	Man. Proc.: Impuesto a las Ganancias	A1HT12T4 108
31.	Man. Proc.: Liquidación del Impuesto a las Ganancias	A2HT12T4 115
32.	Ingresos y Gastos Fiscales	A3HT12T4 119
33.	Man. Proc.: Listado de Asignaciones familiares	A1HT13T4 125
34.	Man. Proc.: Finalización del vínculo laboral	A1HT14T4 126
35.	Borrador de certificado de Retenciones	A2HT14T4 133
36.	Certificado de trabajo	A3HT14T4 134
37.	Formularios oficiales del proceso de desvinculación	A4HT14T4 135

1. Conociendo a Interbike S.R.L.

SITUACION

Interbike S.R.L. es una empresa reconocida como fabricante de bicicletas de calidad.

Ud. esta desarrollando una pasantía en la empresa, comenzando su Plan de formación en el área de RRHH (Recursos Humanos).

A través de un diario de circulación nacional, la empresa está buscando nuevos empleados.

TAREA

1. Responda las siguientes preguntas basándose en los anuncios del diario.
 - a. ¿Por qué motivos Interbike S.R.L. busca nuevos empleados?
 - b. ¿Qué objetivo persigue Interbike S.R.L. con el título de su anuncio "Creamos puestos de trabajo"?
 - c. Fundamente porqué los anuncios de Interbike S.R.L. difieren en tamaño o contenido.
 - d. ¿Qué datos acerca de la empresa Interbike S.R.L. se desprenden de estos anuncios?
2. Algunos interesados en las plazas de pasantes han conseguido un folleto institucional y organigrama de la estructura interna de Interbike S.R.L. Sobre la base del folleto, responda las siguientes preguntas:
 - a. ¿Por qué los postulantes buscaron estos materiales?
 - b. ¿Cuáles son los tres tipos de bicicletas que produce Interbike S.R.L.?
 - c. ¿Qué porcentaje de los empleados trabaja en el área administrativa?
 - d. ¿Cómo está compuesta la cartera de clientes?
 - e. ¿De dónde obtiene Interbike S.R.L. su materia prima y algunas de sus piezas terminadas?
 - f. ¿Qué ventaja espera obtener Interbike S.R.L. al adquirir externamente, de productores de marca, la mayor parte de las piezas terminadas de sus bicicletas y fabricar sólo las horquillas y los cuadros en su planta?
3. Los clientes y los visitantes reciben el folleto informativo de Interbike S.R.L. Explique qué objetivo debe cumplir este documento, además de ofrecer información objetiva. Ejemplifique.
4. En el organigrama, Ud. podrá notar que dos sectores staffs colaboran con la G. General:
 - ☐ RRHH
 - ☐ Planeamiento y control de gestión



HT1T4

En un primer nivel hay cuatro áreas, de las que a su vez dependen los departamentos. Conteste:

- a. ¿En qué áreas trabajarán los empleados buscados a través del anuncio?
- b. El Licenciado en Administración/Contador Público Nacional buscado deberá dirigir un área staff, y colaborar directamente con la G General. ¿Qué autoridad tiene un director de staff como éste frente a otros sectores tales como Logística, a la que pertenecen los Dptos. Compras y Depósito?
- c. ¿De qué área depende RRHH?
- d. Explique en qué área o departamento trabaja la mayor parte de los colaboradores/as de Interbike S.R.L.?
- e. Piense al menos en tres tareas que debería cumplir RRHH en una empresa industrial como Interbike S.R.L.

ANEXOS

Folleto institucional
Organigrama de Interbike S.R.L.
Anuncios laborales

A1HT1T4
A2HT1T4
A3HT1T4

2. Planeamiento de RRHH

2.1 Estado proyectado de personal

SITUACION

En los últimos tiempos, Interbike S.R.L. ha registrado una fuerte demanda de sus bicicletas. En el marco de las reuniones de Gerencia de la empresa, que se realizan periódicamente, deberá discutirse una ampliación de la capacidad de producción para el año que viene. En la sesión planeada participan, además del G General, Sr Juan Carlos Bertram, los Gerentes de área (RRHH, Planeamiento y Control, Logística, Producción, Comercial y Administración).

El Área de RRHH deberá preparar un Estado proyectado de la dotación de personal (A2HT2T4), documento que será de mucha utilidad en la reunión.

TAREA

1. ¿Qué puntos, cree Ud., deben tratarse ante una posible ampliación de la capacidad de producción?
2. El Estado proyectado va a cubrir de abril a diciembre del 2002. No tome en cuenta los pasantes. Puede partir de la Planilla de trabajo del anexo A1HT2T4 y luego volcar los datos al Estado proyectado. Debe realizar los siguientes pasos:
 - a. Calcule la cantidad actual de empleados por Sector.
 - b. Determine la cantidad de empleados que por motivos de renuncia, jubilación, licencias por maternidad u otros motivos abandonarán la empresa durante el período considerado.
 - c. Determine la cantidad de empleados que se agregan a la dotación por reincorporación (fin de la licencia) o por nueva contratación durante ese mismo período.
 - d. Calcule la cantidad de empleados que habrá al 31.12. 02.
3. Desde la planificación de las necesidades de personal hasta la contratación de un nuevo empleado deben efectuarse numerosas tareas. Ordene las que se enuncian a continuación.
 - Firma del contrato de trabajo
 - Diseño del perfil del puesto
 - Anuncio del puesto de trabajo
 - Test de aptitud
 - Planificación de las necesidades de personal
 - Concurso interno para el puesto
 - Evaluación de los postulantes
 - Entrevista

ANEXOS

Planilla de trabajo
Estado Proyectado de personal

A1HT2T4
A2HT2T4



HT3T4

2.2 Cálculo de necesidades de personal

SITUACION

En el mes de abril, después de una reunión de Gerentes, se llegó a una conclusión. A pesar de excelente productividad lograda, no se podría incrementar la producción para el año venidero sin incrementar la dotación existente.

Se decide, entonces, aumentar la producción a partir del 1º de enero del año siguiente en 190 bicicletas semanales.

Hasta ahora, se estaban fabricando, en promedio, 1.000 bicicletas por semana de 5 días que suponen 37,5 horas de trabajo y 22 centros de trabajo.

Para llevar a cabo el aumento de la capacidad debe contratarse más mecánicos.

TAREA

1. En base a la Hoja de calculo de "Necesidades de personal" (A1HT3T4) calcule cuánto personal hay que contratar para el Dpto. de Fabricación si, de acuerdo con lo planeado, se desea incrementar semanalmente la producción en 90 bicicletas de paseo y 100 bicicletas de carrera.
Remítase a los datos básicos del formulario. Por ahora, el aumento de la capacidad no conduce a más cambios de personal en otros departamentos.
2. Añada al Estado proyectado de la dotación de personal (A2HT2T4) las nuevas contrataciones previstas para la producción y determine el total de personal programado.
3. Incluya todos los resultados dentro de un Informe de trabajo a los efectos de hacer una presentación consistente a la Gerencia General.

ANEXOS

Hoja de cálculo de "Necesidades de personal"

A1HT3T4



3. Ingreso de un pasante

3.1 La solicitud de empleo

SITUACION

En respuesta a la publicación del anuncio de Interbike S.R.L. con ofertas de plazas de pasantías para el área Comercial, se presentaron numerosos estudiantes. Entre los posibles pasantes, se encuentra Valeria Sosa que cursa estudios en su misma escuela pero en otra división. Ud. le ha prestado a Valeria una Guía de apoyo, elaborada por el Centro de Estudiantes de una Escuela Técnica de Enseñanza Media con el propósito de ayudar a los estudiantes en la búsqueda de su primer experiencia laboral.

Algunos compañeros de Valeria ya han pedido el formulario de solicitud de empleo de Interbike S.R.L.

TAREA

1. Responda las siguientes preguntas con ayuda del anuncio, entre otras fuentes de información:
 - a. ¿Cuáles son las exigencias que Interbike S.R.L. plantea a los pasantes?
¿Qué opina Ud. de estas exigencias?
 - b. El número de postulantes es considerablemente mayor al número de plazas ofrecidas. ¿A qué atribuye esto?
- 2a. Examine la solicitud de empleo y el CV (Currículum Vitae) de Valeria Sosa en cuanto a:
 - su corrección lingüística,
 - sus deficiencias de contenido,
 - otros errores que hubiera.
- 2b. Sobre la base de los documentos anexados, si Ud. tuviera que realizar la entrevista inicial a Valeria:
 - ¿Qué calificaciones consideraría especialmente importantes?
 - ¿Qué prioridad tiene, a su juicio, el certificado de materias en la selección de los futuros pasantes?
3. Suponga que Ud. está entre los postulantes. Redacte una carta de presentación y su CV.
4. Complete el formulario de Solicitud de empleo con sus propios datos.
- 5a. Este formulario es recibido por el encargado de selección de personal antes que los interesados hagan la entrevista inicial y la prueba ¿Qué fin tiene el formulario para ellos?
- 5b. ¿Qué interés persigue Interbike S.R.L. con los puntos 6 y 7 del apartado II de la Solicitud de empleo?



HT4T4

- 5c. Al final del formulario de Solicitud de empleo se anota que dar deliberadamente información falsa puede conducir a un despido. ¿Por qué se incluye esta observación en el documento?
6. ¿Qué consejos se dan en el punto 3 de la Guía en relación con el manejo de los documentos de presentación?
7. Discuta en su curso la afirmación del punto 4 de la Guía.

ANEXOS

**Carta de Presentación
Currículum Vitae (CV)
Certificado de notas
de Solicitud de empleo
Guía para estudiantes**

**A1HT4T4
A2HT4T4
A3HT4T4
A4HT4T4
A5HT4T4**



3.2 La prueba de aptitud

SITUACION

Después de que Interbike S.R.L. recibiera una gran cantidad de solicitudes para las plazas de pasantía, se han seleccionado unos candidatos a los que se convocó a una prueba de aptitud.

TAREA

1. Interbike S.R.L. ha invitado sólo a algunos de los postulantes la prueba de aptitud. ¿Cuáles habrán sido, en su opinión, los criterios decisivos para esta primera selección?
2. ¿Cómo puede uno prepararse para una prueba de aptitud?
3. En la "Guía para estudiantes", se dan consejos relativos al comportamiento durante una entrevista. ¿Considera a estos consejos apropiados?
4. Ud. ayudó en el desarrollo de la jornada de toma colectiva de tests. Después del saludo y la comprobación de la asistencia, quien toma el test explicó brevemente el procedimiento, y el objetivo de una prueba:
 "Ustedes saben que con su sola participación han dado su consentimiento a realizar este test; por ello prescindimos de pedirles su conformidad por escrito. Como psicólogo, conozco la temática de los tests. Yo voy a evaluar sus pruebas. En cada test les voy a indicar qué capacidades y características serán evaluadas; igualmente les informaré sobre el tipo y la extensión del test. Por último, les comento que la evaluación y los informes sobre los resultados ponen énfasis sobre los atributos necesarios para el puesto vacante. No nos detenemos en otras características personales.
 Si ustedes son contratados, mi informe y los resultados del test serán archivados en sus legajos personales. Más adelante podrán consultarlos a pedido. Las pruebas de los postulantes no contratados serán destruidas de acuerdo con nuestras normas internas. Un envío postal sería posible, pero prescindiremos de ese trámite. Antes de que, por fin, lleguemos al primer test les deseo mucho éxito..."
 A la pregunta del porqué de las pruebas de aptitud, el entrevistador respondió:
 "Con ayuda de los métodos científicos de los cuestionarios y de tests de personalidad bien ideados se trata de evitar criterios de selección no objetivos, por ejemplo, prejuicios personales. Además, las calificaciones escolares son comparables sólo parcialmente e informan sólo en parte acerca de la aptitud para la profesión."
 Quienes están contra los tests en cambio opinan: "El miedo atonta, ya que un gran temor a los tests distorsiona la capacidad real de rendimiento. Además, el certificado escolar resulta desautorizado. Se evalúa sobre todo sólo la capacidad de soportar el stress; el rendimiento de trabajo posterior puede ser eventualmente mucho mejor. A esto se suma que la autoestima de los/as pos-



HT5T4

tulantes rechazados/as muchas veces resulta fuertemente afectada. Con frecuencia, los socialmente más débiles son perjudicados, especialmente si son menos hábiles verbalmente.”

Confronte los argumentos de los partidarios y opositores de las pruebas; tome posición.

5. La “Guía para estudiantes” en su punto 5 sugiere tomar notas después del test. ¿Por qué?
6. Responda los test anexados
7. Explique qué test fue especialmente fácil o difícil para Ud.

ANEXOS

Guía para estudiantes
Test de aptitud

A5HT4T4
A1HT5T4



3.3 La entrevista

SITUACION

Después de la evaluación del test de aptitud, Interbike S.R.L. cita a cinco postulantes a una entrevista final. A partir del resultado de las entrevistas se decidirá quiénes obtendrán las tres pasantías. Tanto RRHH como los alumnos utilizan material de apoyo para la preparación de la entrevista. El encargado de selección de personal toma como referencia un "Modelo para Entrevistas de empleo". Los aspirantes a las vacantes ofrecidas usan la "Guía de estudiantes". Ambos documentos sirven como base para encarar una entrevista.

TAREA

1. Responda las siguientes preguntas:
 - a. Compare su experiencia en entrevistas de trabajo con los consejos de la "Guía". ¿Qué consejos considera especialmente importantes?
 - b. Discuta qué significan vestimenta adecuada y comportamiento adecuado para una entrevista.
 - c. Mencione las preguntas no admisibles.
 - d. ¿Por qué algunas preguntas no son admisibles y por qué otras son admisibles sólo en parte?
 - e. ¿Qué opina del consejo relativo al entrenamiento mental?
2. En el Manual de Procedimientos (Man. Proc.) de Interbike S.R.L. existe una guía para "Entrevistas de empleo". Responda las siguientes preguntas con ayuda de esta norma:
 - a. ¿Por qué desarrolló Interbike S.R.L. este modelo?
 - b. Comente el siguiente enunciado: "Intente hacer coincidir el perfil de aptitudes del postulante y el perfil de requisitos del puesto".
 - c. Nombre las etapas de una entrevista de presentación que son de importancia para el que solicita un empleo.
 - d. ¿Cómo espera Interbike S.R.L. que el entrevistador conduzca la entrevista?
 - e. ¿Qué factores perjudican a un postulante, desde el punto de vista de Interbike S.R.L.?

ANEXOS

Man. Proc.: Entrevista de selección
Guía para estudiantes

A1HT6T4
A5HT4T4



3.4 El contrato

SITUACION

Finalmente Interbike s.R.L. seleccionó a tres pasantes. Y uno de ellos, es Valeria Sosa. El CV de su amiga está en un anexo de la hoja de trabajo 4. Allí también encontrará su carta de presentación y el Certificado de notas

El manual de Procedimientos de Interbike S.R.L. (Man. Proc.) tiene un instructivo que contiene algunas referencias a la normativa vigente en relación a este tipo de contratos así como modelos para la confección de los dos tipos de contratos involucrados en esta situación:

- Convenio marco entre la empresa y la escuela
- Convenio específico entre la empresa y el pasante

TAREA

1. Su jefe le ha pedido que lea la norma y que, en base a la misma, prepare un borrador de contrato para Valeria Sosa. No olvide incorporar todos los datos imprescindibles para elaborar el contrato.
2. Asimismo debe crear un anexo con el programa de formación. Para ello, debe seleccionar n módulos de tal forma que llene aproximadamente 32 semanas de formación (abril-noviembre).
3. Valeria Sosa leyó atentamente cada párrafo del contrato de pasantía. Al hacerlo, surgieron algunas dudas que Ud. debe aclararle.
 - a. ¿Tendrá derecho a pedir un Certificado en donde conste qué prácticas realizó en la empresa?
 - b. ¿La empresa está obligada a pagarle algo por las horas que esté en la empresa trabajando?
 - c. ¿si cobrara algo, tendría que pagar impuestos sobre eso?
 - d. Valeria escuchó decir a su amiga Laura que en otra empresa, ella tiene que servir constantemente café y llevarles el desayuno desde el bar a sus colegas mayores. Además, al final de la jornada tiene que ordenar su lugar de trabajo y barrer rápidamente algunas oficinas. ¿Cómo se evalúan estos trabajos en relación con su formación?
 - e. ¿Qué puede hacer Valeria, según la normativa, en el caso en que Valeria se dé cuenta de que no puede llevarse bien con su empleador?
 - f. Valeria va a tener muy ajustados los horarios para llegar desde la empresa a la escuela. Contando 8 hs le queda media hora para trasladarse. ¿Qué podría hacer?
 - g. Jorge, un compañero de Valeria entró en una pasantía en el área contable de una empresa de fast food. En el programa de formación está previsto una pasada por Ventas al público lo que supone ponerse el uniforme y participar de las promociones a lo que Jorge se niega. ¿Desde la normativa, es esto procedente? ¿Cuál es su opinión al respecto?

- 13

A1HT7T4
A2HT7T4

A1HT7T4
A2HT7T4



HT8T4

4. Ingreso de un empleado

4.1 Definición del puesto

SITUACION

Debido a una reorganización del área de Logística debe crearse un nuevo puesto de trabajo. Es necesario contratar un Subgerente de Logística para asistir al Gerente del área e introducir un nuevo concepto de compras: "Just in time".

El área de RRHH ya elaboró una descripción del puesto como base para el proceso de selección.

Una buena definición de las necesidades representa el 50 % del éxito en la búsqueda.

El mejor selector fracasará si no tiene claro qué es lo que busca.

Es por ello, que el brief (resumen) define lo esencial de cuatro áreas clave:

- Objetivo del puesto,
- Tareas del puesto,
- Requisitos:
 - Académicos,
 - Laborales,
 - Personales,
- Posición en la estructura orgánica.

TAREA

1. Redacte un texto preliminar de aviso, considerando los puntos relevantes de la descripción del puesto. Tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentación (titular, títulos, gráfica),
- Descripción de Interbike S. R. L.,
- Denominación del puesto de trabajo,
- Requisitos del postulante,
- Qué ofrece la empresa,
- Referencias.

2. Exprese su opinión en relación a los siguientes temas:

- ¿En qué diarios o revistas debería ser publicado el anuncio? Fundamente su respuesta.
- ¿A quién se propone atraer con el anuncio?
- ¿Qué tamaño debería tener el anuncio?
- ¿En qué sección del medio elegido?
- ¿Qué día de la semana debería ser publicado el anuncio?

3. Averigüe, llamando por teléfono o visitando una agencia de avisos, cuánto puede costar un aviso como el que Ud. definió, en el diario o revista elegidos.

ANEXOS

Descripción del cargo Subgerente de Logística

A1HT8T4



HT9T4

4.2 Evaluación preliminar

SITUACION

A raíz del anuncio se reciben numerosas respuestas. Como colaborador/a del área de RRHH, se le presenta a Ud. la oportunidad de colaborar en el proceso de selección del postulante adecuado para el cargo vacante.

TAREA

1. El formulario "Evaluación de solicitudes" (A1HT9T4) le da una visión general de las presentaciones evaluadas hasta ahora.
2. Como primer paso, analice en el formulario "Calificación individual", las tres solicitudes restantes.
3. Complete el formulario "Evaluación de solicitudes" con las últimas tres respuestas que llegaron. No todos los que responden a un anuncio pueden ser llamados a una entrevista de presentación o a un test de aptitud; por lo tanto, debe hacerse una preselección. Con ayuda de los modelos contenidos en el instructivo Selección de personal del Man. Proc. (Manual de procedimientos) formule una carta de aceptación y una de rechazo para los postulantes.

15

ANEXOS

Evaluación de solicitudes
Calificación individual
3 Presentaciones
Man. Proc.: Selección de personal

A1HT9T4
A2HT9T4
A3HT9T4
A4HT9T4



HT10T4

4.3 El contrato

SITUACION

Después de la evaluación de las pruebas de aptitud y de las entrevistas con los postulantes al puesto de Subgerente de logística, el Ing. Manuel Vilas resultó seleccionado. Ya ha sido notificado telefónicamente y deberá firmar su contrato la semana próxima.

TAREA

Para la firma de un contrato válido ante la ley entre empleador y empleado deben respetarse requisitos legales importantes.

Las bases fundamentales a la hora de contratar un empleado son tres:

- La Ley de Contrato de trabajo. Rige lo esencial de los contratos realizados entre un empleador y un empleado. Constituye una norma básica a la que se recurre en el caso de omisiones o problemas de interpretación en un contrato laboral.
- El Convenio Colectivo de trabajo. Se firma entre el Sindicato de un sector determinado de la actividad económica y la Cámara de Empresas del mismo. El convenio reglamenta hechos específicos del gremio del cual se trate. Así, por ejemplo, Interbike S.R.L. pertenece al sector metalúrgico. Por lo tanto, vamos a seguir los lineamientos del mismo.
- El Reglamento Interno de la empresa. Cubre aspectos que son peculiares de la empresa ya sea por razones de estilo empresario, historia, función realizada, aspectos críticos, etc. No puede oponerse a las dos reglamentaciones anteriores sino que debe complementarlas.

Interbike S.R.L. tiene, en su Manual de procedimientos, varias normas destinadas a servir de ayuda a los empleados de RRHH en los procesos de Gestión del personal. En su paso por el área, Ud. deberá leer esas normas, a los efectos de poder contestar las preguntas que encontrará en las hojas de trabajo venideras:

- a. ¿Qué reglamenta la Ley de Contrato de Trabajo?
- b. ¿Qué reglamenta el Convenio Colectivo de trabajo?
- c. De acuerdo con la ley del punto a, ¿cuántas horas por semana es permitido trabajar?
- d. Cuántos días de vacaciones tiene un empleado de 11 años de antigüedad en Interbike S.R.L.?
- e. ¿Cuántos días de licencia tiene un empleado que contrae matrimonio?
- f. ¿Cuánto dura el período de prueba?
- g. Veamos este caso: Un trabajador ha tenido dos licencias médicas en el año que acumulan 60 días corridos. Al caer nuevamente enfermo y transcurrido un mes, el Gerente del área de RRHH dispone que no se le siga pagando. Fundamente si se le puede negar el pago de los próximos suel-



dos, considerando que el empleado cuenta con menos de 5 años de antigüedad en la empresa.

- h.** ¿Cuál es el salario por hora de un empleado en la categoría “medio oficial”?
- i.** ¿Cuál es el sueldo mensual de un empleado que efectúa tareas generales de oficina en la categoría “administrativo de primera”?
- j.** ¿Cuál es la remuneración para un aprendiz (no confundir con pasante) en el 4º año de aprendizaje?
- k.** ¿Qué tiempo tiene el trabajador -en este gremio- para dedicar a su merienda?
- l.** Interbike s. R.L. ha diseñado un contrato - tipo de trabajo que firma con sus empleados. Supongamos que M. Vilas fuera contratado a partir del 1º de noviembre como Subgerente de Logística. ¿Qué conceptos se regulan en el contrato de trabajo anexo?
- m.** ¿Debe, necesariamente, realizarse por escrito un contrato de trabajo? En el Manual de Procedimientos (Man. Proc.) se menciona esta cuestión. Localice las referencias y dé su parecer.
- n.** ¿Qué derechos y obligaciones se han explicitado en el contrato de M Vilas?

ANEXOS

Man. Proc.: Inicio del vínculo laboral
Convenio Colectivo de trabajo
Contrato de trabajo de M Vilas

A1HT10T4
A2HT10T4
A3HT10T4



4.4 Los procesos administrativos

SITUACION

El Legajo personal de M Vilas contendrá:

- El requerimiento de personal por parte de logística,
- La descripción del puesto,
- El anuncio publicado para realizar la búsqueda,
- La solicitud de empleo,
- El curriculum vitae,
- El resultado de las entrevistas,
- El informe ambiental (comprobación de referencias),
- Los exámenes médicos.

En relación a la firma del contrato, Manuel Vilas debe entregar diversos informes y documentos que se agregarán al Legajo.

- Copia de documento de identidad (DNI),
- Declaración de domicilio,
- Certificados académicos y laborales,
- N° de CUIL,
- Fotocopias de los DNI del grupo familiar,
- Certificados de matrimonio y nacimiento de hijos,
- Certificados de escolaridad de los hijos,
- Obra social (cobertura médica pública) en la que se encuentre inscripto,
- Ficha de beneficiarios del seguro colectivo,
- Certificado de retenciones y deducciones impositivas acumuladas en su trabajo anterior, según conste en el formulario (f.649/AFIP), elaborado por su antiguo empleador,
- Declaración del grupo familiar con vistas a la cobertura médica y subsidios familiares. Éstos datos son asentados en el formulario ps.5.3 (ANSES) y queda en poder de la empresa en el legajo del empleador,
- Diversos conceptos deducibles en la declaración impositiva, que constan en el formulario F.572 (AFIP) el cual es confeccionado por el mismo empleado:
 - grupo familiar a cargo;
 - si tiene seguro de vida o retiro;
 - si hubo en el año gastos de sepelio;
 - si paga una Cobertura médica privada.

Ud. puede observar los formularios oficiales en el anexo A5HT11T4. Esos formularios y muchos otros pueden ser bajados de Internet en las direcciones www.anses.gov.ar ó www.afip.gov.ar

Una vez firmado el contrato, se deberá completar varias tareas:

- Registrar a M Vilas en el Libro de sueldos.
- Abrir una Ficha Resumen e incorporarla al Legajo.
- Agregar el Contrato de trabajo y anexos al Legajo.



- Abrir el Formulario Control de vacaciones.
- Comunicar a la organización el nuevo ingreso.
- en el Tablón de anuncios al personal
- por medio de emails a quien corresponda

Después de un breve período de inducción, el Sr Vilas tendrá por delante un Plan de carrera cuyo desarrollo -en lo que respecta al empleado- será función de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones periódicas de desempeño.

TAREA

1. Complete el listado de control (check list) del legajo de M Vilas con:
 - Tareas a realizar.
 - Documentos a entregar.
2. Verifique qué es lo que falta, tildando aquello que ya tiene.
3. Complete la Ficha resumen de M Vilas.
4. Inscriba a Manuel Vilas en la Obra social del gremio mediante el formulario correspondiente (A3HT11T4).
5. Para tener un control general de las vacaciones anuales, en Interbike S.R.L. se lleva un formulario Control de Vacaciones para cada empleado. (A4HT11T4). Se le pide:
 - Registrar los datos personales del Sr. Vilas
 - El Sr Vilas ingresa a la empresa el 10 de junio. ¿Cuántos días tendrá Ud. que registrar en el concepto "Vacaciones para el año en curso"?
6. ¿Cuál es el principio que rige la aplicación del dinero resultante de los descuentos de las remuneraciones de las personas que trabajan en relación de dependencia y de las contribuciones de las empresas donde éstas trabajan? Conteste esta pregunta a partir del Anexo / Man. Proc.: Liquidación de sueldos (A6HT10T4).
7. ¿Qué concepto de descuentos y contribuciones tienen un límite inferior, independientemente del nivel del sueldo?
8. Es frecuente que una empresa tenga empleados de varios gremios. Por ej., si Interbike S.R.L. tuviera un local en donde hiciera exhibición y venta de sus bicicletas, los vendedores de salón estarían en el régimen de Empleados de comercio (OSECAC). En base al anexo A6HT11T4 liquide el primer sueldo de M Vilas, suponiendo que estuviera en OSECAC y que su sueldo incluye el concepto de presentismo (de momento, no incorpore las asignaciones familiares).



HT11T4

ANEXOS

Legajo personal (Listado de control)	A1HT11T4
Ficha Resumen de M.Vilas	A2HT11T4
Formulario para Inscripción en Obra Social (gremio metalúrgico)	A3HT11T4
Formulario Control de Vacaciones	A4HT11T4
Formularios oficiales del proceso de ingresos	A5HT11T4
Man. Proc.: Liquidación de sueldos	A6HT11T4



5. Cálculo de remuneraciones

HT12T4

5.1 Impuesto a las Ganancias

SITUACION

Como pasante del área de RRHH, colabora en los procesos del área. Se ha establecido horarios de consulta para informar y dar respuesta a las inquietudes del personal en relación a temas laborales específicos.

Hoy se responden consultas en relación al Impuesto a las ganancias, en tanto que el próximo día de consulta se dedicará a las Asignaciones familiares.

Para estar a tono, Ud. leerá los anexos A1HT12T4 y A2HT12T4

TAREA

1. ¿En base a sus lecturas, cuál es la deducción anual que puede realizar el Sr. Vilas de acuerdo con su grupo familiar a los efectos de su presentación anual del Impuesto a las Ganancias
2. En febrero, el Sr. Gómez tiene ganancias acumuladas de \$10.800,- y un total de deducciones de \$ 4.210,-. Determine qué porcentaje de las deducciones que corresponden al mes de febrero puede tomar (tabla 3/A1HT12T4).
3. En el caso anterior, calcule el monto de la retención que le efectuarán al Sr. Gómez a cuenta del Impuesto a las ganancias (tabla 5/A1HT12T4).
4. ¿Cuál es la ganancia mensual máxima que puede tener una persona en relación de dependencia y sin cargas de familia sin que tenga que pagar Impuesto a las Ganancias?
5. ¿Cuáles son los porcentajes máximo y mínimo que puede tener que pagar un contribuyente en relación de dependencia?
6. Juan Cespedes es extranjero. Vive en forma permanente en Argentina y trabaja como Chofer en Interbike S.R.L. Le pregunta si en calidad de extranjero que paga impuestos en su país de origen, también debería pagar en nuestro país. ¿Cuál es la respuesta correcta a su pregunta?
7. En el anexo A3HT12T4 encontrará información en relación a la forma en que se originan y en que son aplicados los impuestos que a Ud. le cobra el Estado para llevar a cabo su misión. Asimismo, se muestra unas estadísticas comparativas entre países en distinto grado de desarrollo. ¿Cuál es su parecer en relación al uso dado a los impuestos?
8. Hay círculos económicos que ven en los impuestos en especial un obstáculo para las inversiones. Por otro lado, el Estado necesita recursos para financiar su funcionamiento. Dé su opinión y los argumentos que la respaldan.



HT12T4

ANEXOS

Man. Proc: Impuesto a las Ganancias

A1HT12T4

Man. Proc: Liquidación del Impuesto a las Ganancias

A2HT12T4

Ingresos y Gastos Fiscales

A3HT12T4



5.2 Asignaciones familiares

SITUACION

En el segundo día de consultas, el responsable del área le ha pedido que analice a fondo el tema de Asignaciones familiares para asistir al staff de RRHH en la tarea de responder a las numerosas consultas personales y telefónicas de los empleados de Interbike S.R.L. en relación al tema.

TAREA

El siguiente cuadro resume una serie de preguntas que han hecho los empleados. El tema central es: ¿Cuál es la asignación familiar por hijo -si corresponde- de los siguientes casos? El instructivo correspondiente del Man. Proc. (A1HT13T4) puede ser de utilidad.

nombre	grupo familiar	remuneración	respuesta
Waldo Fernández	2 hijos menores de 14 años	\$ 450	
Juan Salguero	esposa embarazada	\$ 1600	
Alberto Murillo	3 hijos y esposa embarazada	\$ 1200	
Juana Moses	2 hijos a cargo en primaria (mes de marzo)	\$ 800	

ANEXOS

Man. Proc: Asignaciones familiares

A1HT13T4



HT14T4

6. Desvinculación laboral

6.1 Renuncia

SITUACION

La Sra. Carmen Lanata se desempeña como Jefe del Dpto de Contabilidad. Ingresó a la empresa, hace 6 años, como empleada administrativa, posición en la que estuvo dos años. Después, estuvo a cargo 8 meses, de manera interina, del Dpto de Finanzas. Posteriormente, asumió la gestión de su actual Dpto. Tiene la intención de comenzar con un nuevo trabajo a partir del 1° de diciembre en una empresa del sector textil. Presentó la renuncia el 12 de octubre.

En el área de RRHH, deben emitirse los documentos necesarios para la desvinculación.

TAREA

1. En primer lugar, confirme si la Sra. Lanata cumplió con el plazo de preaviso establecido por la ley.
2. ¿Cómo se formaliza la renuncia?
3. Elabore el Borrador (anexo A2HT10T4) para el llenado del formulario oficial 649 /AFIP. La función de dicho formulario es certificar las retenciones realizadas durante los once meses de ejercicio en los que la Sra. Lanata trabajó en la compañía. Interbike S.R.L. debe entregarlo a la Sra. Lanata. Durante el mes de enero del año que viene, el futuro empleador de la Sra. Lanata deberá presentarlo completo.

Ud. necesita los siguientes datos:

- Empresa: Interbike S. R. L
- CUIT: 45 66689558 4
- Domicilio: Leiva 4350, CF
- Cese de funciones de la Sra. Lanata: 30 11 02
- Domicilio: Calle Anasagasti 2070 1°, CF
- CUIL: 27 27168246 3
- Tiene un hijo menor de 21 años
- Su cónyuge percibe una remuneración inferior al mínimo no imponible, razón por la cual puede deducirlo de sus ganancias brutas
- El importe bruto de las ganancias acumuladas hasta se renuncia (sueldos brutos percibidos acumulados durante el año + el aguinaldo proporcional + vacaciones no gozadas) será de \$ 37290,-.
- Hasta el 31/11/02 acumulará los siguientes aportes y retenciones:
 - Cuotas de Centro Médico: \$ 618.77
 - Impuesto a las Ganancias : \$ 631.16
 - Jubilación: \$ 2983.2 (5% Jub + 3% INSSPJ)
 - Obra Social: \$1118.70



Con estos datos, Ud. debe preparar el Borrador como una liquidación final del Impuesto a las ganancias.

4. Otro formulario oficial que deberá emitir la empresa es un Certificado de servicios y remuneraciones (Form. PS62/ANSES) con destino a los organismos de la seguridad social.
Ud. puede conocer los formularios oficiales en el anexo A4HT14T4. En el sistema argentino, la empresa comunica a través de un sistema integrado informatizado oficial la baja de la empleada en el momento de la presentación mensual de los descuentos y contribuciones. Pero hay un trámite adicional. ¿En qué registro de la empresa es obligatorio asentar la fecha de egreso del trabajador?
5. Confeccione el Certificado de trabajo de la Sra. Lanata en base al formato anexado (A3HT14T4).
6. Prepare una nota, que colocará en el Tablón de anuncios de RRHH, para comunicar la desvinculación amistosa de la Sra. Lanata con Interbike S.R.L.

ANEXOS

Finalización del vínculo laboral
Borrador de certificado de Retenciones
Certificado de trabajo
Formularios oficiales del proceso de desvinculación

A1HT14T4
A2HT14T4
A3HT14T4
A4HT14T4



HT15T4

6.2 Despido

SITUACION

Después de tantos años de actividad, Interbike S.R.L. ha tenido unos cuantos litigios originados en las relaciones laborales. Los anexos citados más abajo, nos pueden ser de utilidad para situarnos en relación a un tema difícil, con muchos matices y de enorme importancia para el bienestar de la empresa y sus trabajadores.

TAREA

Opine en cada caso, si el despido es con justa causa, es decir, si la empresa no ha de pagar indemnización alguna.

1. El Sr. Gutiérrez trabajaba en Ventas. Durante sus giras comerciales, lo invitaban a comer, frecuentemente, amigos de su ámbito de trabajo. Además, recibió de un proveedor un viaje gratis a Florida a comienzos del año. A su regreso se le despidió.
2. La Sra. Kelmer llegó cuatro veces tarde a su trabajo en marzo. Ya antes había recibido un apercibimiento por faltar sin permiso al trabajo. Se le dio el preaviso el 25 de marzo y fue despedida el 30 de abril.
3. Un mecánico especialista soltero con dos años de antigüedad había faltado el año pasado durante 135 días por problemas en la espalda. Durante el año en curso, ya han sido 144 días de ausencia. De acuerdo con un informe médico, no se puede contar con una mejoría. Se le dio el preaviso y fue despedido para el 30 de septiembre.
4. El año pasado, Jacinto Barroso fue despedido después de una falla en el área Producción, sin aviso previo, puesto que fue él quien, por su consumo de alcohol, causó la falla.
5. Hace un año se dejaron de producir guardabarros en Interbike S.R.L. porque era considerablemente más rentable comprarlos a un proveedor. Un empleado casado y padre de dos hijos en edad escolar fue trasladado a otro sector. Los dos empleados solteros, en cambio, fueron despedidos con preaviso.
6. Después de una celebración de la empresa, un encargado del depósito de Mat. Pr. (Materias primas), que tenía 5 años de antigüedad en Interbike S.R.L., fue controlado por una patrulla policial. Se le comprobó una alcoholemia de 1,4. Se le privó de su licencia de conducir por seis meses. Interbike S.R.L. le dio el preaviso y, una vez cumplido el plazo, lo despidió por entender que, ese comportamiento público, había sido perjudicial para la empresa.
7. Durante sus vacaciones de tres semanas, el Sr. Bustamante, supervisor en Interbike S.R.L., trabajó 10 horas diarias en Construcciones EDIFEX S.R.L., en su



calidad de ex constructor. A su regreso de las vacaciones, presentó una licencia médica por haberse fracturado el brazo derecho el último día de vacaciones. Se le despidió en forma inmediata.

8. La Sra. Juner, del área de Ventas, comentó en la feria IFMA en Colonia que Interbike S.R.L. considera un 10% de margen de ganancia dentro del marco del cálculo de precios de venta. Fue despedida en forma inmediata.
9. El Sr. Jaime Ortega, del depósito, visitó el último fin de semana de enero en Concordia a su madre enferma, que vive sola. Debido al deterioro de su salud, permaneció con ella hasta el miércoles, sin dar aviso al área de RRHH. Fue despedido con preaviso para el 15 de marzo. Después de su despido presentó un reclamo ante la justicia laboral.

ANEXOS

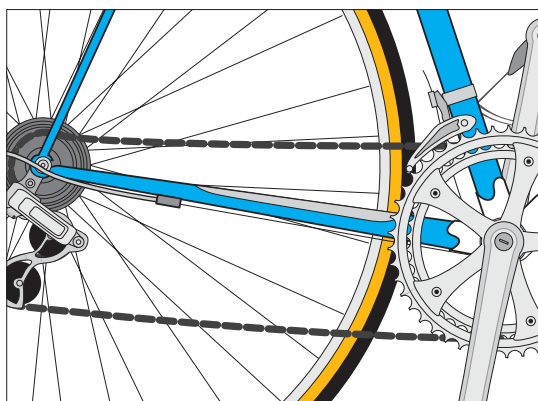
Man. Proc.: Inicio del vínculo laboral
Convenio Colectivo de trabajo
Contrato de trabajo (M Vilas)
Man. Proc.: Finalización del vínculo laboral

A1HT10T4
A2HT10T4
A3HT10T4
A1HT14T4

INTERBIKE S.R.L.



La bicicleta del año



- Personalidad
- Exclusividad
- Calidad
- Fabricación ecológica

En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, estos conceptos están estrechamente ligados al nombre.





1. Folleto institucional

Interbike S.R.L. es una PyME con sede en Buenos Aires. En 1982, Guillermo Peters y Carlos Bertram fundaron el comercio minorista Peters & Bertram Sociedad Anónima. Al comienzo, la actividad de la empresa se limitó a la venta y reparación de bicicletas.

Los sólidos conocimientos técnicos de Peters y Bertram, sumados a su capacidad para interpretar las tendencias del mercado, los llevaron en 1990 a la decisión de fabricar bicicletas. Así se fundó **Interbike S.R.L.**

En un principio, se decidió restringir la producción a dos tipos básicos con equipamientos diferentes: la bicicleta de paseo y la de carrera. Sólo en los últimos años se incorporó la fabricación de mountain bikes.

De aquellos humildes comienzos, con apenas 8 empleados, se ha ido desarrollando hasta el día de hoy una empresa exitosa que actualmente cuenta con 105 empleados, de los cuales 82 se están en el área de Producción.

En la actualidad, nuestro programa de producción abarca:

Tipo	Modelo	Versión
Tipo 1: bicicleta de paseo o semicarrera	dama caballero	5 y 12 cambios 5 y 124 cambios
Tipo 2: mountain bike	dama caballero	18 y 21 cambios 18 y 21 cambios
Tipo 3: bicicleta de carrera	dama caballero	12 cambios 14 cambios



Los cambios en el uso del tiempo libre, una mayor conciencia ambiental y el aumento del tránsito en las calles, cada vez más congestionadas, han llevado a un boom de demanda en el mercado de las bicicletas, pero también a una competencia más fuerte de productos masivos de bajo precio.

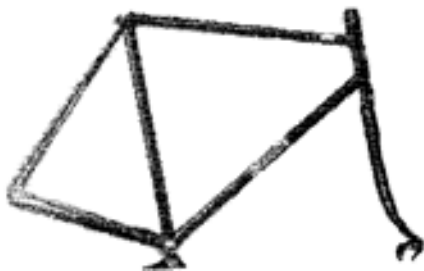
Interbike S.R.L., en cambio, reafirmó su decisión de mantener su propio camino en la producción y venta de bicicletas, haciendo del diseño individual, de la alta calidad y de la producción ecológica el sello propio de la empresa. Decidimos apuntar a un segmento reducido del mercado.

Esta filosofía empresarial también explica la exitosa posición de **Interbike S.R.L.** dentro del mercado de bicicletas. Nuestras bicicletas tienen demanda en todo el país, sin ser por ello productos masivos.

Conforme a esto, nuestra empresa cuenta hoy dentro del mercado de bicicletas con una cartera de clientes fija que aprecia la imagen de **Interbike S.R.L.**

De hecho, muchos de los “canales alternativos”, tales como casas de deportes, por ejemplo, pertenecen a nuestra cartera de clientes. En la actualidad, nuestra cartera está compuesta por 90 revendedores de bicicletas (18 de los cuales se encuentran distribuidos en el interior del país) que a su vez abastecen en parte a otros minoristas, de modo que progresivamente hemos llegado a tender una red de distribuidores en todo el país, que incluye también dos mayoristas para el mercado de países limítrofes. Ellos se encargan de difundir la reputación de nuestra empresa en esos lugares. La entrega siempre impecable y puntual garantiza un trabajo conjunto de profunda confianza.

Asimismo, nuestra exitosa trayectoria se debe también a una cuidadosa política de compras. **Interbike S.R.L.** adquiere las piezas terminadas que necesita y la materia prima para su producción principalmente de 16 proveedores de nuestro país y 2 del exterior, cuyas marcas aseguran materiales de calidad. También en este caso, el trabajo conjunto de años ha rendido sus frutos.



Mientras que la mayoría de las piezas para las bicicletas nos son provistas por los respectivos fabricantes de marca, **Interbike S.R.L.** ha decidido producir los cuadros y las horquillas con el objeto de garantizar su calidad mediante la utilización de materias primas de alta calidad y de un diseño acorde a cada necesidad.

Nuestros técnicos especializados se encargan luego del montaje de las bicicletas siguiendo todos los pasos sucesivos del llamado “proceso de fabricación”.

Personalidad, exclusividad, calidad y fabricación ecológica es decir, no contaminante: En el ramo de las bicicletas y entre los clientes, todos estos conceptos están estrechamente ligados al nombre de nuestra empresa.

Interbike es éxito y calidad.

Directores

Juan Carlos Bertram

Ing. María Pía Bertoni

Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427,

Ciudad de Buenos Aires

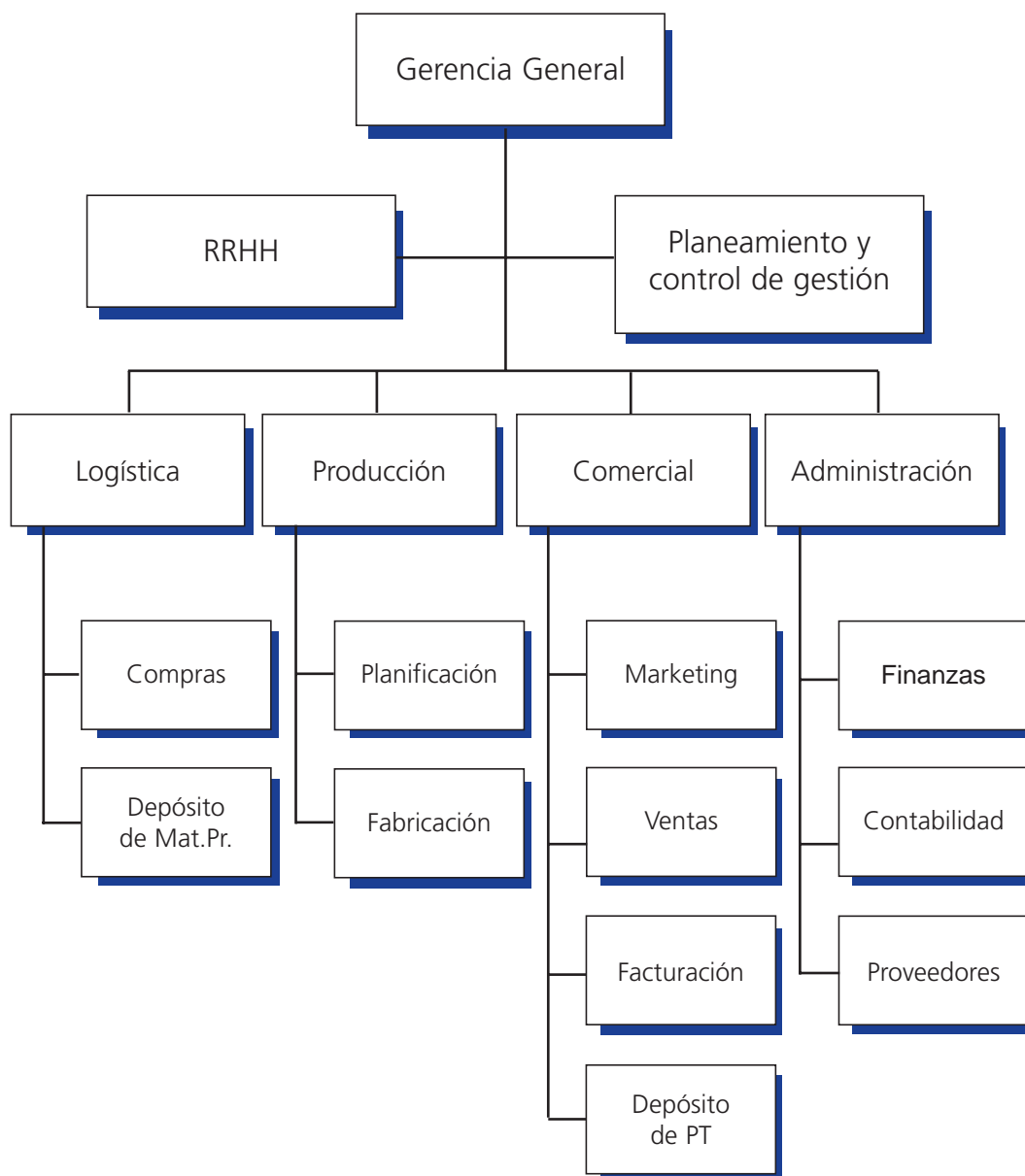
Teléfono: (011) 4854 674 0

Fax: (011) 4854 6744

E-mail: info@interbike.com.ar



2. Organigrama de Interbike S.R.L.



3. Anuncios laborales

¡Creamos puestos de trabajo!

Ud. seguramente ya identifica a Interbike S.R.L. una exitosa PyME con más de 120 empleados. Nuestras ventas anuales ascienden a más de 45 millones de pesos. Nuestro trabajo es sinónimo de calidad y confianza. Nuestras bicicletas son productos de primera calidad que se siguen imponiendo, incluso en tiempos económicamente difíciles. Nos expandimos y ampliamos nuestra producción de bicicletas. Por eso, Interbike S.R.L. busca

8 Mecánicos Especialistas en Bicicletas

Requisitos: formación técnica o experiencia importante como mecánico de bicicletas, mínimo tres años de experiencia laboral, confiabilidad y capacidad de trabajo en equipo. Ofrecemos: sueldo de acuerdo al mercado, trabajo estable, buen clima laboral. Seguimos buscando hasta el 1º de Agosto

3 pasantías para el área comercial

Requisitos: Egresados o estudiantes de los años superiores de Escuelas de Comercio o de Educación Técnica. Si estás interesado en una buena formación profesional, tenés disposición al trabajo, sos confiable y capaz de trabajar en equipo, y tus calificaciones son buenas, sos la persona indicada. Enviar CV a Interbike S.R.L., Leiva 4350, CP 1427, Capital Federal.



Un desafío para los mejores. Gerente de Planeamiento y control de gestión

- Estudios

Lic. en Administración de Empresas / CPN /afines.

- Competencias

Amplia experiencia profesional en áreas de similar responsabilidad en una empresa productiva.

Vastos conocimientos en procesamiento de datos y en organización.
Sólida experiencia en sistemas MIS, Tableros de mando, Control por ratios, etc.

- Personalidad

Capacidad de liderazgo.

Orientación a la mediana empresa.

Clara visión de lo esencial y realizable.

- Su tarea

Desarrollo organizativo.

- Cargo

Reporta directamente a la Gerencia General.

Responsable del área Planeamiento y control de gestión.

Si Ud. se interesa por esta posición envíe sus antecedentes profesionales a
Código 2567 Interbike S.R.L. o comuníquese al 4274 78 89.Estamos a su
disposición.

Se garantiza reserva absoluta.

A3HT1T4

Se busca personal para Limpieza

Ofrecemos ocupación a tiempo parcial
Dirigirse a Cleaning Service S.R.L.
Código de búsqueda 362
Leiva 1427
CF

34

Empresa consolidada

con vasta presencia en el mercado nacional
busca con urgencia a un

Ingeniero Civil
(titulado)

Código Ingeniero, Casilla de Correos 9876
Correo Central, Capital Federal.

4. Planificación de personal

Estado al 1º de abril de 2002

Sector	Cargo	Empleado	Observaciones
Area Gerencia General	Gerente general	Sra. Regina Woldt	
	Secretaria	Sra. María Inés Álamos	
Área Planeamiento y control de gestión	Director	Sr. Juan Koontz	
	Asistente	Sr. Enrique Bermúdez	
Área RR HH	Gerente	Sr. Jaime Hernández	
	Asistente	Sr. Alejandro Arreu	
	Empleado administrativo		Nueva contratación al 01.09.02
	Empleada administrativo	Sra. Andrea Espinoza	
Área Administración	Gerente	Sra. Francisca Loyola	
	Jefa de Finanzas	Sra. Alejandra Briones	
	Asistente	Sr. Efraín Gómez	
	Empleada administrativa	Sra. Mariana Giacobe	Renuncia al 01.08. 02
	Jefa de Contabilidad	Sra. Carmen Lanata	
	Asistente		Nueva contratación al 01.09.02
	Empleado administrativo	Sr. Hernán Núñez	
	Empleada administrativa	Sra. Paulina Sebastián	
	Empleado a cargo de proveedores	Sr. Álvaro Vivanco	
Área Logística	Gerente	Sra. Paula Martens	
	Jefa de compras	Sra. Hilda Cáceres	
	Empleado administrativo	Sr. Miguel Prado	
	Empleado administrativo		Nueva contratación al 01.06. 02
	Jefe de Depósito de MP(Materias primas)	Sr. René González	

Administración del personal

A1HT2T4

Sector	Cargo	Empleado	Observaciones
	Empleado	Sr. Pedro Meneses	
	Empleado	Sr. Juan Carlos Soto	
Área Comercial	Gerente	Sr. Andrés Gallo	
	Jefe de Ventas	Sr. Leopoldo Altman	
	Vendedor	Sr. Waldo Fernández	
	Empleada administrativa de ventas	Sra. Elvira Ramírez	
	Jefa de Marketing	Sra. Rosario Tosso	
	Asistente		Nueva contratación al 01.08. 02
	Encargado de Depósito de PT(Productos terminados)	Sr. Arnaldo Runheim	
	Empleada	Sra. Juana Sepúlveda	Licencia por maternidad al 16.09. 02
	Empleada administrativa	Sra. Claudia Zamora	
	Jefa de Facturación	Sra. Lara Benavente	
	Empleada	Sra. Jacinta Pradenas	
Area Producción	Gerente	Sr. Tomás Aykoc	
	Jefe de Planificación	Sr. Héctor Cárdenas	
	Asistente	Sra. Eugenia Zamora	
	Jefe de Fabricación	Sr. Fernando Salas	
	Asistente	Sr. Ramiro Cárcamo	
	Supervisor de Mantenimiento	Sr. Claudio Chávez	
	Chofer	Sr. José González	
	Chofer	Sra. Rubi Prieto	
	Supervisor	Sr. Walter Berríos	
	Mecánico	Sr. Pedro Frigerio	
	Mecánico	Sr. Juan Carlos Aránguiz	
	Mecánico	Sr. Julio Barría	
	Mecánico	Sr. Ernesto Becerra	
	Mecánica	Sra. Patricia Gargiulo	
	Mecánico	Sr. Víctor Bustos	Renuncia al 30.06.02
	Mecánica	Sra. Ana María Cayupil	
	Mecánico	Sr. Juan Chamorro	
	Mecánica	Sra. Mariana Chun	
	Supervisora	Sra. Claudia Domínguez	



Sector	Cargo	Empleado	Observaciones
	Mecánica	Sra. Sofía Duarte	
	Mecánica	Sra. Tamara Escobar	Licencia por maternidad al 25.10 02
	Mecánico	Sr. Roberto Espinoza	
	Mecánico	Sr. Alberto Abdala	
	Mecánica	Sra. Corina Flores	
	Mecánico	Sr. Aníbal Fuentes	Jubilación al 15.06 02
	Mecánica	Sra. Mónica Gallardo	
	Mecánico	Sr. Lorenzo Galleguillos	
	Mecánico	Sr. Ramiro Herrera	
	Supervisor	Sr. Rubén Hernández	
	Mecánico	Sr. Gonzalo Ivanovic	Comienza licencia 01.10.02
	Mecánico	Sr. Norberto Jaramillo	
	Mecánica	Sra. Jessica Froski	
	Mecánico	Sr. Héctor Kusnir	Reintegro de licencia 01.09 02
	Mecánico	Sr. Patricio Laínez	
	Mecánica	Sra. Larissa Martínez	
	Supervisora	Sra. Roxana Martínez	
	Mecánica	Sra. Eliana Montero	
	Mecánica	Sra. Yanett Lira	
	Mecánica	Sra. Inés Llanos	
	Supervisor	Sr. Félix Tarducci	
	Mecánico	Sr. Marcos Olivos	
	Mecánica	Sra. Sonia Ossio	
	Mecánica	Sra. Nelly Parada	
	Mecánica	Sr. Guido Brancatti	
	Mecánica	Sr. Daniel Pozo	
	Mecánica	Sra. Walkiria Pradenas	
	Mecánico	Sra. Silvia Prado Ramírez	Licencia por maternidad desde el 12.05 02
	Mecánica	Sra. Eva Quezada	
	Supervisor	Sr. Luis Retamales	
	Mecánico	Sr. Antonio Rivas	
	Mecánica	Sra. Eloísa Rojas	
	Mecánico	Sr. Agustín Sánchez	
	Mecánico	Sr. Raúl Perea	
	Mecánico	Sr. Rodolfo Silva	Regreso de licencia 01.10.02

A1HT2T4

Sector	Cargo	Empleado	Observaciones
	Mecánica	Sra. María Claudia Khul	
	Mecánica	Sra. Julia Tenorio	
	Mecánico	Sr. Nelson Urbina	
	Supervisor	Sr. Fernando Urrutia	
	Mecánico	Sr. Mauricio Vallejos	Renuncia al 30.09 02
	Mecánico	Sr. Gerardo Ferruccio	
	Mecánica	Sra. Margarita Venegas	
	Mecánico	Sr. Alfonso Verdejo	
	Mecánico	Sr. Gustavo Villanueva	
	Mecánico	Sr. Ricardo Zapata	
	Mecánico		Nueva contratación al 01.05 02
	Mecánico		Nueva contratación el 01.08 02
	Mecánico		Nueva contratación el 01.09 02
	Mecánico		Nueva contratación el 01.11 02
	Jefe de Fabricación de cuadros	Sr. Gabriel Toledo	
	Asistente	Sr. Gastón Farías	Renuncia el 30.11 02
	Chofer	Sr. Ismael Tapia	
	Mecánico	Sr. Rafael Hinostroza	
	Mecánico	Sr. Aureliano Campos	
	Mecánico	Sr. Manuel Escobedo	
	Mecánico	Sr. Vicente Foncea	
	Mecánico	Sr. Edmundo Gandulfo	
	Mecánico	Sr. Leonel Hevia	
	Supervisor	Sr. Nino Ianiman	
	Mecánico	Sr. Alejo Jerez	
	Mecánico	Sr. René Kri	
	Mecánico	Sr. Francisco Leyes	
	Mecánico	Sr. Hugo Miranda	
	Mecánico	Sr. Humberto Núñez	Renuncia el 15.05 02
	Mecánico	Sr. Aldo Obreque	
	Supervisor	Sr. Oscar Peña	
	Mecánico	Sr. Anselmo Pozo	
	Mecánico	Sr. Heriberto Quinteros	
	Mecánico	Sr. Néstor Ramos	Regreso de Licencia 01.07.02



A1HT2T4

Sector	Cargo	Empleado	Observaciones
	Mecánico	Sr. Eugenio Salgado	
	Mecánico	Sr. Benito Tobar	
	Mecánico	Sr. Ramón Ubilla	
	Supervisor	Sr. Manuel Valenzuela	
	Mecánico	Sr. Patricio Walter	
	Mecánico	Sr. Rolando Yévenes	
	Mecánico	Sr. Leandro Zamorano	
	Mecánico		Nueva contratación el 01.06 02
	Mecánico		Nueva contratación el 01.09 02
	Pasante (Comercial)	Srta. Lorena Barros	
	Pasante (Industrial)	Sr. Marcelo Díaz	
	Pasante (Industrial)	Srta. Evelyn Fernández	
	Pasante (Comercial)	Srta. Paula Hadad	
	Pasante (Industrial)	Srta. Rosemarie Miller	
	Pasante (Industrial)	Sr. Julio Riquelme	
	Pasante (Comercial)	Sr. Alfredo Ortiz	

A2HT2T4

5. Estado proyectado de personal

Área	Gerentes	RRHH	Planeamiento	Logística	Producción	Comercial	Administración	Total n°	Total %
DOTACIÓN AL 01 04 02 (1)									
SALIENTE									
Renuncias									
Jubilaciones									
Licencias por maternidad									
Licencias (otros conceptos)									
Total (2)									
ENTRANTE									
Regresos de licencia por maternidad									
Regresos de licencias (otros conceptos)									
Total (3)									
Dotación actualizada al 31 12 02 (4=1-2+3)									
Nuevas contrataciones (5)									
TOTAL DOTACIÓN AL 31 12 02 (6=4+5)									100



6. Hoja de cálculo de “Necesidades de personal”

Datos básicos		
Tiempo de montaje para	Tiempo del proceso de montaje por mecánicos con experiencia en el sector	Tiempo del proceso de fabricación por mecánicos con experiencia en el sector
Bicicleta de paseo	50 minutos	50 minutos
Mountain bike	60 minutos	75 minutos
Bicicleta de carrera	45 minutos	90 minutos
Jornada de trabajo	450 minutos	450 minutos
Semana de trabajo	5 jornadas	5 jornadas

Montaje						
	bicicleta de paseo/ Objetivo:90xsemana			bicicleta de carrera/ Objetivo:100xsemana		
	grupo 23	grupo 24	Total	grupo 25	grupo 26	Total
1 jornada						
1 semana						
Mecánicos necesarios						

Fabricación						
	bicicleta de paseo/ Objetivo:90xsemana			bicicleta de carrera/ Objetivo:90xsemana		
	grupo 27	grupo 28	Total	grupo 29	grupo 30	Total
1 jornada						
1 semana						
Mecánicos necesarios						



A1HT4T4

7. Carta de presentación

Valeria SOSA

Manzanares 33 - Código Postal 1368
Capital Federal
Teléfono 4634-5678

Señores
Interbike S.R.L.
Leiva 4350
Código Postal 1427
Capital Federal

Solicitud de una pasantía comercial

Estimados señores:

En el diario "El Tribuno" Uds. han publicado un aviso para pasantes para el área comercial. Debido a que esta área de trabajo me interesa mucho, solicito me consideren para llenar una de las plazas en su empresa.

Concluí mis estudios a fines del año pasado en la Escuela de Comercio Pedro Tri-
llo de Capital, Especialmente me motivan los temas de Contabilidad e Informáti-
ca. En el Taller de práctica de oficina de nuestra Escuela también he podido tener
una primera visión de los procedimientos de trabajo de una empresa industrial.
Además, ya tengo algo de práctica en una empresa familiar en donde mi desem-
peño fue evaluado como muy satisfactorio.

Adjunto a la presente mi currículum vitae con fotografía y copia de mi último cer-
tificado analítico de materias.

Me agradecería concurrir a una entrevista en su empresa para presentarme.

Saludo a Uds. atentamente

Firma



8. Currículum Vitae (CV)

Currículum Vitae

Antecedentes Personales

Nombre	Valeria Sosa	<div>FOTO</div>
Fecha de nacimiento	23 11 84	
Lugar de nacimiento	Bs As	
Nacionalidad	argentina	
Formación	Escuela nº 23 Arcandia, San Miguel, Pcia. de Tucumán 1990 -1997 Escuela de Comercio Pedro Trillo, Ciudad de Bs. As. 1998- en curso	
Conocimientos especiales	Cursos de computación IPI inglés (GreenLand Schools)	
Mejores materias	Contabilidad / Idioma / Taller de práctica de oficina / Educación Física	
Hobbies	Escuchar música Juegos de computación	

Buenos Aires, 27 de octubre de 2002

Firma

Valeria Sosa

9. Certificado de notas

Escuela de Comercio Pedro Trillo
Ciudad de Bs. As.

Por la presente se certifica que **Valeria Sosa** nacida **5 de mayo de 1984**, ha aprobado 4º año de los estudios correspondientes al título de Perito Mercantil.
A pedido de la interesada se extiende el presente Certificado analítico de notas:

Asignatura	1º	2º	3º	4º	5º
Ciencias Biológicas	6	7	6		
Economía y contabilidad			8		
Educación cívica	5	6	4		
Educación estética	8	8	8		
Educación física	6.5	6	6.5	4.5	
Educación práctica	5	9			
Físico-química			9		
Geografía	4.5	6	8		
Historia	7	6	7	7	
Idioma extranjero	6	5.5	8		
Lengua y literatura	8	8	8	10	
Matemática	4.5	5	6	6	
Administración				8	
Administración de personal y legislación laboral					
Contabilidad				5.5	
Derecho				8	
Economía				7	
Educación para la salud					
Estudios sociales argentinos					
Física y su aplicación a la tecnología				8	
Legislación y práctica impositiva					
Química				7	
Taller de práctica de oficina				7	
Taller de preparación para la inserción integral					

Observaciones:

promedio general: 6,59 _____

Ciudad de Bs As, 12 de diciembre de 2001

Firma autorizada
Sello



10. Formulario de Solicitud de Ingreso

Interbike	Solicitud de empleo	cargo solicitado	Fecha

I. Datos referenciales

Nombres: Apellido:
 Domicilio: Localidad: Teléfono:
 Nacionalidad: Fecha de nacimiento:
 Documento (Tipo y nº): Fecha de caducidad:
 Descripción del grupo familiar:

II. Antecedentes Personales

Si lo hubiera, descripción y grado del impedimento psíquico o físico o enfermedad crónica o contagiosa

¿Estaría Ud. de acuerdo con someterse a un test de aptitud?

¿Cuáles son sus hobbies o actividades extracurriculares?

¿Cuál es su materia favorita en la escuela?

¿Con qué asignaturas tuvo dificultades?

Comente por qué se decidió a presentarse en esta empresa y, específicamente, en esta área:

.....

.....

¿Tiene alguna práctica o experiencia laboral? Definir empresa y área:

.....

III. Antecedentes escolares

inicio	final	Duración	Establecimiento	Títulos/Estudios

Doy fe de que los datos precedentes corresponden a la verdad. Tengo conocimiento de que en caso de haber dado información sustancial falsa o incompleta, puede ponerse fin a mi vinculación con la empresa.

Firma del solicitante



11. Guía para estudiantes

Es terrible pero, lamentablemente, cierto: ¡El trabajo es escaso! Los integrantes del Centro de Estudiantes junto con nuestros profesores de Administración de empresas hemos elaborado una guía para vos. Esta guía contiene las experiencias de egresados y algunos consejos de empleadores, a quienes hemos interrogado al respecto.

Carta de presentación y Currículum Vitae (CV)

1. Recurrí a alguna ayuda para redactarlos. La carta de presentación acompaña el CV. Tiene por objetivo, comunicar al potencial empleador las razones específicas de tu interés por ese puesto, dado que el CV sólo contiene generalidades.
2. Existen suficientes modelos. Podés solicitarnos algunos. Sin embargo, mientras más te represente tu discurso, mayor éxito tendrás.
3. Preocupate por presentar los documentos limpios, sin dobleces (esquinas dobladas son inmediatamente descalificadas), utilizá papel tamaño normalizado (carta o A4), y, si no lo dejás en mano, un sobre común. Evitá las fundas transparentes: son molestas y caras.
4. Un rechazo no es el fin. Hay muchos aspirantes. Tu responsabilidad es poner ganas y dedicación. Hay que contar con que intervienen variables que no dependen de vos.

Test de Aptitud

5. ¡Qué bien! Tenés que someterte a una prueba de admisión. Quiere decir que aprobaste el primer paso. Algo es algo; sin embargo aún no hay nada ganado. Conservá la calma; ¡el miedo atonta! Pero tené en cuenta que sólo podés ganar. Podés conseguir el trabajo o podés ganar experiencia.
6. Sin embargo, quien sufra de grandes temores a la hora de los exámenes, debería comunicárselo antes a quienes toman la prueba. El día anterior acordate: dormí lo suficiente; evitá el alcohol y semejantes. ¡No tomes medicamentos estimulantes!
7. Informate sobre que pasa en la sociedad, la economía y la política. Mirá las noticias. Se trata de estar en condiciones de emitir juicios objetivos y equilibrados sobre el medio en donde uno vive.
8. Hay muchos y buenos manuales sobre los tests laborales. Si bien no traen las respuestas a tu prueba, aprendés a familiarizarte con ellos.



9. Suelen incluirse habilidades básicas, como ortografía y matemáticas elementales (proporciones, porcentajes y cosas por el estilo).
10. Casi nadie puede responder todas las preguntas. Más importante es mostrar criterio. Por eso, no le des demasiadas vueltas a una pregunta. Si al final te sobra tiempo, todavía podés volver a dedicarte a ella.
11. Contestá siempre las preguntas de alternativas (multiple choice), aun si no estás del todo seguro sobre la respuesta. Siempre hay una posibilidad.
12. Tomá notas después del test. ¿Qué preguntaron, qué sabías, y qué no?

Entrevista

13. ¡De nuevo, muy bien! Estás en los cuartos de final, recibiste una invitación a una entrevista técnica. ¡Preparate bien para ella!
14. Por ejemplo, reunir información sobre la empresa. Y ésta se obtiene, a través de Internet, informes de negocios, publicidad institucional, y porqué no, se le puede pedir, por ejemplo, a la recepcionista, amigos, un proveedor conocido. Quizás te puedan ayudar también los profesores, o una Cámara de Comercio.
15. El entrevistador va a evaluar positivamente tus conocimientos e interés en la empresa o su mercado.
16. Vestite de manera adecuada. Dejá tus jeans y prendas por el estilo en casa; tus zapatos deberían estar limpios, y es mejor cierta formalidad. Prohibidos: zapatillas, gorros, o aditamentos muy peculiares.
17. ¡Sé puntual! Con anterioridad, familiarizate con el camino de ida.
18. Comportate de manera apropiada. “Versos” no, respondé en forma tranquila, cordial, cortés. Demostrá ganas, entusiasmo, iniciativa. Unas preguntas sobre la formación y la empresa causan buena impresión. Preguntar por el primer período de vacaciones da muy mala impresión.
19. Ignorá, evadí cordialmente o contestá de forma general preguntas no admisibles.
20. No admisibles son, por ejemplo, preguntas acerca de la pertenencia a un partido político o una organización gremial o preguntas muy personales. Las preguntas sobre religión, antecedentes penales, sexo, enfermedades y embarazo son admisibles sólo en forma muy limitada; es decir, sólo si tiene una clara relación con el cargo.



A5HT4T4

21. Podés prepararte mentalmente para el stress de una entrevista o de un test como un atleta. Imaginá una y otra vez la situación, cómo deseás comportarte durante la conversación, etc. También para esta situación uno puede entrenarse mentalmente; el entrenamiento mental ayuda.
22. Si, a pesar de todo, tu presentación no resultó, no te des por vencido. Un test o una entrevista dicen muy poco acerca de vos como persona; son instantáneas que pueden engañar. Sin embargo, si obtuviste una pasantía, ¡le debés una al Centro de Estudiantes!
23. ¡Mucho éxito!

Tu Centro de Estudiantes



12. Test de aptitud

Interbike Área de RRHH

Nombre y Apellido

Nº Documento

Fecha:

Entrevistador

PARTE 1: CONOCIMIENTOS DE ORTOGRAFÍA, COMPRENSIÓN DEL LENGUAJE

Tarea 1: Corrija los errores en las siguientes palabras. (Tiempo: 3 minutos)

Discuento, publicos, guitarra, interes, máqiuna, credito, toleransia, rubro, función, malta, colchón, medicos, fertil, zacar, toturar, prescrivir, teñír, dovlar, quizas, reir-se, adelante, exepto, dinminuto, entonses, ovediente, poco, se peude, llanmar, sostener, por que, finalmente, envileser, morrtal, estimulante.

Tarea 2: Marque los errores en el texto (sólo los ortográficos).

(Tiempo: 3 minutos)

Agradecemos su solisitud de cotizacion y tenemos el agrado de informarle que las modificaciones decaadas en las bicicletas podrían ser realizadas dentro del plazo de los proximos 14 días. Estos trabajos de adaptación no orijinan costos adicionales para Usted; sin embargo, no se puede evitar un encaresimiento debido a un cambio de material.

El precio alcanza entonces \$ 1350 x 270. Agradeceremos ha Usted comunicarnos cuanto antes si emos de envairle una nueva oferta. Esperamos poder realizar un buen trabajo conjunto.

Tarea 3: Agregue las comas faltantes en el texto siguiente

(Tiempo: 3 minutos)

A continuación se nombran y describen una serie de situaciones no deseadas, y se describe cómo podría conducirse uno como moderador de la discusión. En la discusión se muestran parcialidad opiniones fijas prejuicios y personalizaciones. El moderador debería objetivar al intervenir: concretiza interpreta deduce metas se remite a los hechos y conserva la calma. Cuando los parlanchines y habladores se abalanzan a un primer plano espera a que el grupo también perciba la locuacidad entonces obliga a la concisión por medio de preguntas precisas. Dado el caso, pone límites al tiempo para hablar con el fin de poder conducir mejor la discusión. Por ello al principio haga alusión a la lista de interlocutores y - dado el caso- al tiempo limitado para hablar.



A1HT5T4

Tarea 4: Formule una página con una fundamentación de su motivación para desempeñarse como Técnico Comercial. Elabore primero la estructura de su argumentación. (Tiempo: 20 minutos).

PARTE 2 : CULTURA GENERAL

Tarea1: Explique los siguientes conceptos: (Tiempo: 4 minutos)

Fracción =
Oposición =
Coalición =
Dictadura =
Coyuntura =
Acreedor =
Justicia =

Tarea 2: Responda las siguientes preguntas (Tiempo: 6 minutos)

- ¿Cómo se llama el actual
 - Ministro del Interior?
 - Ministro de Educación?
 - Ministro de Relaciones Exteriores?
 - Intendente de su ciudad?
- ¿Cuándo empezó y cuándo terminó la segunda Guerra Mundial?
- ¿En que año fue la Guerra de Las Malvinas?
- ¿Qué es la ONU?
- ¿Qué sabe de la Guerra de la Triple Alianza?
- ¿Dónde se sitúa el Parlamento en Argentina?
- ¿Qué significa "Sistema bicameral"?

Tarea 3: Responda las siguientes preguntas de geografía (Tiempo: 10 minutos)

- Nombre los países que pertenecen al Mercosur.



- ¿Cuáles son las capitales de las siguientes provincias de Argentina?
 - Pcia. de Río Negro
 - Pcia. de La Rioja
 - Pcia. de La Pampa
 - Pcia. de Jujuy
- ¿Junto a qué ríos se levantan las siguientes ciudades?
 - Buenos Aires
 - Rosario
 - Puerto Iguazú
 - Viedma
- Nombre accidentes geográficos importantes de Argentina.
- ¿Cuáles son las capitales de los siguientes países?
 - Uruguay
 - Perú
 - Bolivia
 - Brasil
 - Paraguay
 - Colombia
 - Venezuela
 - Chile

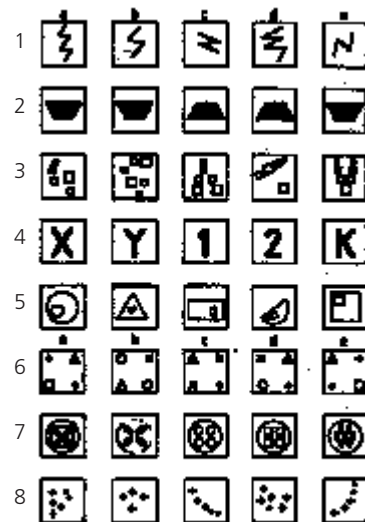
Tarea 4: Responda las siguientes preguntas (Tiempo: 8 minutos).

- ¿Quién escribió Rayuela?
- Nombre una obra escrita por Federico García Lorca.
- Nombre una novela de J.L. Borges
- ¿Cuál fue el último libro que leyó?
- ¿Qué diario lee habitualmente?
- Nombre una ópera de Mozart.
- ¿Qué tipo de música escucha?
- Nombre a dos pintores latinoamericanos o españoles.
- Indique si se trata de escritores (E), pintores (P) o músicos (M):
 - Bach
 - Matisse
 - Shakespeare
 - Chopin
 - Beatles
 - Dalí
 - Sábato
 - Cocker
 - Neruda
 - Wagner
 - Verdi
 - Cervantes

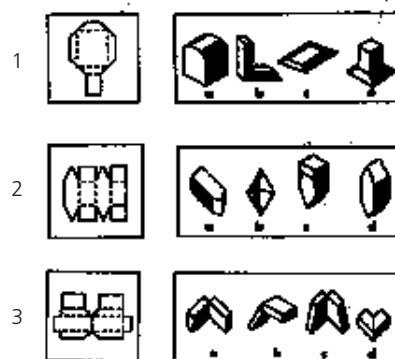
PARTE 3 - PENSAMIENTO LOGICO Y CAPACIDAD DE CALCULO

Parte I: Pensamiento Lógico (Tiempo: 5 minutos)

Tarea 1: En cada serie de cinco recuadros hay tres figuras semejantes. Dos figuras son claramente diferentes de las otras tres. Encuentre las dos figuras que no pertenecen a la serie.



Tarea 2: En cada línea se representan cuatro Cuerpos geométricos (a - d). A la izquierda de la línea aparece uno de los cuerpos desarmados. Encuentre el cuerpo que corresponda.





Parte II: Capacidad de Cálculo (Tiempo: 12 minutos)

Solucione los siguientes problemas matemáticos explicitando el procedimiento completo.

Tarea 1: ¿Qué porcentaje de \$4.000 son \$ 250?

Tarea 2: ¿Qué interés obtiene si efectúa un depósito de \$300.000.- a un plazo de 90 días a un interés de 2,5%?

Tarea 3: Tres trabajadores tardan 6 horas en cargar determinada mercancía. ¿Cuánto tardan 5 trabajadores en cargar igual cantidad de mercancía?

Tarea 4: $82,5 : 5 =$ $75,7 - 13,3 - 4,52 =$ $2,36 \times 4,1 =$

Tarea 5: Convierta en fracciones: $0,3 =$ $0,37 =$ $0,02 =$

Tarea 6: Convierta en decimales $2/5$ $4/8$ $5/4$

Tarea 7: $2/4 \times 3/5 =$ $7/3 : 3/8 =$ $2/5 + 4/3 + 5/6 =$ $4/5 - 3/8 - 1/4 =$

Tarea 8: Transforme las siguientes medidas.

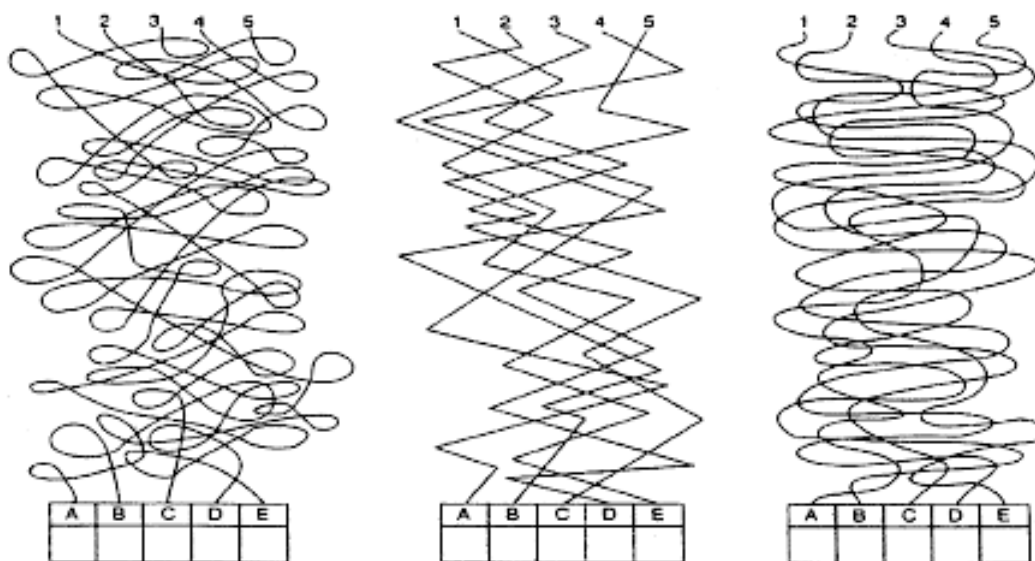
$2,35 \text{ m} =$	cm	$17 \ 345 \text{ m} =$	km	$1 \ 675 \text{ g} =$	kg
$1,56 \text{ t} =$	kg	$1,28 \text{ m} =$	mm	$217 \text{ l} =$	cm^3
$356 \text{ cm}^2 =$	m^2	$3,54 \text{ m}^3 =$	cm^2	$1 \ 456 \text{ cm} =$	dm

PARTE 4 - CAPACIDAD DE CONCENTRACIÓN

Tarea 1: A continuación verá renglones con las letras b, d, p y q. Marque (tachando) en cada renglón sólo la p e indique en la columna de la derecha la cantidad de p encontradas. Siga el ejemplo de la primera línea.
(Tiempo: 5 minutos)

1. dbdqbpbdqpddpbbqdpdddbbpbbbqpddqpqdbpdpbbqpdpbbd - 10 veces p
2. pdqddqddqddpddbpqbpbddqddqppbbqbpqbbddqddqddqdd -
3. dpdbpddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
4. ddppbdqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
5. qddqdbdbdbqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
6. pddqdpqdbdbdbqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
7. dbdbdbqdbdbdpqpddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
8. qpdpdbdpqpdbdbddqdbdpqpddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
9. qqdbdbqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -
10. bdbdbdpqpqpdbdbqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqddqdd -

Tarea 2: Siga las líneas desde su punto de partida (número) hasta su final (letra).
Anote la combinación de letras con cifras. (Tiempo: 5 minutos)





PARTE 5 - APTITUD PARA TRABAJO ADMINISTRATIVO

Tarea 1: Compare la dirección original con las copias. Marque en la copia todos los errores (ortográficos, numéricos, omisiones). (Tiempo: 3 minutos)

Direcciones originales:

1. Edmundo Rodríguez, Avenida Córdoba 662, Capital Federal 4313-5678
2. Gönül Yakan, Camino de Luna s/n, Calafate, Santa Cruz, 0562 - 22-1426
3. Ana Yerkovic, Cullén 829, Rosario, Pcia de Santa Fe, 56-9195
4. María Angélica Sepúlveda, Tarapacá 5691, Santiago Centro 562 635 9143
5. Jorge Antonio Troncoso, Mujica 356, Maipú, Pcia. de Bs As 0212 - 654 5243
6. Elías Ireneo Gallardo, Pio Chiodi 712a, Armstrong, Santa Fe 562- 291 523
7. Eliodoro Raúl Basualto, Avenida Paganini 669 Barrancas, Santa Fe, 2245

Copia:

1. Edmundo Rodríguez, Avenida Córdoba 662, Capital Federal 4313 5678
2. Gönül Yakan, Camino de Luna s/n, Calafate, Santa Fe 0562 - 22 1426
3. Ana Yerkovic, Cullén 928, Rasorio, Pcia de Santa Fea, 56-9195
4. María Angélica Sepúlveda, Tarapacá 5961, Santiago Centro 635 9143
5. Jorge Andrés Troncoso, Mujica 0356, Maipú, Pcia de Bs As 0212 - 654 5243
6. Elías Ireneo Gallardo, Pio Chiodi 712a, Armstrong, Sanata Fe 562 - 291 523
7. Eliodoro Raúl Basualto, Avenida Paganini 669 Barrancas, Santa Fe, 2245

Tarea 2: Elabore un plan de turnos para 25 enfermeras, de lunes a viernes. Cada día, tres enfermeras deben cumplir con el turno de día (D) y dos con el de la noche (N). Cada una trabaja solamente una vez por semana. Algunas sólo pueden hacer turnos de noche, otras sólo de día. Algunas pueden cumplir con turnos tanto diurnos como nocturnos (D, N). (Tiempo: 8 minutos)

- | | | | |
|--------------------|------------------|-------------------|------------------|
| 1. Ana (D) | 8. Elisa (D, N) | 15. Nora (D) | 22. Tamara (D) |
| 2. Aída (N) | 9. Gabi (D) | 16. Nancy (N) | 23. Ximena (N) |
| 3. Bárbara (D, N) | 10. Hanna (D, N) | 17. Paula (D) | 24. Jenny (D, N) |
| 4. Berta (D) | 11. Julia (N) | 18. Rosa (D, N) | 25. Zoila (D) |
| 5. Victoria (D, N) | 12. Karen (D) | 19. Sara (N) | |
| 6. Cristina (N) | 13. Mariana (D) | 20. Sabina (D, N) | |
| 7. Doris (N) | 14. Mirta (N) | 21. Susana (D) | |

(CFR. HESSE, SCHRADER, TESTTRAINIG FÜR AUSBILDUNGSPLAZTSUCHENDE, FRANKFURT/M, 1985)



13. Entrevista de selección (MP)

Para todas las empresas -también para Interbike S.R.L.- las entrevistas de selección son de importancia decisiva.

El éxito o el fracaso de una contratación dependen en gran medida de una adecuada conducción y evaluación de la entrevista.

Para mantener una exitosa política de personal, la entrevista de selección debe ser preparada y conducida en forma profesional. Mientras más preparada esté, mejor será el proceso de selección.

Por ello, procure que coincidan el perfil de requerimientos del puesto con el perfil del postulante.

Las siguientes son las 4 áreas por las que invariablemente hay que pasar para poder decir de una entrevista que es exhaustiva:

- personalidad
- conocimientos
- aptitudes (experiencias, competencias y habilidades)
- actitudes

Evidentemente, la entrevista con un postulante a una plaza de pasante requiere una conducción diferente que, por ejemplo, la entrevista de selección de un directivo. Pero el desarrollo será más o menos el mismo:

1. Saludo: presentación mutua, agradecimiento por el interés mostrado por la empresa, énfasis en la confidencialidad, preguntas de introducción del caso (por ejemplo por la llegada al lugar, etc.).
2. La situación personal del candidato al puesto: Curriculum Vitae, origen, familia, casa paterna, aficiones, etc. El entrevistador debe evitar incurrir en discriminaciones implícitas que la compañía no apoya.
3. Trayectoria profesional y educacional. En el caso de los postulantes a plazas de pasante, las preguntas se enfocarán sobre todo en el rendimiento académico o las áreas de conocimiento que deben reforzarse.
4. Preguntas puntuales acerca de:
 - Cómo imagina el lugar, clima y modalidades de trabajo de la empresa;
 - El motivo de su decisión de presentarse a este trabajo;
 - Cuáles son sus expectativas de desarrollo laboral.
5. Llegado el caso, el entrevistador debe informar sobre la empresa, el puesto de trabajo, el proceso de formación.



6. De ser necesarias, habrá que hacer negociaciones sobre el contrato tendientes a ajustar las aspiraciones del entrevistado con la oferta de la empresa. No corresponde en el caso de los pasantes.
7. Cierre de la entrevista: Despedida cordial, pero normalmente se deja sin responder si el postulante fue aceptado o no, razón por la cual el entrevistador suele comprometer una comunicación posterior en ese sentido.

Como conductor de la entrevista, Usted es responsable de su buen desarrollo. Debe formular preguntas abiertas; es decir, preguntas que no pueden responderse con un no o un sí, sino que obligan al participante a expresarse en su respuesta manifestando su modo de pensar, valores y actitudes.

Establezca una atmósfera cordial. Considere la situación del otro (estrés), escuche atentamente.

El postulante debe hablar más que Usted. Sea objetivo y neutral.

En líneas generales, las siguientes actitudes son consideradas negativas en un postulante: No plantea preguntas, o no se interesa por los detalles; sólo trata de acomodarse a lo que Ud. dice, busca las causas de sus eventuales fracasos sólo en sus profesores y empleadores, su postura corporal denota desinterés, no está vestido de manera adecuada.

Naturalmente, estos atributos y actitudes son ponderados de manera diferente según el área de trabajo o, más específicamente, el cargo.

Así, una actitud general, receptiva, una mente reflexiva, una forma de vestir informal, un trato algo tímido son atributos que pesarían negativamente en la selección de un vendedor pero esos mismos factores serían irrelevantes y en algún caso positivo, en la selección de un programador.



14. Man. Proc./ Contrato de pasantía

El régimen de pasantías a nivel de enseñanza media no tiene hoy en el país una legislación orgánica que lo reglamente.

El decreto 1227/01 especifica tres situaciones -desde la óptica del Ministerio de Trabajo- que comportan matices diferentes en lo que se refiere a los contratos de formación profesional:

- el estudiante de enseñanza media (Decreto 340/92),
- el estudiante de enseñanza superior (Leyes 24521/95-25165/99),
- el aprendiz estudiante desocupado (Ley 25013/98).

En base a éstos y otros antecedentes, existen una serie de normas que han permitido a Interbike S.R.L., con el asesoramiento pertinente, elaborar un modelo de contratación de pasantes.

El modelo tiene dos partes:

- un “Convenio marco” que realiza la empresa con la escuela, y
- los “Convenios específicos” que se hagan con cada uno de los alumnos que ingresen a una pasantía.

Más adelante veremos ambos modelos.

Mientras tanto, hagamos un rápido recorrido por el decreto 340/92. Este considera necesario que “el sistema educativo salga del aula y se proyecte en otros estamentos de la sociedad”.

Propone que se haga un Convenio entre empresa y escuela que contenga como mínimo las siguientes cláusulas:

- Denominación, domicilio y personería de las partes que lo suscriben.
- Características y condiciones de las Pasantías.
- Lugar en que se realizarán.
- Objetivos educativos a lograr en el año lectivo correspondiente.
- Derechos y obligaciones de las partes.
- Forma de pago de la asignación estímulo para viáticos y gastos escolares.
- Régimen disciplinario a aplicar en materia de asistencia puntualidad etc.

Las pasantías durarán un máximo de 4 años y tendrán una actividad diaria mínima de 2 horas y máxima de 8.

La edad mínima para ingresar en cualquiera de las modalidades del Sistema será de 16 años cumplidos en año calendario.

Los alumnos menores de 18 años deberán contar con autorización escrita de sus padres o tutores.

Serán derechos de los pasantes recibir la formación práctica prevista en los planes de estudios del respectivo oficio, profesión u ocupación y recibirán todos los beneficios que se acuerden al personal de las empresas o entidades en que efectúen la pasantía en materia de comedor, transporte, viáticos, etc.



Deberán cumplir con los reglamentos internos de las empresas o entidades donde realicen la pasantía.

Modelo de Convenio Marco

Los elementos indispensables en la redacción de este contrato son:

Participantes

- la Escuela, a través de un representante legal,
- la Empresa, a través del funcionario apoderado de la empresa a cargo de las pasantías.

Los objetivos

A modo de ejemplo se puede enunciar:

- la aplicación directa de los conocimientos de su carrera en las distintas áreas de la actividad institucional o empresaria,
- el desarrollo de actitudes y habilidades necesarias para la gestión profesional,
- la adquisición de herramientas y técnicas profesionales,
- Colaborar en la formación práctica de los alumnos.

El procedimiento

Las partes firmantes deberán suscribir Convenios Específicos con cada uno de los alumnos pasantes y, también, con los familiares del mismo.

Se detallarán:

- los objetivos,
- tareas a realizar,
- duración,
- horario,
- modalidades de la práctica.

Cláusulas aclaratorias

En ningún caso las actividades a desarrollar por los alumnos supondrán relación laboral entre ellos y la empresa.



Los alumnos recibirán un seguro de accidentes, además del seguro de responsabilidad civil actualmente en vigencia. La protección de que gozan los alumnos a través del seguro escolar que resguarda su actividad se extiende a las actividades que realicen en la empresa.

La empresa podrá dar una beca (no está obligada) de carácter no remunerativo. Deberán respetarse los recesos y feriados que se determinen por calendario escolar.

Los firmantes del acuerdo marco deberán extender un certificado que acredite la práctica realizada, conforme lo establezca el programa de actividades.

Cualquiera de las partes firmantes podrá denunciar y/o rescindir el presente Convenio a su libre voluntad, explicando a las otras el motivo de su medida sin que ello genere obligaciones y/o derechos para ninguna.

Modelo de Convenio Específico

Los elementos indispensables en la redacción de este contrato son:

Participantes

- la Escuela, a través de un representante legal,
- la Empresa, a través el funcionario apoderado de la empresa a cargo de las pasantías,
- el alumno, que ejercerá la pasantía,
- el mayor a cargo, si el alumno fuera menor.

Contenido del contrato

- alumno,
- año,
- especialidad,
- puesto a desempeñar,
- área en la que se desarrollarán las tareas,
- descripción de las tareas y/o actividades a ser desarrolladas por el alumno (ver anexo A2HT7T4),
- descripción (si corresponde) del equipamiento con que contará el alumno,
- duración de la práctica,
- distribución de los días y horas,
- monto y periodicidad de la beca (si correspondiera).

Cláusulas aclaratorias

Normalmente se hace referencia al Convenio marco.



A1HT7T4

Firmantes

- la escuela
- la empresa
- el alumno
- el padre/madre/tutor

Sellos

Lugar, Fecha

Anexos

- Convenio Marco
- Plan de Formación Profesional

15. Programa de Formación Profesional

De este Programa General, se seleccionarán varios módulos en función del pasante en cuestión, que pasarán a formar parte del contrato de pasantía, de acuerdo con las disposiciones legales en la materia.

Actividades dentro cada sector de formación profesional	Semanas
Producción: Colaborar en análisis de procedimientos de trabajo, organización de tareas, planificación de la producción y el montaje de las bicicletas. Adquirir conocimientos sobre las partes y piezas de una bicicleta. Elaborar informes diarios de producción, así como la síntesis del informe mensual. Redactar pedidos de materiales.	8
Depósitos: Conocer los procesos recepción, almacenaje y salida de mercaderías. Llevar fichas de stock, contar existencias, llevar el control por computación de la entrada, salida y existencia de materiales. Conocer los procesos de despacho de camiones y cargas de expedición. Hacer órdenes de expedición/ transporte a nuestra red comercial	8
Compras: Reunir cotizaciones y comparar precios y calidad, colocación de pedidos, condiciones de entrega y de pago, recepción y control de facturas, derivación para su revisión y contabilidad. Llevar ficheros de compras y legajos de proveedores. Organizar archivos. Redactar correspondencia sencilla, escribir pedidos.	8
Ventas: Adquirir conocimientos generales del mercado y la publicidad. Redactar correspondencia con clientes y organizaciones. Participar en la recepción de pedidos, licitaciones, preparación de documentos para el procesamiento de datos. Aprender prácticas habituales de para el incremento de las ventas. Elaborar de estadísticas. Conocer procesos básicos de facturación.	12
Marketing: Participar en la elaboración de materiales de promoción. Llevar ficheros de existencia de materiales publicitarios. Reunir información para nuestros clientes y comercio mayorista. Evaluar material publicitario de otras empresas. Analizar el mercado de bicicletas y del público objetivo. Colaborar en cálculo del margen bruto, revisión de los precios de lista, planificación publicitaria, promoción de la venta, publicidad directa: mailing.	12



Actividades dentro cada sector de formación profesional	Semanas
Administración: En Finanzas, realizar recepción de pagos por mercancía recibida, completar formularios de pago diferido, cálculo de intereses para créditos, cálculos varios (consumo de materias primas e insumos). En Contabilidad, llevar cuentas de diario y mayores, confección de asientos contables por operaciones de ventas, cobranzas, deudores, adquisiciones de materiales y activos, conciliaciones bancarias, etc. En Proveedores, llevar cuentas corrientes, controlar condiciones pactadas, auditar concursos de precios, etc.	24
RRHH: Adquirir conocimientos de los procesos de contratación y despido, liquidación de sueldos, emisión de los documentos correspondientes, gestión de certificados de impuesto. Llevar fichero de personal, correspondencia con organismos estatales, Instituciones de Salud Provisional. Realizar emisión de certificados.	8
Planeamiento y Control de Gestión: Elaborar estadísticas, bases de datos, análisis comparativo. Confeccionar indicadores de gestión de las áreas de Logística, Producción, Comercial y Administración. Colaborar en estudios especiales interdisciplinarios tales como nuevos conceptos (Just in time), modelos "producir vs tercerizar", niveles óptimos de stock, etc.	8



16. Descripción del cargo Subgerente de Logística

Objetivo del puesto

- El objetivo del Subgerente de Logística consiste en la optimización operativa de la función de adquisición de insumos y activos industriales.
- Tendrá la responsabilidad de la implementación de las estrategias logísticas definidas por la Gerencia del Área. En el corto plazo, deberá implantar procesos "Just in time".
- Ocasionalmente, deberá representar o remplazar a la Gerencia en el ejercicio de sus funciones

Tareas del puesto

- Gestionar el proceso de compras, abastecimiento y depósito de insumos así como de los activos industriales relacionados.
- Evaluar a los proveedores.
- Realizar compras, contrataciones, alquileres.
- Minimizar los reclamos.
- Organizar los procesos logísticos.
- Optimizar el trabajo en equipo con el Dpto Planificación (área Producción).
- Informatizar los procesos del área
- Implementar las modalidades del trabajo Just in time.
- Representar al Gerente del área.
- Asesorar a la Gerencia General en cuestiones de logística.

Requisitos académicos

- Titulación en ingeniería o similar.
- Orientación técnica-económica.
- Buenos conocimientos del idioma inglés (oral y escrito).
- Dominio de herramientas informáticas.

Requisitos laborales

- Experiencia en el área logística en empresas industriales importantes.
- Experiencia en Sistemas Just in time.

Requisitos personales

- Edad: 30/40.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para negociar.
- Capacidad para liderar.

Posición en la estructura orgánica

- Reporta al Gerente del Área de Logística.
- Le reportan los Jefes de Compras y Depósito de Mat. Pr. (Materias Primas).



17. Evaluación de solicitudes

Cargo: Subgerente de Logística

N°	Nombre	Edad	Familia	Estudios	Actualmente ocupado en	Puntaje	Observaciones
1	Mariana Rodríguez	28	casada	Ingeniera industrial (UBA)	FordBenz	8	Entrevista
2	Martín Hevia	32	soltero	ingeniero mecánico (LP)	Techinco	3	Rechazado
3	Renato Corbella	29	casado	MBA(UBA)	Keiper Reicaro	6	Archivar
4	Karina Patti	25	soltera	estudios universitarios incompletos	Intercargo	9	Entrevista
6	Roberto Lynch	31	soltero	secundario	Efrén	2	Rechazado

A2HT9T4

18. Calificación individual

Interbike	Evaluación individual de presentación	Fecha
Nombre		
Edad		
Domicilio / teléfono / e-mail		
Carta de Presentación		
		Puntaje
Aspectos formales de la carta		
Contenido		
Observaciones		
Curriculum Vitae		
Aspectos formales del CV		
Referencias personales		
Antecedentes académicos		
Antecedentes laborales		
Conocimientos específicos		
Experiencia específica		
Logros mas importantes		
Observaciones		
Otras comunicaciones con el candidato		
Observaciones		
Puntuación general		
Recomendaciones		



19. Tres Presentaciones

Carta de Presentación: M.Vilas

Interbike S.R.L.
Leiva 4350
Código Postal 142
Capital Federal

Buenos Aires, 17/04/02.

Referencia: Anuncio en
El Tribuno (12/04/02).

Estimados señores:

Por la presente, me postulo al cargo de Subgerente de Logística ofrecido en el anuncio de referencia.

En la actualidad trabajo en la empresa BMF dedicada a la fabricación de motociclos con licencia de Yamashita Motors de Japón.

Durante los tres últimos años, mi área de actividades fue esencialmente la del desarrollo y aplicación de proyectos de logística.

Es por eso que creo que mis antecedentes así como mi personalidad pueden ser muy adecuados al perfil definido en el anuncio.

En el CV adjunto me extiendo en el tema.

Soy usuario de los productos de Interbike S.R.L. y comparto los valores que Interbike comunica en su publicidad.

Agradecería se me diera la oportunidad de una entrevista personal para profundizar nuestro conocimiento.

Cordialmente,

Firma

A3HT9T4

Curriculum Vitae

Nombres	Manuel Ernesto
Apellido	Vilas Lillo
Fecha de Nacimiento	4 de octubre de 1965
Lugar de Nacimiento	Tandil, Pcia. de Buenos Aires.
Estado Civil	Casado (dos hijos)
Domicilio	Sarmiento 1856, Dpto. 14, 1636, San Fernando
Tel/e-mail	Tel 4 999 4563 / mVilas@hotmail.com

FOTO

Estudios

1978 -1983	Técnico mecánico	ENET N° 728, San Fernando (Pcia de Bs As)
1983-1989	Ingeniero industrial	UNLP, Pcia de Bs As
1990-1993	MBA	Instituto de Enseñanza Empresaria (Bs As)

Otros estudios

Idiomas: Inglés (nivel superior) en Instituto Spillane
Curso de modelos de logística integrada en Stuck internacional (duración:1 año)
Técnica del Transporte y Organización del Transporte en Cámara de Comercio
Seminario de Ingeniería de compras en ESADA
Curso de negociación (Metodo Harvester), Facultad de Ingeniería (UBA)

Antecedentes profesionales

1998-a la fecha	BMF: Empresa dedicada a la fabricación de ciclomotores y vehículos de carga industrial Departamento de Logística Jefe de sector de Compras y adquisiciones de línea motociclos Es responsable del abastecimiento de elementos y accesorios de la línea mencionada (70% de la facturación)
1996-1998	Líder de proyecto "Just in Time", dirigiendo un equipo de 15 personas. Mayor logro: Reducir en un 8.5 % el tiempo de montaje del modelo Fighter (línea 250)
1993-1996	Comprador Sr. a cargo de insumos industriales
1989-1993	Montel: empresa dedicada a montajes de sistemas eléctricos Dpto de Licitaciones y presupuesto Encargado del sector de Obras públicas. El trabajo más importante realizado es como proveedores de la usina hidroeléctrica "los Cardales" (Pcia San Miguel)
1986-1988	Alucine: Empresa de carpintería metálica Dpto de producción Dibujante técnico



Presentación: Lucía Achaval

Carta de presentación

Señores
Buenos Aires, 17.04.02
Interbike S.R.L.
Leiva 4350
Código Postal 1427
Capital Federal

Ref: Anuncio en diario El Tribuno (12 04 02)

Estimados señores:

A raíz de su anuncio en El Tribuno, me presento al cargo de Subgerente de Logística.

En la actualidad, me desempeño como Jefe de Compras en Industrias Unidas S.A. Soy allí responsable de la adquisición de los materiales necesarios para la fabricación de instrumentos técnicos de medición.

A través de mis tareas en el sector Logística de compras en Industrias Unidas S.A., he adquirido experiencia en la planificación y conducción de adquisición de materiales dentro del marco de un sistema de comunicación en red entre la empresa y los proveedores.

Deseo incursionar en un nuevo campo de actividades. Conozco a Interbike S.R.L. por la calidad de sus bicicletas.

Como verá en mi currículum vitae, estoy cursando el 4º año de Ingeniería Industrial en COTAE.

La remuneración pretendida es alrededor de \$ 2500 aunque preferiría hablarlo personalmente.

Espero tener la oportunidad de una entrevista en Interbike S.R.L.

Atentamente,

Lucía Achaval



A3HT9T4

Antecedentes Personales

Nombre: Lucía Achaval

Fecha de Nacimiento: 14.02.1970

Lugar de Nacimiento: Tucumán

Estado Civil: casada

Domicilio: Bolívar 40 - Capital Federal

Educación: 1983 -1988: Perito Mercantil (Escuela Montesión, Tucumán)
1998- : Ingeniera industrial (en curso en COTAE)

Perfeccionamiento: Sistemas integrados de compras, almacenamiento y distribución (Leikhaut Cargo INC.)
Control de procesos industriales en PPL (Instituto de Calidad)
Programador FORTRAN (Centro ITA)

Experiencia Laboral: *Industrias Unidas SA (Lanús, Pcia de Bs As)*
Empresa dedicada a la producción de instrumental de medición.

En 1992 ingresé a la empresa. Fuí Analista de procesos en el Dpto de Planificación durante tres años. Después de haber desempeñado varios cargos dentro del sector, fui designada en 1999 como Jefa de Compras, habiendo innovado en procesos de adquisiciones que produjeron grandes ahorros en el costo industrial.

Metalúrgica del Sur (Avellaneda, Bs As)
Compañía dedicada a la fabricación de ascensores.

En 1986 hice una práctica rentada. Una vez finalizada, entré como empleada en el el Dpto Asistencia al cliente. En ese sector, puse en funcionamiento un sistema de Mantenimiento preventivo que disminuyó drásticamente los índices de reclamos de nuestro parque instalado. Posteriormente pasé al Dpto de Producción hasta retirarme de la empresa con el cargo de Jefa de Planificación. Bajo mi responsabilidad se mejoraron los sistemas al punto de disminuir el ciclo de fabricación en 12 hs.

Otros intereses: miembro de la Asociación Argentina de Ecología Industrial.

Buenos Aires, 18/04/02



Presentación: Andrea Roldán

Rosario, 16/04/02.

Interbike S.R.L.
Area de RRHH
Sr. Gerente:

Tengo interés en participar en la búsqueda de Subgerente de Logística anunciada en El Tribuno del día 12/04/02.

Desde hace cinco años trabajo en procesos de carga, en la empresa naviera LogistikTrans.

Con anterioridad, había trabajado en la empresa CTL Container Transport Logistic S.R.L.

Me interesa un cambio en mi actividad profesional; busco una actividad que corresponda a mis capacidades y que sea bien remunerada.

Desde hace tres años estoy comprometida con el Sr. René González, quien se desempeña en el dpto de Contabilidad de vuestra empresa. Adjunto a esta carta un curriculum vitae. Quedo a su disposición para ampliar la información que Ud. considere oportuna.

Les estaría agradecida si me dieran la oportunidad de una entrevista personal.

Remuneración pretendida:\$ 6500

Atentamente,

Andrea Roldán



A3HT9T4

Curriculum Vitae

Nombre: Andrea Roldán
Fecha de Nacimiento: 10/08/1971
Estado Civil: Soltera
Domicilio: Pérez Rosales 342 Rosario, Santa Fé

Educación:

1883 - 1988: Técnico industrial (orientación administración de empresas)) ENET N° 223, Bs As
1989 - 1995: Ingeniera química (UNL)

Idiomas: inglés, Instituto Global Languages
francés, Instituto Voltaire

Extension universitaria: Finanzas para ni financieros (IMEDEA)
Elementos de Marketing (curso de posgrado en UNL)
Paletización vertical computarizada (Rocwell Argentina)

Experiencia Laboral: *TransLogistic S.C.A*

Responsable de Logística desde octubre de 1999 hasta la actualidad. La empresa se dedica al de transporte naviero en Rosario, Santa Fé. Tengo a mi cargo de la implementación del sistema Transrapid en los procesos de carga naviera. A partir de mi incorporación se reorganizó toda el área, reduciendo el 20 % la plantilla. En el mismo período aumentaron 23 % las cargas transportadas. Esto fue posible gracias a la incorporación de dispositivos informatizados de carga.



Supermercados Carresis

Empresa dedicada a la distribución minorista de alimentos.

Ingresé en 1995 a la empresa como Analista jr. de costos al Dpto. de Logística del cual depende todo el movimiento y depósito de las mercaderías de los proveedores y de los depósitos reguladores a las 55 sucursales de la compañía.

Al año y medio fui nombrada Analista Sr. como promoción por mis trabajos en relación a métodos de carga y diseño de recorridos a Sucursales que redujeron un 15 % los costos internos por ese concepto.

Molinos San Rafael

Molienda y fraccionamiento de harina con marca y para terceros

Jefe del Dpto Operaciones (1992 hasta 1995)

En esa función tengo a mi cargo:

- Programación de la producción
- Control de calidad
- Producción

Técnico Analista en Control de calidad (1991-1992)

Realizo análisis físico-químicos tanto en las materias primas como en los productos terminados. Defino el manual de procedimientos del sector. Propongo una modificación al proceso de producción que aumenta la calidad de las harinas de soja y derivados.



20. Man. Proc. / Selección de personal

Modelos de redacción para cartas a participantes en un proceso de selección

Dirección

En la referencia: Su presentación del...

Saludo: Estimado/ a Señor/ a...

Asunto: Agradecimiento por la presentación

Agradecemos su presentación para el cargo de ...
Agradecemos su interesante y extensa presentación.....
Estamos agradecidos por su interés en el cargo de
Agradecemos cordialmente su interesante respuesta a nuestro anuncio del...

Decisión tomada

Su presentación figuró entre las seleccionadas; sin embargo, después de un análisis exhaustivo nos hemos decidido por otro candidato en base a su experiencia específica en ...
Ud. sabrá que se presentaron a este cargo numerosas personas. Esto dificultó la decisión, pero finalmente hemos optado por otro candidato, dada su formación en ...
Entre muchos postulantes, Ud. llegó a la selección final. No obstante, y a pesar de sus excelentes calificaciones, nos hemos decidido finalmente a otro candidato. Incorporamos a nuestro archivo su CV, dada sus excelentes calificaciones.
Le solicitamos se comuniquen con nosotros para realizar una entrevista personal. Nos agradecería abundar sobre los datos de su presentación.
En base a la información contenida en su presentación, nos es grato solicitarle acudir a una entrevista en la que estará presente la Gerencia.



Próximo paso

Junto con esta carta, le devolvemos sus documentos de presentación. Le agradecemos su interés por nuestra empresa. Le deseamos lo mejor para su futuro y éxito en su próxima presentación.

Lamentamos esta decisión, y le pedimos no considerarla como una falta de valoración de sus capacidades. Estamos seguros de que en el futuro pronto encontrará un puesto correspondiente a ellas. Adjuntamos sus documentos de presentación.

Le sugerimos una reunión el día... a las... hrs. Esperamos que Ud. tenga disponibilidad para ese día. Si éste no fuera el caso, le rogamos dirigirse al email mas arriba indicado para concertar la reunión otro día. Lo esperamos.

Le sugerimos una reunión el día... ... a las... hrs.. Le rogamos confirme su asistencia y traer los documentos que mencionamos en nuestra reunión previa. Lo esperamos y le deseamos éxito.



21. Man. Proc./ Inicio del vínculo laboral

Marco general

En la actualidad existen un conjunto de leyes, decretos, convenios colectivos, resoluciones, usos y costumbres, etc. que rigen la relación laboral.

Desde muy antiguo el hombre se ha agrupado con otros con el objeto de satisfacer necesidades propias y ajenas tratando de optimizar su eficiencia en el uso de los recursos.

Este tipo de agrupaciones puede tomar la forma de empresas unipersonales, sociedades anónimas, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativas, etc. y siempre distinguimos entre empleadores y empleados que se vinculan a través de una denominada relación laboral.

Ley de contrato de trabajo 20744/76

Es la ley madre. Modificada, reglamentada y complementada por una cantidad importante de normas, establece que el Trabajo es la actividad lícita basada en la capacidad productiva y creadora del hombre, la que es realizada a cambio de una remuneración y que se presta a favor de quien tiene la facultad de dirigirla.

El empleador es quien tiene la facultad de Dirección.

Es una ley amplia que reglamenta las relaciones entre al empresa y el trabajador y define:

- conceptos fundamentales (trabajador, empleador, contrato, remuneración)
- formas contractuales
- derechos y obligaciones de las partes
- modalidades de pago el trabajo
- licencias, jornadas, descanso
- extinción del contrato: causales, indemnizaciones

Por lo tanto, el empleador es quien impartirá las órdenes respetando la dignidad del trabajador y el trabajador tiene la obligación de cumplirlas. De este contrato nace la relación de dependencia o subordinación jurídica que une al trabajador con el empleador.

Las partes, en ningún caso, pueden pactar condiciones menos favorables para el trabajador que las dispuestas en las Normas legales o en las Convenciones Colectivas de Trabajo.

Convención Colectiva de Trabajo

La ley 14250/88 (modificada por ley 25250/00) reglamenta las Convenciones colectivas de trabajo que tienen como función, establecer disposiciones generales y obligatorias para regir las relaciones de trabajo de una actividad o categoría profesional específica de trabajadores.

La negociación colectiva es el resultado de un acuerdo de voluntades entre Empresarios y los Sindicatos con personería gremial.



El Convenio colectivo tiene formalidades que cumplir: fecha, partes que intervienen, representatividad, definición de las actividades y categorías de los trabajadores, zonas de aplicación, periodos de vigencia, etc.
Debe ser homologado en el Ministerio de Trabajo.

Legisla aspectos tales como:

- que actividades pertenecen al gremio
- categorías profesionales (generales y por rama)
- regímenes especiales: jornadas, antigüedad, licencias
- disposiciones sobre higiene, seguridad, salubridad
- accidentes
- escalas salariales

Reglamento Interno

Las empresas desarrollan Reglamentos que rigen en el ámbito de la empresa. Cuando el trabajador ingresa a la empresa adhiere a los mismos. Desde luego, estos reglamentos no pueden oponerse a los dos niveles precedentes (Ley de Contratos de trabajo y Convenio).
Reglamenta aspectos que atienden a las particularidades propias de la empresa, tales como:

- organización de los turnos de trabajo
- sistemas, métodos y elementos a aplicar en el trabajo
- horarios, lugares de acceso y horarios de merienda del personal
- definición de falta grave
- normas de seguridad, higiene, indumentaria
- uso de credenciales
- reglas en relación al consumo de alcohol, tabaco, etc.

Contrato de trabajo

El hecho de que haya prestación de servicios por parte de un trabajador hace presumir la existencia de un contrato de trabajo.
Esa presunción operará igualmente aún cuando se utilicen figuras no laborales y siempre que no corresponda calificar de empresario a quien presta el servicio.

Jornada de Trabajo

Se entiende por jornada de trabajo todo el tiempo durante el cual el trabajador esté a disposición del empleador en tanto pueda disponer de su actividad en beneficio propio. Podrá extenderse, con las retribuciones de convenio, a ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales.

Remuneración

Es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

Sujetos de la relación laboral

Trabajador:

Se considera tal, a los fines de la ley, a la persona física que se obligue o preste servicios, en las condiciones del contrato de trabajo.

Empleador:

Es la persona física o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador.

Socio-empleado:

Es la persona que, integrando una sociedad, presta a ésta toda su actividad o parte principal de la misma en forma personal y habitual, con sujeción a las instrucciones o directivas que se le impartan. Se exceptúan las sociedades de familia entre padres e hijos.

Auxiliares del trabajador:

Si el trabajador estuviese autorizado a servirse de auxiliares, éstos serán considerados como en relación directa con el empleador de aquél.

Empresas de servicios eventuales:

Es la que contrata trabajadores para servir a otra empresa. En este caso, estas empresas de servicios eventuales son los verdaderos empleadores. No obstante, las dos empresas son solidariamente responsables por todas las obligaciones laborales.

¿Quiénes se pueden contratar?

- Mayores desde los 18 años.
- Mujeres casadas sin autorización de marido.
- Menores de 18 años pero mayores de 14 que vivan en forma independiente de sus padres con conocimiento de ellos.
- Menores emancipados por matrimonio.

Objeto del contrato de trabajo

El contrato de trabajo tendrá por objeto la prestación de una actividad personal lícita.



El contrato de objeto ilícito no produce consecuencias entre las partes que se deriven de la ley.

El empleo de determinadas personas, tareas, épocas o condiciones están expresamente prohibidas por ley.

Derechos y obligaciones de las partes

Del empleador:

El empleador está facultado para reglamentar las condiciones en que el trabajador debe realizar sus tareas, siempre que se ajuste al marco de las normas vigentes.

Por lo tanto podrá disponer horarios y tareas, siempre que no alteren lo convenido por las partes ni se contraponga con intereses materiales o morales del trabajador.

Pagar las remuneraciones, cumplir con las leyes previsionales, laborales, de seguridad social, convenios, etc.

El empleador debe proveer el trabajo y los medios necesarios para realizarlo, procurando un lugar adecuado para el desarrollo de las tareas, cumpliendo con normas de seguridad e higiene.

El empleador tiene el derecho de organizar económicamente a la empresa y dirigir funcionalmente a la misma, preservando los derechos del trabajador.

Puede aplicar sanciones disciplinarias, en directa relación y proporción con la falta cometida por el trabajador.

El empleador está obligado a abonar las remuneraciones discriminando los conceptos por los cuales paga: Sueldo, vacaciones, indemnizaciones por antigüedad, preaviso, aguinaldo (sueldo anual complementario), etc.

Cuando el contrato de trabajo se extingue por cualquier causa, el empleador estará obligado a entregar al trabajador un Certificado de trabajo.

Del trabajador:

El empleado tiene un deber de fidelidad, es decir, el deber de comportarse con lealtad en la prestación de trabajo y en las interacciones con proveedores y clientes de la empresa.

El incumplimiento del deber de reserva o secreto puede acarrearle consecuencias laborales, civiles y penales.

El trabajador debe prestar su servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación.

Asimismo, debe observar las órdenes e instrucciones que se le impartan sobre el modo de ejecución del trabajo.

Responder por los daños causados a los bienes de su empleador y cuidar las herramientas del trabajo son parte de sus obligaciones.



Modalidades del Contrato de Trabajo

El contrato de trabajo se entiende celebrado por tiempo indeterminado salvo que su tiempo resulte de las siguientes circunstancias:

- que se haya fijado en forma expresa
- que las modalidades de las tareas o de la actividad razonablemente apreciadas, así lo justifiquen.

Y se entiende (no es necesario explicitarlo) que todo contrato laboral es a prueba los primeros tres meses.

Un Convenio colectivo de trabajo podría modificar en más dicho plazo.

¿Que significa que un contrato es “a prueba”?

Durante el periodo de prueba cualquiera de las partes puede extinguir la relación sin expresión de causa, sin obligación de preavisar y esta extinción no genera derecho indemnizatorio alguno.

En todo lo demás, derechos y obligaciones son idénticos a los de cualquier trabajador.

El trabajador tiene los derechos sindicales, de cobertura de Obra social y de protección ante Riesgos del trabajo, como cualquier otro trabajador.

Un empleador no puede contratar a un mismo trabajador más de una vez utilizando el periodo de prueba.

¿Qué es un contrato de plazo fijo?

Se le fija al contrato un tiempo específico de duración que no puede ser mayor de 5 años.

El empleador tiene obligación de preavisar con un mes de anticipación que finaliza el contrato. Si no lo hace este contrato de plazo fijo se transforma en uno de tiempo indeterminado. Aunque, en estos casos, la indemnización es del 50% de la que hubiera correspondido en un contrato de tiempo indeterminado.

¿Que es un contrato a tiempo parcial?

Cuando el trabajador se obliga a prestar servicios durante un número de horas del día inferiores a las 2/3 partes de la jornada habitual de la actividad. La remuneración es por lo menos proporcional a la de un trabajador a tiempo completo.

Los descuentos y contribuciones son también proporcionales.



¿Qué es un contrato por temporada?

Es cuando la relación laboral se origina en actividades estacionales y este sujeta a repetirse sistemáticamente en razón de la naturaleza de la actividad (turismo, cosechas, etc.).

¿Qué es un contrato de trabajo eventual?

Cuando no pudiera determinarse un plazo fijo de duración y éste dependiera de la finalización de un trabajo determinado, la ejecución de un acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador.

Aspectos formales

La ley estipula que las partes podrán escoger libremente sobre las formas a observar para la celebración del contrato de trabajo.

No obstante si el Convenio estableciera una forma, ésta deberá ser observada.

La firma es condición esencial en todos los actos extendidos bajo forma privada, con motivo del contrato de trabajo. Se exceptúan aquellos casos en que se demostrara que el trabajador no sabe o no ha podido firmar, en cuyo caso bastará la individualización mediante impresión digital, pero la validez del acto dependerá de los restantes elementos de prueba que acrediten la efectiva realización del mismo.

La firma no puede ser otorgada en blanco por el trabajador, y éste podrá oponerse al contenido del acto, demostrando que las declaraciones insertas en el documento no son reales.

Libro especial

Los empleadores deberán llevar un Libro especial, registrado y rubricado, en las mismas condiciones que se exigen para los Libros principales de comercio, en el que se consignará:

- Individualización íntegra y actualizada del empleador.
- Nombre del trabajador.
- Estado civil.
- Fecha de ingreso y egreso.
- Remuneraciones asignadas y percibidas.
- Individualización de personas que generen derecho a la percepción de asignaciones familiares.
- Demás datos que permitan una exacta evaluación de las obligaciones a su cargo.
- Los que establezca la reglamentación.



Se prohíbe:

- Alterar los registros correspondientes a cada persona empleada.
- Dejar blancos o espacios.
- Hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas, las que deberán ser salvadas en el cuadro o espacio respectivo, con firma del trabajador a que se refiere el asiento y control de la autoridad administrativa.
- Tachar anotaciones, suprimir fojas o alterar su foliatura o registro. Tratándose de registro de hojas móviles, su habilitación se hará por la autoridad administrativa, debiendo estar precedido cada conjunto de hojas, por una constancia extendida por dicha autoridad, de la que resulte su número y fecha de habilitación.

¿Cómo contratar a un trabajador?

- En primer lugar, el empleador debe estar inscripto, en la AFIP (Administración Fiscal de Ingresos Públicos) como tal. Esto se realiza con el formulario 460/S para sociedades o 460/F para personas físicas.
- Se deberá rubricar, ante el Ministerio de Trabajo, un Libro de sueldos con las características que establece el artículo 52 de la ley de Contrato de trabajo.
- El empleador debe inscribirse en la Obra social a la cual pertenezca la actividad a la que se dedica. Por ejemplo, en el caso de tratarse de un comercio, deberá inscribirse en la Obra Social de Empleados de Comercio y Actividades Civiles (OSECAC). En cambio, si es el caso de una empresa metalúrgica, corresponde hacerlo en la Obra Social de la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina (OSUOMRA).
- Deberá estar inscripto en una ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo). Estas compañías de seguros son las que se harán cargos de todos los infortunios laborales que pudiera sufrir el trabajador.
- El empleador debe conocer el Convenio Colectivo de la actividad. En él, encontrará los montos de remuneración acordados, la modalidad de pago y cálculo (horaria/jornalizada/mensual), escala de vacaciones por categoría y antigüedad, tipo de licencias (pagas o no), etc.
- Una vez seleccionado el trabajador, se le requerirá el número de CUIL (Código Único de Identificación Laboral). El trabajador podrá solicitar este código en ANSES (Administración Nacional de Seguridad Social). El mismo es único y durará toda la vida laboral.



- El empleador, a través del formulario PS.1.4 (ANSES), también podrá gestionar el número de CUIL. Las normas actualizadas así como los formularios de la Institución pueden obtenerse a través de Internet en su dirección www.anses.gov.ar
- Es indispensable que el empleador solicite del trabajador la firma y llenado del formulario PS.5.3 (ANSES) mediante el cual éste formaliza una Declaración Jurada en relación a su grupo familiar y a los efectos de su cobertura por el Sistema Nacional del Seguro de Salud.
- También solicitará el formulario F.572 (AFIP) a través del cual el trabajador hace una Declaración jurada adicional, mediante la cual suministra a su nueva empresa el importe de las retenciones a cuenta del Impuesto a las Ganancias que le han sido realizadas en lo que va del año fiscal y las deducciones de las que goza.
- Una vez decidida la incorporación del trabajador, se deberá solicitar, con 72 horas de anticipación, lo que se denomina el Alta Temprana. Este procedimiento se realiza por medio de Internet en la dirección www.afip.gov.ar. La AFIP devolverá un número de recepción del trámite.
- Un paso previo a la incorporación del trabajador, es la realización de un examen médico pre-ocupacional. Este determinará si existen enfermedades crónicas, u otro tipo de cualidades físicas del individuo. Este examen es obligatorio y servirá de prueba ante cualquier enfermedad o accidente y es requerido principalmente por la ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo).
- El empleador debe comunicar el alta a la ART, para que tome conocimiento de la misma. En un plazo no mayor a 30 días deberá tramitarse la cobertura del seguro de vida obligatorio para cualquier empresa.
- Se debe confeccionar un Legajo de personal, que contenga:
 - La Solicitud de empleo
 - El requerimiento de personal del área que solicita la incorporación
 - El Curriculum vitae
 - Certificados académicos y laborales
 - El resultado de las entrevistas
 - El informe ambiental (comprobación de referencias)
 - Los exámenes médicos
 - El contrato firmado y sus anexos
 - Declaración de domicilio
 - Declaración jurada ANSES (PS.5.3)



- Declaración Jurada AFIP (F.572)
- Acta de matrimonio
- Fotocopias firmadas de los certificados de nacimientos de los hijos
- Certificados de escolaridad de los hijos
- Fotocopias de los DNI del Grupo familiar
- Ficha de beneficiarios del Seguro Colectivo

- En el local de trabajo, deberá exhibirse una Planilla de Horarios, que informe los horarios de trabajo y los tiempos de descanso durante la jornada laboral.

Licencia por Vacaciones

El trabajador gozará de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado:

- de 14 días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años
- de 21 días corridos cuando la antigüedad en el empleo sea mayor a 5 años y no exceda de 10 años
- de 28 días corridos cuando la antigüedad en el empleo sea mayor a 10 años y no exceda de 20 años
- de 35 días corridos cuando la antigüedad exceda los 20 años.

Toda licencia debe comenzar el día lunes o el día siguiente si éste fuera feriado. Para gozar del período completo se deberá haber prestado servicios por más de la mitad de los días hábiles del año calendario. Si no fuera el caso, gozará de un período de descanso anual en la proporción de un día de descanso por cada 20 días de trabajo efectivo.

En Argentina, las vacaciones se deben tomar durante el período comprendido entre el 01/10 y el 30/4 del año siguiente.

Esta licencia debe ser comunicada con una anticipación no menor de 45 días.

Para determinar la remuneración de cada día de vacaciones:

- en el caso de un trabajador mensualizado, se dividirá por 25 el importe del sueldo
- cuando se trate de un trabajador jornalizado o con tarifa horaria se abonará el importe que le hubiera correspondido percibir al trabajador en la jornada anterior a la fecha en que comience el goce de la licencia. Las jornadas se calcularán de 8 horas con un máximo de 9 horas.
- en la alternativa de un salario con comisiones, porcentajes variables, o a destajo (o sea por tanto realizado) la remuneración de las vacaciones se calculará con el promedio de los sueldos devengados durante el último año que corresponda al año de otorgamiento o bien, y esto es a opción del trabajador, del promedio de los últimos 6 meses.



Si cesara la relación laboral, el trabajador percibirá una indemnización equivalente al salario correspondiente al periodo vacacional. Este, que se considera no gozado, no sufre descuentos ni contribuciones patronales.

Otras licencias

El trabajador gozará de las siguientes licencias especiales:

- Por nacimiento de hijo, dos días corridos.
- Por matrimonio, diez días corridos.
- Por fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unido en aparente matrimonio, en las condiciones establecidas en la presente ley; de hijo o de padres, tres días corridos.
- Por fallecimiento de hermano, un día.
- Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria, dos días corridos por examen, con un máximo de diez días por año calendario.

Accidentes y enfermedades inculpables

Cada accidente o enfermedad inculpable que impida la prestación del servicio no afectará el derecho del trabajador a percibir su remuneración durante un período de tres meses, si su antigüedad en el servicio fuere menor de cinco años, y de seis meses si fuera mayor.

En los casos que el trabajador tuviere carga de familia y por las mismas circunstancias se encontrara impedido de concurrir al trabajo, los períodos durante los cuales tendrá derecho a percibir su remuneración se extenderán a seis y doce meses respectivamente, según si su antigüedad fuese inferior o superior a cinco años. La recidiva de enfermedades crónicas no será considerada enfermedad, salvo que se manifestara transcurridos los dos años.

Sueldo Anual Complementario

Es una remuneración adicional equivalente a la doceava parte del total de las remuneraciones definidas como tales y percibidas por el trabajador en el año calendario.

En Argentina, se paga en dos cuotas: la primera, el 30 de junio y la segunda, el 31 de diciembre. En cada caso será la doceava parte de la mayor remuneración devengada en el semestre.

En el caso de disolución del contrato de trabajo deberá abonarse un SAC proporcional al tiempo trabajado.



A1HT10T4

Leyes complementarias

La ley 11544/29 es la que determina los límites de la Jornada laboral y otros aspectos tales como los descansos obligatorios, modalidades en jornadas especiales debido al tipo de actividad o a la necesidad de trabajar por turnos, en equipos, etc.

La ley 24557/95 es la que legisla los Riesgos del trabajo.



22. Convenio Colectivo de trabajo

Del Convenio que rige en la rama general del Gremio Metalúrgico (260/75), se transcriben algunos artículos que pueden ser de utilidad para la Gestión de los RRHH de Interbike S.R.L..

En relación a la jornada de trabajo se especifica:

El art. 20 establece que todo el personal cuando trabaje en turnos diurnos continuados de ocho o más horas, o nocturnos de siete o más horas continuadas, o en días sábados en horarios diurnos de siete horas continuadas, gozará de un descanso de treinta minutos para merendar.

Queda establecido que este descanso no puede ser descontado ni recargado en la jornada de labor, sin mengua de sus salarios.

El convenio recoge la tradición de un régimen de antigüedad:

Dice el art. 27 que todo el personal comprendido en el presente Convenio cobrará, a partir del primer año de antigüedad en su relación de dependencia, una retribución adicional automática de acuerdo con las siguientes normas:

- a. Los trabajadores jornalizados: el uno por ciento (1 %) del jornal básico de su respectiva categoría, por hora, por cada año de antigüedad.
- b. Los trabajadores remunerados por mes (obreros mensualizados y empleados): el uno por ciento (1 %) del sueldo básico de su respectiva categoría, por mes, por cada año de antigüedad.
- c. Debe ser pagado independientemente de la remuneración establecida en este Convenio. Los mayores jornales y sueldos que se cobren no implica que en los mismos esté incluido el beneficio que se pacta por este artículo.
- d. Su pago se justificará únicamente con la liquidación pertinente, donde deberá ser imputado a este rubro; integrando el salario a todos los efectos de la relación laboral.

En los Convenios suelen especificarse las disposiciones sobre higiene, salubridad y seguridad:

El art. 30° manifiesta que los empleadores proveerán a los trabajadores, para su uso durante las horas de labor, todos los elementos necesarios para la protección y seguridad cuando las tareas así lo requieran. El personal está obligado indefectiblemente a utilizarlos y conservarlos debidamente, siempre y cuando los elementos provistos sean los adecuados. Por ejemplo:

- a. Para las tareas que se realicen a la intemperie, en días de lluvia y cuando las necesidades así lo requieran, se proveerá al personal de encerados y botas de goma.



- b. Al personal que realice tareas determinadas como peligrosas se le proveerá de calzado de seguridad, cuando dicha tarea así lo requiera.
- c. A los soldadores eléctricos, además de las pertinentes antiparras, guantes y calzado de seguridad, se los proveerá de un delantal con protección de plomo y a los soldadores de autógena con un delantal de cuero, cromo o amianto.
- d. Al personal que realiza tareas en altura, se lo proveerá de cinturón de seguridad y casco protector.
- e. En aquellos casos no contemplados por la legislación vigente y en los que no exista acuerdo de partes, se estará a lo que determine la autoridad de aplicación correspondiente.

Los accidentes así como las enfermedades no inculpables son objeto, a partir de la ley de Contratos de trabajo, de una revisión más adecuada a las características particulares del Gremio en cuestión:

El art. 35° establece que para gozar de los beneficios de la ley en cuando a enfermedad y/o accidente inculpable el personal deberá dar cumplimiento a los siguientes requisitos:

1. El trabajador que faltare a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa dentro de las primeras horas y hasta la mitad de su jornada de labor, pudiendo hacerlo por los siguientes medios:
 - a. Por telegrama
 - b. Por aviso directo del interesado
 - c. Por cualquier persona que avise en nombre del interesado
 - d. Aviso telefónico
2. La omisión injustificada de la comunicación de la enfermedad o accidente será considerada como acto de indisciplina, pero no alterará su derecho al cobro de las remuneraciones respectivas si su existencia, teniendo en consideración su carácter y gravedad, resultase inequívocamente acreditada mediante certificado médico extendido por facultativo habilitado.
3. El enfermo facilitará en todos los casos el derecho de verificar su estado de salud por parte del servicio médico del empleador.
En el caso de que el enfermo no facilite la verificación por parte del servicio médico del empleador, no tendrá derecho a exigir la retribución correspondiente a los días de trabajo que hubiere perdido por enfermedad o accidente inculpable.



4. El trabajador no está obligado a seguir las prescripciones que determine el servicio médico del empleador.

Se contemplan pagos adicionales por título, subsidios o condiciones especiales de las tareas

Dice el art 53° que a los obreros que posean título de "Técnico industrial" (Plan de estudio mínimo de seis años), expedidos por escuelas Industriales o técnicas, nacionales, provinciales, Municipales o sus incorporados, se les pagará un "adicional" de cincuenta y cinco pesos (\$55) a partir de la fecha de presentación del mismo. Asimismo, a la presentación del título se les deberá asignar la categoría de "oficial" de acuerdo con su especialidad.

El art. 54° aclara que a los empleados que posean título de "Estudios secundarios" completos (nacional, normal, industrial o comercial) expedidos por colegios nacionales, provinciales municipales o sus incorporados, se les pagará un "adicional" de cincuenta y cinco pesos (\$55) mensuales, a partir de la fecha de presentación del mismo, quedarán excluidos de este beneficio, los vendedores, los viajantes y los que tuvieren título universitario.

En otro orden de cosas dice el art. 60° que el trabajador que efectúe cobranzas, con excepción de los cobradores incluidos en la Rama Empleados, cobrará un "adicional" de cuarenta pesos (\$ 40) mensuales. Asimismo, se le pagarán los gastos que demande dicha labor contra la presentación de la liquidación detallada y comprobantes pertinentes.

Las escalas salariales

Especifican qué montos mínimos se pagarán por categoría en el marco del Convenio. La empresa puede redefinir las categorías, en tanto que éstas son una herramienta importante de la organización del trabajo siempre que lo haga por encima de los valores de la escala.

A modo de ejemplo, damos una muestra de valores de una escala para la rama general del Gremio que nos ocupa:

Categoría	\$ por hora/mes
peón	1,38
operario	1,47
medio oficial	1,72
oficial	2,03
administrativo de 1ª	207,11
administrativo de 4ª	401,87
técnico de 1ª	287,11
técnico de 6ª	440,12
aprendiz 1º año	1,23
aprendiz 4º año	1,39
empleado menor 8 Hs 16 años	253,31
empleado menor 8 Hs 17 años	262,10
chofer 3ª categoría	1,70
chofer reg de carga	1,95
chofer profesional	2,03
chofer reg DNV	2,19
adicional art 53	2,32
adicional art 54	2,32
adicional art 60	1,69



23. Contrato de trabajo de M. Vilas

En Capital Federal, a los 01 días del mes de noviembre de 2002, se acuerda entre la empresa Interbike S.R.L., representada por el señor Hansen, en su carácter de apoderado, de aquí en más la Empresa, con domicilio en Leiva 4350 de ciudad de Bs As y el Sr. Manuel Vilas, con DNI N°..... y domicilio en Dean Funes 452 P.B. "2" de Capital Federal, de aquí en más el empleado celebrar el presente contrato de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con la normativa vigente de la Ley de contrato de Trabajo.

En Cumplimiento del artículo 92 bis del Régimen de Contrato de Trabajo modificado por la Ley 25.250, la Empresa procede al registro del presente contrato de trabajo y expresa que el mismo se encuentra en periodo de prueba durante los primeros tres meses a contar desde la fecha de su celebración, y que las partes convienen cumplir las cláusulas que a continuación se detallan:

Primera: El Señor Manuel Vilas ingresa el día 01/11/2002 para desempeñar la Subgerencia de Logística con el propósito de implementar la optimización operativa de la función de adquisición de insumos y activos industriales obligándose a dedicar su capacidad y conocimiento a las tareas que efectúe siendo responsable del eficaz cumplimiento de las mismas. Dichas tareas las realizará teniendo como base las oficinas que la Empresa posee en la Calle Leiva 1427 de la ciudad de Bs. As.

Segunda: Las invenciones o descubrimientos que se deriven de los procedimientos industriales, métodos o instalaciones del establecimiento o de experimentaciones, investigaciones, mejoras o perfeccionamiento de los ya empleados, son propiedad del empleador, así como las invenciones o descubrimientos, fórmulas, diseños, materiales y combinaciones que se produzcan en la instalación en la compañía de los procesos de logística "Just in time".

Tercera: El horario a cumplir será de 8.30 a 19.30 horas con dos horas de almuerzo de 13.30 a 15.30 horas y la remuneración convenida es de \$4500 por todo concepto, sujeta a los aportes de ley, la que será efectiva mediante pagos mensuales por mes vencido del 01 al 05 de cada mes, en la cuenta que la empresa abrirá a nombre del Empleado en el Banco de la Nación Argentina, más la cantidad de \$ 250.- en ticket canasta. El empleado dispondrá de 25 días hábiles por año en concepto de licencia por vacaciones.

Cuarta: Cualquiera de las partes podrá declarar rescindido el presente contrato antes de la finalización del período de prueba sin ninguna obligación indemnizatoria.

En el caso que el empleado no cumpliera fielmente sus obligaciones o incurriera en faltas, actitudes o conducta perjudiciales o faltara a su deber de fidelidad a la Empresa ésta podrá declarar rescindido el presente contrato sin ninguna obligación indemnizatoria.

Quinta: El Empleado se compromete a respetar el Reglamento Interno de la empresa (Anexo 1) que forma parte del presente contrato.



A3HT10T4

Sexta: Los domicilios y jurisdicción para todos los efectos legales derivados del presente, las partes los constituyen en los mencionados en el encabezamiento, mientras que sean notificados fehacientemente.

En prueba de conformidad a las cláusulas anteriores se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

Firma del empleado

Aclaración

Firma del representante legal de la empresa

Aclaración

Sello



Anexo 1 **(Extracto Reglamento interno de Interbike S.R.L.)**

Todo trabajador que ingrese a la empresa se compromete a:

- notificar los motivos de inasistencia dentro de las 48 hs de sucedida,
- permitir la revisión física o el acceso a su domicilio del médico de la empresa,
- los horarios de almuerzo serán distribuidos por el superior inmediato en función de la optimización de la producción o de la atención al cliente,
- abstenerse de realizar comentarios discriminatorios de sexo, edad, nacionalidad o grupo étnico,
- el personal mensualizado deberá concurrir a su labor con camisa y corbata, salvo el día viernes donde se permitirá ropa informal,
- la empresa, debido al producto que comercializa y al público de su interés, tiene una política marcadamente ecologista por lo que espera que sus empleados adopten una actitud consistente con la misma,
- evitar, en el ámbito de la empresa así como en las reuniones con clientes, proveedores y otros públicos de interés, el consumo de bebidas alcohólicas y cigarrillos así como el desarrollo de prácticas altamente contaminantes o de derroche energético.



24. Legajo personal (Listado de control)

[illegible]



25. Ficha Resumen de M. Vilas

Interbike	Ficha de resumen		Fecha de actualización	N° de legajo
Datos personales				
Apellido	Vilas			
Nombres	Manuel Alberto			
DNI/le/LC	11929288			
Fecha de nacimiento	02/04/56			
Nacionalidad	argentino			
Estado civil	casado			
Ref. localización				
Calle n°/unidad	De la Costa 28, piso 11 Dpto. A			
Código postal	1802			
Localidad	Capital			
Teléfono	4 333 5643			
Mail	vilas56@hotmail.com			
Ref. patrimoniales				
Cta. bancaria	Banco Migueletes Cta. ahorro 565/98			
Coche propio	si; Toyota Montero 88			
Domicilio propio	si			
Otros bienes	Dpto. en CF			
Código laboral				
CUIL	20 12345678 8			
Opción jubilación	capitalización			
Compañía	Unión			
Opción de obra social	OSECAC			
Familiares a cargo				
Parentesco	Edad	nombre y apellido	Fecha de Nac.	Documento
Esposa	27	Estela Graffi	04/11/75	21897899
Hijo	7	Juan	07/08/95	34987567
Hija	5	Etelvina	09/03/97	35678876
Suegra	76	Eloisa	30/04/26	2345543
Título de más nivel	Establecimiento			Duración
Ingeniero industrial	(UNLP, Pcia de Bs. As)			
3 empresas anteriores	Cargo con el que egresó			Duración
La presente ficha tiene el carácter de declaración jurada Firma				

A3HT11T4

26. Formulario para Inscripción en Obra Social (gremio metalúrgico)

UOMRA	Alta de titular en Obra Social		Fecha
Datos de la empresa			
Nombre	Domicilio	CUIT	Teléfono

Datos del ingresante


n° CUIL	
Apellido y nombre	
Tipo de documento	
N° de documento	
Domicilio	
Código postal	
Nacionalidad	
Teléfono	
Estado civil	
Fecha de nacimiento	
Fecha de ingreso	
Aporte Obra Social	
-Aporte Sindical 2%	
-Aporte Sindical 2.5 %	



27. Formulario de Control de Vacaciones

Interbike	Control de vacaciones	Legajo N°				
Nombre		Vacaciones pactadas / por ley				
Fecha de ingreso	Area	Cargo				
Concepto	Días	Vacaciones tomadas				
		Mes	Año	Desde (incl.)	Hasta (incl.)	Días
vacaciones que tiene para el año en curso						
vacaciones restantes del año pasado						
total vacaciones para el año 2003						
vacaciones tomadas						
vacaciones pagadas						
vacaciones pendientes						
fecha vacaciones próximas acordadas						

28. Formularios oficiales del proceso de ingreso



Form.
PS.5.3

**Declaración Jurada del Trabajador
y su Grupo Familiar adheridos al
Sistema Nacional del Seguro de Salud**

Fronto

Campos Grisados Reservado ANSES (*) - Distribución Gratuita

Alta's ☐
Baja's ☐
Modificación'es ☐
Fecha
CUIT del Empleador

Razón Social

1- Datos del Trabajador

N° de CUIL
Apellido's y Nombre's

Tipo y N° de Documento
Prov. Emis.
Sexo ☐ M ☐ F
Fecha de Nacim.
Nacionalidad (1)
Estado Civil
Fecha de Ingreso

Domicilio del Trabajador - Calle o Paraje Rural
Número
Piso
Depos.
Cód. Postal

Localidad
Prov.
Teléfono

Otra Social Informada por el Empleador
Sigla (1)
Código (1)
Sit. Rev. (2)

Domicilio del Lugar de Trabajo
Número
Piso
Depos.
Cód. Postal

Localidad
Prov.
Teléfono Laboral

2 - Datos del Grupo Familiar Primario y Adherentes

1

Parentesco
Código(3)

N° de CUIL
Apellido's y Nombre's

Tipo y N° de Documento
Prov. Emis.
Fecha de Nacimiento
Nacionalidad (1)
Sexo ☐ M ☐ F
Estado Civil
Incapacidad ☐ Si ☐ No

Domicilio - Calle o Paraje Rural
Número
Piso
Depos.
Cód. Postal

Localidad
Prov.
Teléfono

Genera derecho a Asignación Familiar (4) ☐ Si ☐ No
Escolaridad (5) ☐ General Básica ☐ Polimodal ☐ No Informa
Año que Cursa

2

Parentesco
Código(3)

N° de CUIL
Apellido's y Nombre's

Tipo y N° de Documento
Prov. Emis.
Fecha de Nacimiento
Nacionalidad (1)
Sexo ☐ M ☐ F
Estado Civil
Incapacidad ☐ Si ☐ No

Domicilio - Calle o Paraje Rural
Número
Piso
Depos.
Cód. Postal

Localidad
Prov.
Teléfono

Genera derecho a Asignación Familiar (4) ☐ Si ☐ No
Escolaridad (5) ☐ General Básica ☐ Polimodal ☐ No Informa
Año que Cursa

Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social



A5HT11T4

DCI

IMPUESTO A LAS GANANCIAS

DECLARACIÓN JURADA
En pesos con centavos

RÉGIMEN DE RETENCIONES
4ta. CATEGORÍA

F. 572

Nº DE C.U.I.T. (1)

(2) **GANANCIA BRUTA PRESENTADA**
ORIGINAL | RECTIFICATIVA

Documento de Identidad L.E.A., C.D.N.1/2 o C.I. (3) N°:

Apellido y Nombre:

Domicilio - Casa: N°: Pab. / Piso:

Urbicada: Provincia: Cód. Postal:

Esta declaración jurada deberá ser confeccionada por el beneficiario de ganancias comprendidas en los incisos a), b), c) y d) del artículo 79 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 1996 y sus modificaciones y será presentada al inicio de la relación laboral ante la persona o entidad que abone dichas ganancias, o cuando corresponde declarar modificaciones de datos, conforme lo establecido por el artículo 4º, de la Resolución General Nº 3802.

Rub. Inc. A - INFORMACIÓN PARA LA PERSONA O ENTIDAD DESIGNADA PARA ACTUAR COMO AGENTE DE RETENCIÓN (art. 4º, Punto 1-RO Nº 3802)

1 - Detalle de las cargas de familia.
Completar al inicio de la relación laboral.

Apellido y Nombre	Desde	Hasta	Tipo y N° de Doc. de Identidad	Parentesco

2 - Alias y Bajas producidas en el año en curso.

Apellido y Nombre	Alias	Bajas	Tipo y N° de Doc. de Identidad	Parentesco

2 - Importe de las ganancias liquidadas en el transcurso del período fiscal por otros empresarios o entidades.

Apellido y Nombre o Denominación	Nº DE C.U.I.T.	IMPORTE DE DEDUC. (b)	RETEN. IMPT. (a)	Importes Ganancias Brutas

3 - Deducciones y desgravaciones (importe arrojado en el año en curso)

a - Cuentas médicas-sanitarias.
Denominación de la entidad y domicilio:

b - Pólizas de seguro para el caso de muerte.
Denominación de la entidad aseguradora y domicilio:

c - Otras:

B - INFORMACIÓN PARA LA PERSONA O ENTIDAD QUE PAGUE OTRAS REMUNERACIONES (3)

De acuerdo a lo establecido en el artículo 4 (punto 2), de la Resolución General Nº 3802 informo que he designado para actuar como Agente de retención a:

Apellido y Nombre o Denominación: Nº DE C.U.I.T.:

Afirmo que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he comprometido esta declaración en orden a falsar caso alguno que deba contener, siendo tal expresión de la verdad.

Firma: Fecha:

(1) Se consignará cuando corresponda. (2) Tostar lo que no corresponde. (3) Se consignarán las deducciones en conceptos de aportes al Sistema Único de Seguridad Social. (4) Cubrir únicamente en el supuesto de retención de impuesto por las ganancias que se informan en el Rubro 2. (5) La obligación de consignar la información requiere en los apartados A y B, resulta excluyente.



A5HT11T4

CUADRO DE NOTIFICACION		
1 AGENTE DE RETENCION: Acuso/Acusamos recibo del original de la presente declaracion jurada		
Apellido y Nombre o Denominacion		
FECHA	FIRMA ACLARACION	CARACTER DEL FIRMANTE
2 PERSONAS O ENTIDADES QUE ABONEN OTRAS REMUNERACIONES: Acuso/Acusamos recibo del original de la presente declaracion jurada		
Apellido y Nombre o Denominacion		
FECHA	FIRMA ACLARACION	CARACTER DEL FIRMANTE



29. Man. Proc: Liquidación de sueldos

Liquidación de sueldos

Según las diferentes modalidades un empleado puede percibir un salario horario, diario o mensual.

En todos los casos se deberá llevar una planilla de asistencia, o tarjeta horaria para que al fin de cada quincena o mes se pueda calcular la remuneración del trabajador, compuesta por

- horas normales
- horas extra
- comisiones y premios
- viáticos
- vales alimentarios, etc.

Las Convenciones Colectivas de Trabajo suelen fijar premios por asistencia y puntualidad, adicionales por antigüedad, título, mérito, trabajos riesgosos, nocturnos, insalubres, estímulos a la productividad, etc.

Las leyes establecen que sobre las remuneraciones del trabajador deberán realizarse una serie de Descuentos (en las leyes se las menciona como aportes) a cargo del trabajador y de Contribuciones a cargo de los empleadores.

El principio que rige estos dos conceptos es dar Seguridad al trabajador en 4 áreas básicas:

- Salud (Obras sociales)
- Vejez (Jubilación)
- Trabajo (ART)
- Derechos del trabajador (Sindicatos)

Los **Descuentos** en general, son los siguientes:

- Jubilación: 5% (valores históricos: 11%)
- Ley 19032 INSSPJ (es una contribución para los jubilados): 3%
- Obra Social: 3% (OSECAC/ Empleados de comercio para el ejemplo). El concepto de Obra social tiene un piso: en ningún caso el monto conjunto de aportes de empresa y empleado puede ser inferior a \$ 240.
- Cuota sindical: 2% (este descuento puede variar y puede no ser obligatorio según la actividad y el sindicato. Por ejemplo, en el caso de la industria metalúrgica es obligatorio y si el empleado esta afiliado el porcentaje a descontar es del 2.5% y si no esta afiliado al sindicato es del 2%).
- Seguro de Sepelio (normalmente es un valor fijo en pesos. Varía según el sindicato, en el metalúrgico es de 2.57 pesos fijos. En cambio en Empleados de comercio no existe este tipo de descuento).
- Para cada Convenio Colectivo existen retenciones específicas. Así, el descuento FAECYS (Federación argentina de empleados de comercio y servicios) es una característica del gremio de Empleados de comercio.

Las **Contribuciones**, en general, son las siguientes

- Jubilación: 10.17%
- Ley 19032 INSSPJ :1.5%
- Fondo Nacional de Empleo: 0.89%
- Asignaciones Familiares: 4.44%
- Obra Social: 6%.
- ART (normalmente se compone de un monto fijo por trabajador más un % sobre la remuneración del mismo. Varía según la actividad que realiza el trabajador y las condiciones de seguridad e higiene en las que se encuentra el establecimiento. El valor fijo suele ser aproximadamente \$ 3.60 y el porcentaje, un 2% del sueldo).
- El seguro de vida colectivo es una suma fija por trabajador. Fluctúa alrededor de \$ 6.50.

Casos prácticos

Supongamos

- un empleado de comercio, vendedor de mostrador, que cobra un sueldo mensual fijo.
- para esa categoría, el Convenio Colectivo de Trabajo de empleados de comercio establece:
- una remuneración de \$ 500,
- un adicional por asistencia del 8.33% del sueldo.

El recibo de sueldos tendrá este formato conceptual:

CONCEPTO	%	Remuneración	Descuentos
Sueldo (30 días)		500.00	
Presentismo	8.33	41.65	
Jubilación	5		27.08
Ley 19032	3		16.25
OSECAC	3		16.25
SEC (sindicato)	2		10.83
FAECYS	0.50		2.71
TOTALES	541.65		73.12
NETO A COBRAR	468.53		



Supongamos que el trabajador del ejemplo anterior hubiera faltado un día por enfermedad. Como la enfermedad es paga, siempre que se traiga el certificado del médico, el recibo quedaría así:

CONCEPTO	%	Remuneración	Descuentos
Sueldo (29 días)		483.33	
Enfermedad		16.67	
Presentismo	8.33	41.65	
Jubilación	5		27.08
Ley 19.032	3		16.25
Osecac	3		16.25
SEC (sindicato)	2		10.83
FAECYS	0.50		2.71
TOTALES		541.65	73.12
NETO A COBRAR		468.53	

El sueldo termina siendo el mismo pero discriminado en cada concepto de lo sucedido en el mes.

Para el cálculo de la enfermedad el sueldo se divide por 30 días en el mensualizado, o sea $500/30 = 16.67$ eso es lo que se paga por enfermedad y lo que se descuenta del sueldo básico. Si hubiera sido un trabajador con remuneración horaria se descuenta la jornada de 8 horas o 9 horas según lo convenido para ese día, y se abona la enfermedad en igual monto.

Supongamos que el trabajador del caso anterior:

- faltó tres días injustificadamente,
- realizó 6 horas extras con 50% adicional (son las horas extras realizadas en cualquier día antes de las 13 hs. del día sábado y posteriores a las 24 horas del día domingo),
- 4 horas extras al 100% adicional (son las realizadas exclusivamente entre las 13 horas del día sábado y las 24 horas del día domingo o día feriado).

CONCEPTO	Unidad	Remuneración	Descuentos
Sueldo (30 días)		500	
Inasistencias (3 días)			50
Horas extras 50% (6 hs)		22.5	
Horas extras 100% (4 hs)		20	
Jubilación	5		24.62
Ley 19.032	3		14.78
Osecac	3		14.78
SEC (sindicato)	2		9.81
FAECYS	0.50		2.46
TOTALES		492.5	66.49
NETO A COBRAR	426.01		

Para calcular el valor de los días de inasistencia, se divide el sueldo de \$ 500 por 30 días. Al mensualizado, siempre se le calculan los meses de 30 días para determinar el valor del jornal. Luego se lo multiplica por 3 días de inasistencia, lo que nos da \$ 50 de descuento.

Las horas extras se calculan tomando al mes un total de 200 horas laborales, por lo tanto el salario horario es de $500/200$ o sea 2.5 pesos por hora.

En el caso de las horas al 50% (eran 6 horas) se multiplica $6 \times 2.5 \times 150\%$ esto es se paga la hora normal más el 50%, lo que nos da 22.5 pesos.



En el caso de las horas al 100% se procede de igual forma. O sea, 4 horas x 2.5 la hora x 200 %, nos da \$ 20.-

En este caso no se le paga el presentismo, porque faltó injustificadamente.

Supongamos, ahora, que el trabajador logra el presentismo y que, además, se le entregan vales alimentarios. Se considera que este tipo de ingresos adicionales son no remunerativos, y por lo tanto, no sufren descuentos.

Pero el empleador, sí debe realizar una contribución del 14% sobre el total entregado en vales alimentarios.

Existen topes para la entrega de estos vales: no pueden superar el 20% de la remuneración bruta pagada a cada trabajador.

CONCEPTO	%	INGRESOS		Descuentos
		Remuneración		
Sueldo (30 días)		500	108.33	
Presentismo	8.33	41.65		
Vales alimentarios			108.33	
Jubilación	5			27.08
Ley 19.032	3			16.25
Osecac	3			16.25
SEC (sindicato)	2			10.83
FAECYS	0.50			2.71
TOTALES		541.65		73.12
NETO A COBRAR		576.86		

Los 108.33 pesos son lo máximo que se le puede entregar en concepto de vales alimentarios porque representa el 20% de su remuneración bruta (básico + presentismo).

Como no son remunerativos no se sufren descuento alguno.

Liquidación del SAC (Sueldo Anual Complementario)

El SAC es la doceava parte de la mayor remuneración que hubiera tenido en el semestre multiplicada por la cantidad de meses trabajados en el mismo. Recordemos que en Argentina hoy el SAC se paga en dos veces.

Supongamos que el trabajador percibió las siguientes remuneraciones:

Enero	500
Febrero	600
Marzo	450
Abril	700
Mayo	500
Junio	650

La mejor remuneración del semestre es de \$ 700

Por lo tanto el SAC es igual a $700/12 \times 6 = 350$ (lo dividimos doce y lo multiplicamos por el tiempo trabajado en el semestre, o sea 6 meses).

Si hubiera ingresado a trabajar desde febrero con idénticas remuneraciones del ejemplo, el SAC sería $700/12 \times 5 = 291.66$.

En el caso en que su ingreso se hubiera producido el 15 de febrero, en el mismo ejemplo, el calculo del SAC sería: $700/12 \times 6/180 \times 135 = 262.50$, esto es, primero calculamos el SAC como si fuera todo el semestre y luego lo proporcionamos diariamente teniendo en cuenta que cada mes debe calcularse como de 30 días o sea 180 en el semestre. Finalmente, lo multiplicamos por los 135 días trabajados. El SAC tiene idénticos descuentos y contribuciones que la remuneración mensual.

Liquidación de Vacaciones

Supongamos que tenemos el empleado del ejemplo anterior

- percibe una remuneración de \$ 500 /mes más la asignación por asistencia de \$ 41.65,
- tuvo la misma remuneración mensual durante los últimos 12 meses,
- ingresó a la empresa el 15/02/00,
- nos encontramos en el año 2005,
- debemos abonar las vacaciones correspondientes al año calendario 2004.

Como las vacaciones se liquidan por año calendario, el 15/02/2004 cumplió 4 años de trabajo, por lo tanto le corresponde 14 días corridos de vacaciones, aunque las paguemos en marzo del 2005.



No importa cuando se gocen o paguen, sino a que período corresponden. En este ejemplo se dividen los 541.65/25 días lo que nos da un salario diario de vacaciones que multiplicado por los 14 días que le corresponde nos da \$ 303.32 brutos.

A los que hay que efectuarles los mismos descuentos que a cualquier mensualidad, y realizar las mismas contribuciones patronales.

Supongamos ahora, que nuestro empleado, además de los 541.65 pesos, percibió comisiones durante el año 2004 según el siguiente detalle:

Enero	100
Febrero	150
Marzo	120
Abril	230
Mayo	135
Junio	140
Julio	110
Agosto	125
Septiembre	180
Octubre	250
Noviembre	240
Diciembre	130

El promedio de las comisiones o sea el componente variable de la remuneración del año 2004 nos da \$ 159.17, que sumados a los 541.65 nos da un sueldo base para el calculo de las vacaciones de \$ 700.82 y un jornal diario de \$ 28.03 que multiplicados por los 14 días nos da \$ 392.45.

Ahora bien, si este trabajador renunciara el 31/05/2005, luego de haberse tomado las vacaciones del 2004, deberíamos calcularle las vacaciones proporcionales del año 2005.

Podemos suponer, que su base de remuneración, luego de haber realizado los cálculos correspondientes a los componentes fijos y variables, es de \$ 700.

Primero tenemos que determinar, en qué rango de la escala de vacaciones se encuentra. Como ingresó el 15/02/00, el 15/02/2005 cumplió los 5 años. Es por eso que para el 2005 le corresponden 21 días corridos, pero como renuncio el 31/05/2005 solo tiene 5 meses trabajados.

El cálculo para las vacaciones no gozadas del año 2005 es el siguiente $((700/25)*21)*(5/12)= \$245$



30. Man. Proc.: Impuesto a las Ganancias

Concepto

Las ganancias provenientes del trabajo personal efectuado en relación de dependencia están sujetas al Impuesto a las Ganancias.

Es un caso particular de las cuatro fuentes de las que puede surgir este impuesto. Nos referimos a las ganancias o rentas que provienen del:

- capital
- suelo
- comercio (3ª categoría)
- trabajo personal (4ª categoría)

Asimismo, las rentas son uno de los tres hechos de la economía que se suelen gravar. Las políticas económicas orientarán la carga impositiva hacia una u otras de estas bases imponibles de acuerdo con el modelo de sociedad que quieran promover:

- la renta
- el patrimonio
- el consumo

Ganancias exentas

Se consideran exentas del Impuesto a las Ganancias

- las indemnizaciones por antigüedad, muerte o incapacidad
- los intereses de créditos laborales
- las asignaciones familiares

Las ganancias pueden ser, entonces, gravadas o exentas. Las gravadas son todas y las exentas son sólo las enunciadas en el párrafo anterior.

Por lo tanto, toda remuneración, tenga o no descuentos por jubilación, paga impuesto a las ganancias. Por ejemplo, una gratificación por egreso o una indemnización sustitutiva del preaviso se encuentran gravadas por el impuesto.

Retenciones a cuenta

Todos los meses, se le retiene al trabajador una cantidad a cuenta del Impuesto a las Ganancias que deberá pagar al cabo del año fiscal

El monto bruto del aguinaldo debe sumarse proporcionalmente en cada mes para que la retención mensual sea equitativa, más allá del hecho de que en la práctica argentina el aguinaldo se abone 2 veces en el año.

Así también todo premio o ganancia extraordinaria y eventual que perciba el trabajador debe proporcionarse cada mes.



Deducciones generales

A las ganancias computables según lo descripto en el párrafo anterior, se le podrán deducir los siguientes conceptos:

- Aportes jubilatorios o fondos de retiro regidos por la ANSES, o el Sistema Integrado de jubilaciones y pensiones, Cajas provinciales o Municipales.
- Descuento para Obras Sociales.
- Cuotas de Centros Médicos, hasta el límite del 5% de la ganancia neta del ejercicio.
- Gastos de sepelio del trabajador y de las personas a su cargo.
- Gastos de movilidad y viáticos y los gastos de amortización del rodado cuando se trate de vendedores viajantes de comercio o corredores. El límite anual de esta deducción lo fija la AFIP.
- Donaciones al fisco nacional, provincial o municipal o a las entidades exentas del Impuesto a las ganancias. Estas deducciones también tienen el límite del 5% de la ganancia neta del ejercicio.
- Seguros de retiro. Existen límites de una suma fija de pesos por año.

Deducciones personales

AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) define, además de las deducciones recién vistas, unos montos fijos máximos anuales deducibles para los siguientes tres conceptos:

- Ganancia no imponible: Es una cantidad mínima que la AFIP considera eximida de contribución puesto que a ese nivel se considera que no hay "ganancia".
- Cargas de familia: Se refiere a un monto que tampoco paga el impuesto puesto que se dedicaría ayudar a mantener la/s persona/s a cargo.
- Deducción especial: A la que tienen derecho los contribuyentes en relación de dependencia y que representa los gastos efectuados para obtener, mantener y conservar las ganancias gravadas por este impuesto.

El impuesto se liquida en forma anual pero mensualmente se realiza una retención que funciona como un pago a cuenta de la cantidad total que el sujeto pagará a fin del ejercicio.

Para facilitar el cálculo del impuesto se arman Tablas en donde la presunta ganancia neta anual así como las deducciones posibles se mensualizan de manera proporcional y acumulativa. De esta forma a enero le corresponda una doceava parte, a febrero dos doceavas partes y así sucesivamente.

En la tabla 1 aparecen las deducciones para cuatro meses del año:

Tabla 1

Concepto	Anual	Enero	Febrero	Noviembre	Diciembre
Ganancia no imponible	4020	335	670		3685	4020
Deducción por carga de familia						
Cónyuge	2040	170	340		1870	2040
Hijo	1200	100	200		1100	1200
Otras Cargas	1200	100	200		1100	1200
Deducción especial por rel. dep.	18000	1500	3000		16500	18000
Prima de seguro	996,23	83,02	166,04		913,21	996,23
Gastos de sepelios	996,23	83,02	166,04		913,21	996,23

Ahora bien, la AFIP entiende que el poder aplicar estas deducciones es de mayor importancia para los salarios más bajos. (anexo V, resolución 4139). Por lo tanto establece una Escala de reducciones en función del nivel de ganancias netas obtenidas por el trabajador. Veamos la del 2003 (Tabla 2):
También este concepto es mensualizable.

Tabla 2

Ganancia Neta Acumulada		% aplicable
desde	hasta	
0	39000	100
39000	65000	90
65000	91000	70
91000	130000	50
130000	195000	30
195000	221000	10
221000	en adelante	0



Veamos, en la tabla 3, un ejemplo para dos meses:

Tabla 3

Enero			Febrero		
Ganancia Neta Acumulada		% aplicable	Ganancia Neta Acumulada		% aplicable
desde	hasta		desde	hasta	
0,00	3250,00	100	0,00	6500,00	100
3250,00	5416,67	90	6500,00	10833,33	90
5416,67	7583,33	70	10833,33	15166,67	70
7583,33	10833,33	50	15166,67	21666,67	50
10833,33	16250,00	30	21666,67	32500,00	30
16250,00	18416,67	10	32500,00	36833,33	10
18416,67	en adelante	0	36833,33	en adelante	0

¿Cómo se leen estas tablas?

Si al mes de febrero, por ej., un trabajador tiene una ganancia neta acumulada de \$ 7000 (tabla 3) sólo podrá deducirse el 90% de las deducciones personales admitidas para ese mes, porque esta en el tramo de 6500 a 10833.33. Por ejemplo, la ganancia no imponible para ese mes alcanza a \$ 670 (tabla 1). Pero el trabajador, dado el rango en que se encuentra, solo podrá deducirse \$ 603 (679×0.90).

Escala de Impuesto a las Ganancias (art. 90 de la ley)

AFIP define que cada trabajador pagará una cantidad fija más un porcentaje sobre el monto de Ganancias que exceda esa cantidad.

Ambos conceptos varían en función de una **Escala de Ganancias**.

Todos los años, AFIP define esa escala. Para el 2003 tendrá la siguiente composición a valores anuales (tabla 4).

Tabla 4

Tramos de ganancia anual		Pagaran		Sobre el monto que excede de
Desde	Hasta	Fijo en \$	Más un %	
0	10000	0	9	0
10.000	20.000	900	14	10000
20.000	30.000	2.300	19	20.000
30.000	60.000	4.200	23	30.000
60.000	90.000	11.100	27	60.000
90.000	120.000	19.200	31	90.000
120.000	en adelante	28.500	35	120.000

La tabla 5 presenta el desarrollo mensual del concepto para los meses de enero, febrero y noviembre

Tabla 5

Tramos de ganancia anual		Enero		
		Pagaran		Sobre el monto que excede de
Desde	Hasta	en\$	en%	
0,00	833,33	0	9	0,00
833,33	1666,67	75	14	833,33
1666,67	2500,00	192	19	1666,67
2500,00	5000,00	350	23	2500,00
5000,00	7500,00	925	27	5000,00
7500,00	10000,00	1600	31	7500,00
10000,00	en adelante	2375	35	10000,00
Tramos de ganancia anual		Febrero		
		Pagaran		Sobre el monto que excede de
Desde	Hasta	en\$	en%	
0,00	1666,67	0	9	0,00
1666,67	3333,33	150	14	1666,67
3333,33	5000,00	383	19	3333,33
5000,00	10000,00	700	23	5000,00
10000,00	15000,00	1850	27	10000,00
15000,00	20000,00	3200	31	15000,00
20000,00	en adelante	4750	35	20000,00



Tabla 5

Tramos de ganancia anual		Noviembre		
		Pagaran		Sobre el monto que excede de
Desde	Hasta	en \$	en %	
0,00	9166,67	0	9	0,00
9166,67	18333,33	825	14	9166,67
18333,33	27500,00	2108	19	18333,33
27500,00	55000,00	3850	23	27500,00
55000,00	82500,00	10.175	27	55000,00
82500,00	110000,00	17600	31	82500,00
110000,00	en adelante	26.125	35	110000,00

Naturalmente, las tablas cubren los 12 meses del año

Tributación de extranjeros

El tema que se plantea es el siguiente: ¿Cómo paga sus impuestos un sujeto que trabaja en un país extranjero?

Es un tema polémico en donde los intereses del trabajador y de los dos países involucrados (el de su nacionalidad y aquél donde trabaja) suelen presentar conflicto de intereses.

La jurisprudencia al respecto está en permanente evolución. En grandes líneas existen dos teorías:

- Teoría de la fuente: "se paga el impuesto en el lugar en donde se generó la renta".
- Teoría de la renta global: "se paga el impuesto en el lugar en donde uno está radicado".

La tendencia en nuestro país sería ecléctica:

- Todas las ganancias obtenidas por personas residentes en el país, tributan sobre la totalidad de sus ganancias obtenidas en el país o en el exterior.
- Las remuneraciones o sueldos de miembros de funcionarios de empresas constituidas o domiciliadas en el país que actúen en el extranjero son consideradas ganancias de fuente argentina. Un sujeto que reside en el país más de seis meses en un año se le considera radicado en el mismo.
- Los no residentes tributan exclusivamente sobre sus ganancias de fuente argentina. Son ganancias de fuente argentina aquellas que provienen de
 - bienes que están en el país



A1HT12T4

- actividades lucrativas realizadas en el país. Y en estos casos no se tiene en cuenta la nacionalidad, domicilio o residencia del titular

Decíamos, entonces, que un sujeto que reside en Argentina y que percibe rentas en el extranjero (o a la inversa) en países que adopten criterios similares tendría que pagar en ambos países.

Para evitar ese supuesto es que se hacen convenios bilaterales que regulan los problemas surgidos de esta situación, también llamada de doble imposición.

Por lo tanto, para Argentina, el que reside, paga. Ni hablar si reside y trabaja. Ahora bien, si el sujeto pagó en el exterior y hay convenio, ese pago sería tomado en cuenta para su liquidación de impuestos.



31. Man. Proc.: Liquidación del Impuesto a las Ganancias

A2HT12T4

Vamos a ver, a continuación, un caso práctico que nos permita relacionar todos los elementos vistos en el anexo anterior.

Supongamos que un trabajador percibió un sueldo bruto durante el mes de enero de 2003 de \$ 5.000, y que las retenciones de Jubilación, INSSPJ (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados) y Obra Social ascienden a \$ 550, obteniendo una remuneración neta de \$ 4.450. Este trabajador tiene esposa y un hijo. Posee un seguro de vida en el que paga \$ 100 por mes.

¿Cómo se liquidaría su impuesto a las ganancias?

Recibo de sueldo de enero	Importe	Obs
Sueldo Bruto	5000,00	1
Descuentos	550,00	2
Sueldo Neto	4.450,00	
Cálculo de la ganancia neta sujeta a impuesto		
Sueldo Bruto	5000,00	
Deducciones generales		
descuentos	550,00	
seguro de vida	83,02	3
Total	633,02	
Ganancia neta del mes	4366,98	
Ganancia neta meses anteriores	0,00	
Ganancia neta acumulada	4366,98	
Deducciones Personales		
Ganancia no imponible	335,00	
Cónyuge	170,00	
Hijo	100,00	
Deducción especial	1500,00	
Total	2105,00	
Ganancia neta acumulada	4366,98	4
Deducciones personales	1894,50	
Ganancia neta sujeta a impuesto	2472,48	5
Cálculo de la retención		
Tramo inferior de la escala	1666,67	
excedente	805,81	
19% sobre los 805,81	153,10	
importe fijo	192,00	
Retención del mes	345,10	



Observaciones

1. Los importes son en \$.
2. Los descuentos se refieren a los aportes que el trabajador hace a la Jubilación, Obra social, Sindicato, etc.
3. Gastó 100,-, pero el máximo deducible es 82,02 (tabla 1).
4. Como la ganancia neta acumulada es de 4366,98, el total de deducciones que podría hacer (\$2105,-) debe reducirse a un 90% de su valor, dado que el trabajador está en el segundo tramo de la Escala de reducciones para el mes de enero 2003 (tabla 3).
El cálculo es inmediato: $2105 \times 0.90 = 1894,50$.
5. La ganancia neta sujeta a impuesto (\$ 2472,48) se encuentra en el tercer tramo de la Escala de ganancias para el mes de Enero 2003 (Tabla 5).
Por lo tanto corresponde retener:
 - parte fija: \$ 192
 - parte porcentual: $(2472,48 - 1666,67 = 805,81) \times 0,19 = 153,10$
 - retención total: $192 + 153,10 = 345,10$



Veamos ahora que sucede en el mes de febrero de 2003, teniendo como supuestos que cobra igual remuneración bruta y no ha cambiado ninguna de las deducciones generales ni personales.

Recibo de sueldo de febrero	Importe	Obs
Sueldo Bruto	5000,00	
Descuentos	550,00	
Sueldo Neto	4500,00	
Cálculo de la ganancia neta sujeta a impuesto		
Sueldo Bruto	5000,00	
Deducciones generales		
Descuentos	550,00	
Seguro de vida	83,02	1
Total	633,02	
Ganancia neta del mes	4366,98	
Ganancia neta meses anteriores	4366,98	
Ganancia neta acumulada	8733,96	
Deducciones Personales		
Ganancia no imponible	670,00	
Cónyuge	340,00	
Hijo	200,00	
Deducción especial	3000,00	
Total	4210,00	
Ganancia neta acumulada	8733,96	2
Deducciones personales	3789,00	
Ganancia neta sujeta a impuesto	4944,96	3
Cálculo de la retención		
Tramo inferior de la escala	3333,33	
excedente	1611,63	
19% sobre los 1611,63	306,21	
Importe fijo	383,00	
Retención acumulada	689,21	
menos retenciones anteriores	345,1	
Retención del mes	344,11	



Observaciones

1. Gastó 100,-, pero el máximo deducible es 83,02 (tabla 1).
2. Como la ganancia neta acumulada es de \$ 8733,96, entonces los \$ 4210 correspondientes a deducciones personales deben reducirse a un 90% de su valor porque se encuentra en el segundo tramo de la Escala de reducciones del mes de febrero (tabla 3). Nos da: $4210 \times 0,90 = 3789$
3. La ganancia neta sujeta a impuesto se encuentra en el tercer tramo de la Escala de Ganancias para el mes de febrero 2003 (tabla 5). Y a este tramo corresponde un monto fijo de \$ 383 más el 19% del excedente sobre \$ 3333,33. Esto es $(4944,96 - 3333,33 = 1611,63) \times 0,19 = \$ 306,21$.
La retención total ascenderá a $383,00 + 306,21 = \$ 689,21$

Aguinaldo (Sueldo Anual Complementario/SAC)

En el mes de Junio, al cobrar la primera cuota del aguinaldo, se produce un incremento de la remuneración por lo que se asciende en la Escala de ganancias y se disminuye en el % aplicable en la Escala de deducciones.

La misma situación se produce ante el incremento de otras remuneraciones contributivas, tales como un premio o bonificación.

Es conveniente, si fuera posible, proporcionar estos conceptos para amortiguar este impacto en la remuneración neta del trabajador.



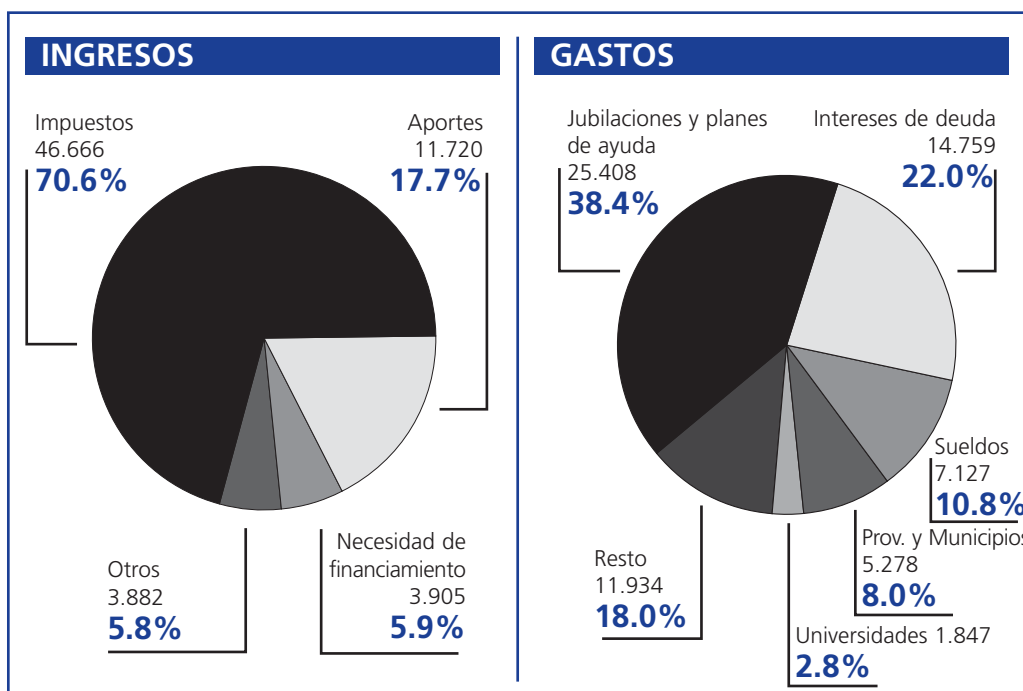
32. Ingresos y Gastos Fiscales

Los impuestos, de acuerdo a su naturaleza, pueden ser recaudados por:

- la Nación
- las provincias
- las municipalidades

El impuesto a las Ganancias, por ejemplo, es recaudado por el estado nacional. El siguiente gráfico muestra el origen y la aplicación de los impuestos recaudados por la Nación.

PRESUPUESTO 2003



El presupuesto que Ud. está viendo es el Presupuesto nacional. El 8% del mismo se transfiere a las provincias que lo suman a su propia recaudación, armando sus propios presupuestos.



Veamos los puntos más destacados del presupuesto nacional 2003:

- **Objetivos (en miles de millones de \$)**
 - ingresos: 62,2
 - Gastos: 62,6
 - Déficit: 0,4
- **Supuestos del presupuesto del 2003**
 - Incremento de recaudación: Suba del 50% para la recaudación de IVA y del 48% en los impuestos de comercio exterior.
 - Índice inflacionario: 22 %.
 - Crecimiento PBI: 3 %
- **Aclaraciones:**
 - El Plan Jefes y Jefas de Hogar se financia con una partida de 3.765 millones de pesos por el que se pagan 150 pesos mensuales a 2,1 millones de personas.
 - El total de los recursos que se destina gastos sociales es de 37.124 millones de pesos.
 - Se destinan al pago de la deuda pública 14.759 millones de pesos.
 - Los gastos de la administración gubernamental ascienden a 7.127 millones de pesos.
 - Las Universidades Nacionales reciben 1.847 millones de pesos .

Asimismo, cada provincia o municipalidad establece sus prioridades en el gasto público. A modo de ejemplo, los siguientes cuadros muestran la ejecución del presupuesto en las 24 jurisdicciones argentinas durante el año 2002. La fuente es la Secretaría de Hacienda (Ministerio de economía de la Nación). Se puede acceder por Internet (http://www.mecon.gov.ar/hacienda/info_fin.htm).



A3HT12T4

en porcentaje

FINALIDAD Y FUNCION	Bs. As.	Cata-marca	Córdoba	Corrientes	Chaco	Chubut	Entre Ríos	Formosa
TOTAL en millones de \$	10,997.4	525.3	2,503.5	734.1	1,095.6	594.4	1,317.6	713.4
Administración Gubernamental	23.5	28.7	30.9	22.7	31.3	21.6	24.1	27.1
Servicios de seguridad	11.5	6.4	10.1	10.7	7.1	9.4	8.6	7.7
Servicios sociales	56.4	46.7	51.0	52.7	42.4	47.0	51.0	39.6
Salud	9.9	8.3	8.0	8.2	9.5	11.8	10.0	8.5
Promoción y asistencia social	4.8	5.9	5.4	3.4	3.2	1.9	3.1	3.2
Seguridad social	2.1	0.0	1.0	1.7	0.6	0.4	5.9	1.7
Educación y cultura	35.6	26.9	33.4	34.2	26.7	26.8	28.1	23.5
Ciencia y técnica	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
Trabajo	1.3	0.2	0.5	0.0	0.0	0.9	0.6	0.0
Vivienda y urbanismo	2.0	3.2	2.2	4.8	2.2	4.7	2.2	2.3
Agua potable y alcantarillado	0.5	2.0	0.5	0.4	0.1	0.5	1.1	0.5
Otros servicios urbanos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Servicios económicos	5.1	8.9	4.2	5.4	9.0	13.8	8.9	8.6
Deuda pública	3.5	9.3	3.8	8.5	10.2	8.2	7.4	17.0
TOTAL en %	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

en porcentaje

FINALIDAD Y FUNCION	Jujuy	La Pampa	La Rioja	Mendoza	Misiones	Neuquén	Río Negro	Salta
TOTAL en millones de \$	716.1	553.5	699.1	1,555.7	903.1	1,129.0	766.7	983.4
Administración Gubernamental	27.6	20.9	31.0	25.0	24.5	24.3	26.9	26.2
Servicios de seguridad	7.2	6.0	6.4	8.5	7.0	8.1	8.0	8.0
Servicios sociales	44.4	49.7	42.8	47.6	42.8	47.9	46.8	47.7
Salud	8.8	11.0	8.7	9.2	8.1	11.4	8.8	12.4
Promoción y asistencia social	2.7	4.5	7.5	3.5	1.8	4.0	6.7	4.4
Seguridad social	0.0	1.5	0.0	0.0	0.8	0.1	0.0	0.0
Educación y cultura	30.1	23.9	21.0	29.4	26.4	26.3	27.5	23.4
Ciencia y técnica	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.3
Trabajo	0.0	0.0	0.6	1.2	0.1	1.6	0.2	1.2
Vivienda y urbanismo	2.7	4.1	3.9	3.7	4.2	2.8	3.5	5.5
Agua potable y alcantarillado	0.0	4.7	1.1	0.4	1.3	1.6	0.0	0.4
Otros servicios urbanos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Servicios económicos	10.1	22.1	17.7	12.6	15.2	12.7	5.8	11.6
Deuda pública	10.7	1.3	2.1	6.3	10.6	6.9	12.5	6.4
TOTAL en porcentaje	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

121

FINALIDAD Y FUNCION	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	S. del Estero	Tucumán	T. del Fuego	Ciudad BA
Total en millones de \$	834.6	493.7	790.8	2,597.7	747.3	1,053.6	386.6	3,107.9
Administración Gubernamental	30.1	23.0	22.5	28.7	27.2	31.5	32.4	16.2
Servicios de seguridad	6.6	4.9	7.3	10.6	9.1	8.8	7.6	0.0
Servicios sociales	47.4	54.5	48.9	54.2	49.4	44.9	41.7	76.3
Salud	11.6	10.5	9.0	7.9	11.1	9.2	8.6	28.0
Promoción y asistencia social	5.6	5.9	2.2	5.6	0.9	3.3	4.3	4.4
Seguridad social	0.0	0.0	8.2	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Educación y cultura	25.1	28.2	22.5	33.8	31.5	26.7	18.5	32.2
Ciencia y técnica	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.3	0.1	0.0
Trabajo	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.5	0.2
Vivienda y urbanismo	5.0	9.5	6.9	2.1	5.2	4.2	8.5	2.6
Agua potable y alcantarillado	0.0	0.3	0.0	0.5	0.6	1.2	1.0	0.5
Otros servicios urbanos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	8.3
Servicios económicos	8.9	16.5	19.0	3.9	10.4	6.6	13.7	4.7
Deuda pública	7.1	1.2	2.3	2.6	3.9	8.2	4.7	2.8
TOTAL en porcentaje	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Observamos:

- El presupuesto más grande (10.997 millones \$) es el de la provincia de Bs. As.
- Le sigue la ciudad de Bs. As. (3.107 millones de \$).
- El más pequeño es el de Tierra del Fuego, 28 veces menor que el primero (386 millones de \$).
- En este ejercicio, las provincias que más invierten en % en educación son Bs. As., Corrientes y Santa Fe. Las que menos, son Tierra del Fuego, Formosa y Salta.
- En salud, Salta tiene, siempre en %, la mayor aplicación en tanto que la menor corresponde a Santa Fe.
- Formosa es la más endeudada. El 17 % de sus ingresos fiscales se dedica al pago de la deuda pública. San Luis es la que menos paga por este concepto.
- Tierra del Fuego, Tucumán y Chaco tienen administraciones relativamente caras en tanto que Ciudad de Bs. As., La Pampa y Chubút logran las mejores cifras.
- Naturalmente, lo que valen son las tendencias de 3 o 5 años más que un ejercicio en particular.



También la Nación establece sus prioridades de Gasto público como lo muestra el siguiente cuadro:

Concepto	Canadá	EEUU	España	Argentina	Chile	Brasil
PBI en miles de millones U\$ del 98	580.9	790.3	555.2	290.3	73.9	767.6
Ingreso fiscal como % del PBI	18.1	20.5	28.1	12.4	18.4	sd
Gasto fiscal como % del PBI	24.7	21.1	36.1	15.3	21.6	sd
Superávit / déficit presupuestario	-3.5	0.9	-5.5	-1.5	0.4	sd
Gasto público en educación como % del PBI	6.9	5.4	5	3.5	3.6	5.1
Gasto público en salud como % del PBI	6.4	6.5	5.6	4.7	2.4	3.4
Gasto militar como % del PBI	1.3	3.2	1.4	1.4	1.9	1.4

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano 2000 (PNUD).

PBI es la sigla de Producto Bruto Interno es decir, dicho rápidamente, el valor de lo producido para su uso en el país.

El cuadro permite observar el "peso" del estado en cada una de las economías comparadas, es decir, cuánto toman del PBI para devolverlo a la sociedad en términos de servicios sociales(educación, por ejemplo) o aplicarlo a otros gastos (mantenimiento del estado, gastos militares, subsidios, etc.).

En la "foto" se ve la diversidad de situaciones en relación al equilibrio del presupuesto que es función de la capacidad de endeudarse y de la política económica vigente.

También se pueden analizar la distinta prioridad dada por cada ejemplo a la educación, la salud pública y el gasto militar.

Es claro, que las decisiones presupuestarias sufren las influencias de factores políticos y macroeconómicos tanto nacionales como internacionales. Así, por ejemplo, la necesidad de afrontar los servicios de la deuda externa limita la capacidad de la inversión interna en infraestructura y servicios sociales. El siguiente cuadro es demostrativo:

Entre enero y setiembre del 2002 se hicieron pagos al exterior por más de 18.300 millones de dólares.

Se financió con el superávit comercial que sumó 12.856 millones y reservas del Banco Central por 5.530 millones de dólares.

Además, y a pesar de los pagos hechos, se acumularon atrasos en la deuda por 7.688 millones de dólares.

Estos datos surgen de las cifras de la balanza de pagos que difundió el INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censos.

El sector público canceló vencimientos del capital de la deuda por 2.896 millones de dólares.

El sector privado no financiero giró 2.203 millones, en parte para amortizar deudas. Las entidades financieras pagaron 354 millones de dólares.

Por intereses cobrados y pagados hubo una salida de US\$ 4.802 millones.

Por los pagos y la cobranza de servicios como fletes, viajes, turismo, salieron 1.399 millones

Según el INDEC, "durante los 9 meses del año se acumularon atrasos por intereses por US\$ 3.195 millones, de los cuales 2.721 millones correspondieron al sector público y 461 millones al privado".

[Extracto Clarín \(24 12 02\)](#)

LA BALANZA DE PAGOS

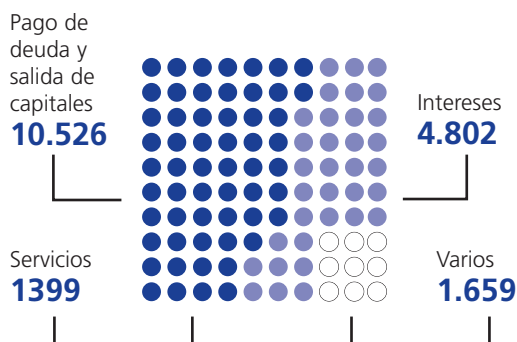
Año 2002, cifras en millones de US\$

Referencias	Superávit comercial	Salida de Fondos	Pérdida de reservas
Primer trimestre	3.736	5.923	2.187
Segundo trimestre	4.670	7.798	3.128
Tercer trimestre	4.450	4.665	215

TOTAL ENERO / SEPTIEMBRE

Superávit comercial	12.856
Salida de fondos	18.386
PERDIDA DE RESERVAS	-5.530

PAGOS TOTALES ENERO / SEPTIEMBRE





33. Man. Proc.: Listado de Asignaciones familiares

A1HT13T4

El concepto de Asignaciones (a veces llamados subsidios) familiares gira en torno a la idea de que la familia es la unidad de la sociedad y que las dificultades y amenazas que la familia sufre, también las padece la sociedad a la que pertenece. A la inversa, su protección y desarrollo aumentara el grado de bienestar social.

Este es un tema que convoca abordajes de tipo ideológico, político, demográfico y socio-económico y que está en permanente evolución, como lo está la naturaleza misma de la familia

La Ley 24.714/96 y modificaciones establece esta práctica con alcance nacional y obligatorio.

Existen diversos conceptos que cubren actualmente las Asignaciones familiares:

- Cuando el trabajador contrae matrimonio recibe una asignación de \$ 300,-.
- La asignación prenatal es cobrada por la mujer, con un certificado de fecha probable de parto. Consistirá en el pago de una suma equivalente a la asignación por hijo, que se abonara desde el momento de la concepción hasta el nacimiento del hijo.
- La asignación por maternidad consistirá en el pago de una suma igual a la remuneración que la trabajadora hubiera debido percibir en su empleo, que se abonara durante el periodo de licencia legal correspondiente.
- El trabajador recibe \$ 200 por cada nacimiento o adopción.
- Una vez por año, en el mes de marzo, el trabajador recibe \$130 en concepto de Ayuda escolar primaria o secundaria. El que percibe la asignación es quien tenga los hijos a cargo. En el caso que el padre de familia estuviera desempleado, su cónyuge puede cobrar la asignación presentando un certificado de desempleo.
- En función de los ingresos del empleado se le asigna un monto mensual a recibir por cada hijo hasta la edad de 18 años (o sin limite en el caso de discapacidad) de acuerdo con la siguiente tabla

Remuneración	monto en \$ por hijo
0 a 500	40
501 a 1000	30
1001 en adelante	20

Por último, cabe mencionar que el art. 23 de la ley mencionada nos dice que "las prestaciones que establece esta ley son inembargables, no constituyen remuneración ni están sujetas a gravámenes, y tampoco serán tenidas en cuenta para la determinación del sueldo anual complementario ni, para el pago de las indemnizaciones por despido, enfermedad, accidente o para cualquier otro efecto".



34. Man. Proc.: Finalización del vínculo laboral

Escenarios

El cese del vínculo laboral puede originarse en tres situaciones:

- renuncia del empleado
- despido del empleador
- situación objetiva (falta de trabajo, fuerza mayor)

Formalización

Para que sea válida, la extinción del contrato de trabajo por renuncia del trabajador, medie o no preaviso, deberá formalizarse mediante un telegrama cursado personalmente por el trabajador a su empleador o ante la autoridad administrativa del trabajo.

El telegrama será enviado por las oficinas de correo en forma gratuita, requiriéndose la presencia personal del remitente y la justificación de su identidad.

Las partes, por mutuo acuerdo, podrán extinguir el contrato de trabajo. El acto deberá formalizarse mediante escritura pública o ante la autoridad judicial o administrativa del trabajo.

El despido por justa causa dispuesto por el empleador deberá comunicarse por escrito, con expresión suficientemente clara de los motivos en que se funda la ruptura del contrato.

Preaviso

Es una institución que obliga a las partes a comunicar a la otra la voluntad de finalizar el vínculo laboral con una cierta antelación. La notificación del preaviso deberá probarse por escrito. El preaviso rige cuando:

- El despido sea sin causa,
- el despido ocurra por fuerza mayor o falta de trabajo,
- el despido sea Indirecto.

Se entiende por despido indirecto, aquél que ocurre cuando el trabajador hiciese denuncia del contrato de trabajo fundado en justa causa.

Durante el tiempo de preaviso en que el empleado sigue trabajando, éste podrá disponer de 2 horas diarias dentro de la jornada laboral, sin reducción alguna de su salario. Este tipo de preaviso lleva los descuentos de ley.

El empleado siempre tiene que preavisar con un mes de anticipación al día de cese de funciones.



En cuanto al empleador, hay dos situaciones:

Trabajadores ingresados antes del 03/10/98

En general, el empleador debe efectuar el preaviso con una anticipación de

- 1 mes cuando el empleado tenga menos de 5 años de antigüedad,
- 2 meses cuando la antigüedad sea mayor a 5 años.

En este caso, si al trabajador se lo despide a mitad de un mes se le debe abonar el mes completo. Esta indemnización se denomina Integración mes de despido.

Trabajadores ingresados después del 03/10/98

En general, el empleador debe efectuar el preaviso con una anticipación de

- 15 días cuando $30 \text{ días} > \text{ANTIGÜEDAD} < 3 \text{ meses}$
- 1 mes cuando $3 \text{ meses} > \text{ANTIGÜEDAD} < 5 \text{ años}$
- 2 meses cuando $\text{ANTIGÜEDAD} > 5 \text{ años}$

Todo ello siempre que el trabajador haya finalizado el período de prueba. Si no fuera el caso, no cabe el preaviso.

Indemnización sustitutiva del preaviso

La parte que omita el preaviso o lo haga de modo insuficiente deberá abonar a la otra una indemnización sustitutiva.

Ésta se calcula sobre la base de lo que el trabajador hubiese ganado en el plazo de preaviso omitido, incluyendo los aumentos dispuestos para dichos meses, tomando en consideración el promedio de remuneraciones variables de los últimos 6 meses.

Este tipo de preaviso es no remunerativo por lo que no lleva ningún descuento de ley.

Indemnización por despido

Un trabajador no recibirá indemnización alguna en los siguientes casos:

- Renuncia
- Despido con justa causa
- Jubilación
- Acuerdo entre las partes
- Contrato de plazo fijo menor a 1 año.



En estos casos sólo corresponde practicar un cálculo que establezca el monto de remuneraciones a los que el trabajador tiene derecho por motivo de la extinción del contrato laboral. Intervienen los siguientes conceptos:

- Sueldo anual complementario, proporcional al tiempo trabajado.
- Remuneración devengada hasta el cese del vínculo.
- Vacaciones no gozadas. (calcula proporcional de las vacaciones).

En los siguientes casos, en cambio, el trabajador recibirá el 100% de los montos establecidos en concepto de indemnización por despido o antigüedad.

- Despido sin causa
- Desvinculación por incapacidad absoluta del trabajador.
- Despido por quiebra culposa del empleador

Nuevamente, hay dos situaciones:

Trabajadores ingresados antes del 3/10/98

- 1 mes de indemnización por cada año de trabajo o fracción mayor de 3 meses, teniendo como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual que haya percibido el trabajador en el último año.
- Límites: dos sueldos > INDEMNIZACIÓN MENSUAL < tres veces la remuneración de su categoría de convenio.

Trabajadores ingresados después del 3/10/98

- 1/12 parte de un mes por cada mes de trabajo o fracción mayor de 10 días, teniendo como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual que haya percibido el trabajador en el último año.
- Límites: 2/12 partes > INDEMNIZACIÓN MENSUAL < tres veces la remuneración de su categoría de convenio.

La indemnización por despido ascenderá al 50% de los montos calculados en las siguientes alternativas:

- despido por falta de trabajo o quiebra no imputable al empleador
- por muerte del trabajador
- por muerte del empleador
- por vencimiento del contrato de trabajo a plazo fijo mayor a 1 año



Extinción del contrato de trabajo con justa causa

Se considera que tiene justa causa la suspensión que se deba a falta o disminución de trabajo no imputable al empleador, a razones disciplinarias o a fuerza mayor debidamente comprobada.

El tema de la suspensión, cobra importancia si se considera que en general, deben preverse sanciones leves como el apercibimiento o la suspensión antes de proceder al despido. Por otra parte, debe haber razonabilidad entre la sanción y la falta cometida

Pero existe un capítulo dedicado especialmente a la extinción del contrato laboral por justa causa.

Con justa causa una de las partes podrá hacer denuncia del contrato de trabajo en caso de inobservancia por parte de la otra de las obligaciones resultantes del mismo que configuren injuria y que, por su gravedad, no consienta la prosecución de la relación.

La valoración deberá ser hecha prudencialmente por los jueces, teniendo en consideración el carácter de las relaciones que resulta de un contrato de trabajo y las circunstancias personales (Ley 21.297).

El despido por justa causa dispuesto por el empleador así como la denuncia del contrato de trabajo fundada en justa causa que hiciera el trabajador, deberán comunicarse por escrito, con expresión suficientemente clara de los motivos en que se funda la ruptura del contrato.

No se puede cambiar la causa manifestada en esta comunicación (Ley 21.297). Asimismo, cuando el trabajador hiciese denuncia del contrato de trabajo fundada en justa causa tendrá derecho a las indemnizaciones de sustitución de preaviso, integración del mes y de antigüedad o despido.

Suele suceder que, a pesar del comportamiento inadecuado del trabajador, no haya pruebas contundentes para despedirlo, pero que su permanencia en la empresa sea conflictiva.

En ese caso, se negocia y pacta un acuerdo de desvinculación que es presentado al Ministerio de Trabajo para su validación.

Certificado de trabajo

Cuando el contrato de trabajo se extinguiere por cualquier causa, el empleador estará obligado a entregar al trabajador un certificado de trabajo, conteniendo las indicaciones sobre:

- el tiempo de prestación de servicios
- naturaleza de éstos
- constancia de los sueldos percibidos y de los aportes y contribuciones efectuados con destino a los organismos de la seguridad social.

Casos Prácticos

Un trabajador fue despedido sin preaviso y sin justa causa el 16 de junio de 2001

- percibía \$ 500.- de remuneración normal, mensual y habitual
- ingresó el 01/2/98
- el tope de su categoría en la Convención Colectiva de trabajo es de \$ 400.

Debe calcularse teniendo en cuenta que este trabajador ingresó antes del 03/10/98. Por lo tanto, le corresponde lo siguiente:

- Integración del mes de despido: \$ 233.33 ($500/30 \times 14$ días). Como es un concepto indemnizatorio no sufre retenciones.
- Mes de despido: \$ 266.67 ($500/30 \times 16$ días trabajados). El trabajador debe cobrar aquella parte del mes que hubiera trabajado. Sobre este monto se le aplican las retenciones normales.
- Indemnización sustitutiva del preaviso: \$ 500 como tiene menos de 5 años le corresponde 1 mes y como es un concepto indemnizatorio no se le aplican las retenciones.
- Indemnización por despido: \$ 2000. Normalmente llamada "por antigüedad". Le corresponden 4 meses porque tiene 3 años y 4 meses de antigüedad. Como la base es 500 \$/mes y el tope es de \$ 1200 /mes (tres veces la remuneración de Convenio), la base no supera el tope, razón por la cual debe aplicarse.
- SAC por el tiempo trabajado del semestre, $(500/12 \times 6)$ o sea \$ 250.-.

Supongamos ahora que un trabajador fue despedido sin justa causa el 16 de junio de 2002

- percibía \$ 500. de remuneración normal, mensual y habitual
- ingreso el 01/2/99
- el tope de su categoría en la Convención Colectiva de trabajo es de \$ 400.

Debe calcularse teniendo en cuenta que este trabajador ingresó después del 03/10/98. Por lo tanto, le corresponde lo siguiente:

- Integración del mes de despido: \$ 233.33 ($500/30 \times 14$ días). Sobre este monto se le aplican las retenciones normales.
- Indemnización sustitutiva del preaviso: \$ 500,-. Como tiene menos de 5 años le corresponde 1 mes y como es un concepto indemnizatorio no se le aplican las retenciones.
- Indemnización por despido: \$ 1708.33 .Repetimos que se trata de la llamada "por antigüedad". Tiene 41 meses como trabajador. Como la base es \$ 500 y el tope es de \$ 1200.- (tres veces la remuneración de Convenio), la base no supera el tope por lo que se debe aplicar. Luego, se la divide por 12 meses del año y se lo multiplica por los 41 meses trabajados (nos da los \$ 1708.33 de indemnización).



- SAC por el tiempo trabajado del semestre, $(500/12*6)$ o sea \$ 250,-.

En el siguiente caso, vemos el caso de un trabajador que fue despedido sin justa causa el 16 de junio de 2001.

- percibía \$ 5000 de remuneración normal, mensual y habitual
- ingreso el 01/2/98
- el tope e su categoría en la Convención Colectiva de trabajo es de \$ 1000,-.

Como ingresó antes del 03/10/98 le corresponde lo siguiente:

- Integración del mes de despido: \$ 2333.33 ($5000/30*14$ días). Como es un concepto indemnizatorio no sufre retenciones.
- Mes de despido: \$ 2666.67 ($5000/30*16$ días trabajados) sobre este monto se le aplican las retenciones normales.
- Indemnización sustitutiva del preaviso: \$ 5000,- Como tiene menos de 5 años le corresponde 1 mes y como es un concepto indemnizatorio no se le aplican las retenciones.
- Indemnización por despido: \$ 12000,-. Le corresponden 4 meses porque tiene de antigüedad 3 años y 4 meses. Como la base es \$ 5000 supera el techo de \$ 3000,- (tres veces la remuneración de Convenio) por lo que habrá que multiplicar \$ 3000,- por los 4 años de antigüedad (\$12000,-). Por otra parte ese valor, supera el piso inferior (2 veces la remuneración o sea \$ 10000,-)
- SAC por el tiempo trabajado del semestre: \$ 2500,- ($5000/12*6$).

Supongamos ahora que un trabajador fue despedido sin justa causa el 16 de junio de 2002

- percibía \$ 5000,- de remuneración normal, mensual y habitual
- ingresó el 01/2/99
- el tope de la Convención Colectiva de trabajo es de \$ 1000,-.

Como ingresó después del 03/10/98 le corresponde lo siguiente:

- Mes de despido: \$ 2666.67 ($5000/30*16$ días trabajados) sobre este monto se le aplican las retenciones normales.
- Indemnización sustitutiva del preaviso: \$ 5000,-. Como tiene menos de 5 años le corresponde 1 mes y como es un concepto indemnizatorio no se le aplican las retenciones.
- Indemnización por despido: \$ 10250,-. Tiene 41 meses trabajados. Como la base es \$ 5000,- y el tope es de \$ 3000,- (tres veces la remuneración de Convenio), la base supera el tope, debemos usar el tope. Éste se divi-



A1HT14T4

de por 12 meses del año y se lo multiplica por los 41 meses trabajados nos da los \$ 10250,- de indemnización. Por otra parte, teniendo en cuenta que no puede percibir menos de 2/12 partes de su sueldo de indemnización, y este calculo nos da \$ 833.33 entonces los \$ 10250,- serán su indemnización.

- SAC por el tiempo trabajado del semestre: \$ 2500,- ($5000/12 \times 6$).



35. Borrador de certificado de Retenciones

INTERBIKE	Borrador de certificado de retenciones	Fecha
Agente de retención		Sujeto de la retención
Empresa		Nombre
Domicilio		Domicilio
Cuit		Cuil
CONCEPTOS		IMPORTE
Ganancia bruta acumulada		
a) liquidadas por Interbike		
b) liquidadas por otra empresa		
Deducciones generales		
Aportes Jubilatorios		
Aportes Obras sociales		
Cuotas Centro médico		
Total		
Ganancia neta acumulada		
Deducciones personales		
Ganancia no imponible		
Cónyuge		
Hijo		
Deducción especial		
Total		
Ganancia neta sujeta a impuesto		
Cálculo de la retención		
Tramo inferior de la escala		
Excedente		
14% Sobre 246.66		
Importe fijo		
Retención acumulada		
Retenciones anteriores		
Retención del mes		
Certifico que la información adjunta es fehaciente de acuerdo con los comprobantes que obran en nuestro poder.		Firma
		Aclaración
		Sello



A3HT14T4

36. Certificado de trabajo

INTERBIKE	Certificado de trabajo		Fecha	
Nombre y Apellido	Fecha de nacimiento	DNI	Domicilio	
Cargos desempeñados				
Categoría		Desde	Hasta	
Interbike S.R.L., Leiva 4350, 1427 Capital Federal Teléfono: (011) 4854 674 0Fax: (011) 4854 6744 E-mail: info@interbike.com.ar		Firma Sello		



37. Formularios oficiales del proceso de desvinculación

A4HT14T4

AFIP
IMPUESTO A LAS GANANCIAS
RÉGIMEN DE RETENCIÓN
Sueldos, Jubilaciones, etc.
DECLARACIÓN JURADA
En pesos con centavos

F.649 ORIGINAL ☐ RECTIFICATIVA ☐
(Marcar con "X" el cuadro que corresponda)
Clave Única de Identificación Tributaria Código Único de Identificación Laboral
Apellido y Nombres del Beneficiario
Domicilio - Calle Número País/Ciudad
Localidad Provincia Cód. Postal
Dependencia DGI en la que se halla inscripto USO DGI Código

DATOS DEL AGENTE DE RETENCIÓN
Apellido y Nombres o Razón Social Clave Única de Identificación Tributaria Págs. Exempt. (N) SI NO
Dependencia DGI en la que se halla inscripto USO DGI Código

ESTA DECLARACIÓN JURADA DEBERÁ SER CONFECCIONADA POR EL AGENTE DE RETENCIÓN, CONFORME LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO 18 DE LA RESOLUCIÓN GENERAL NRO. 1191 Y DEBERÁ SER PRESENTADA CUANDO EL IMPORTE DEL RUBRO 3 DE ESTE FORMULARIO SEA IGUAL O SUPERIOR AL IMPORTE QUE A DICHS EFECTOS, ESTABLECE EL ART. 21 DE LA MISMA.

LIQUIDACIÓN ANUAL/FINAL (1) Comprendida entre el y el

Rubro Inc.	DETERMINACIÓN DE LA GANANCIA NETA Y LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO	COD	IMPORTES
1	IMPORTE BRUTO DE LAS GANANCIAS		
a	Liquidación por la entidad que actúa como agente de retención	018	
b	Liquidación por otras personas o entidades		
	Apellido y Nombres o denominación y domicilio Nro. de C.U.I.T.	027	
		035	
		043	
		078	
	TOTALES DEL RUBRO 1	064	
2	DEDUCCIONES Y DESGRAVACIONES		
a	Aportes jubilatorios	116	
b	Aportes para obras sociales y cuotas médico asistenciales (total del rubro 11)	124	
c	Primas de seguro para el caso de muerte (total del rubro 12)	132	
d	Gastos de sepelio (total del rubro 13)	140	
e	Gastos estimativos de comedores y viajeros de comercio (movilidad, etc.)	159	
f	Otras deducciones (total del rubro 15)	167	
	TOTAL DEL RUBRO 2 (suma de los incisos a) al f))	175	
3	RESULTADO NETO (Diferencia entre el rubro 1 y el rubro 2)	183	
4	DONACIONES (Hasta el límite del 5 % del rubro 3)	191	
5	DIFERENCIA (Rubro 3 menos rubro 4)	205	
6	DEDUCCIÓN ESPECIAL, GANANCIAS NO IMPONIBLES Y CARGAS DE FAMILIA		
a	Deducción especial	213	
b	Ganancia no imponible	221	
c	Cargas de familia (6)		
	Cónyuge	256	
	Hijos	264	
	Otras cargas	272	
	TOTALES DEL RUBRO 6 (suma de los incisos a), b) y c))	302	
7	GANANCIAS NETAS SUJETAS A IMPUESTO (Diferencia entre el rubro 5 y rubro 6)	310	
8	TOTAL DEL IMPUESTO DETERMINADO	329	
9	MONITOS COMPUTABLES		
a	Retenciones efectuadas en el período fiscal que se liquida	343	
b	Régimen de promoción (Rabaja de impuesto, diferimiento u otros)	353	
	TOTALES DEL RUBRO 9 (suma de los incisos a) y b))	361	
10	SALDO DEL IMPUESTO (Diferencia entre el rubro 8 y el rubro 9)		
a	A favor AFIP / D.G.I.	358	
b	A favor Beneficiario	363	
	o ses Pesos		

135

A4HT14T4

Rub. Inc.	DETERMINACIÓN COMPLEMENTARIA				COD.	IMPORTES
11	CUDTAS MEDICO ASISTENCIALES					
	Denominación y domicilio de la empresa asistencial	Nro. de C.U.I.T.				
a					458	
b					428	
	Total del rubro 11					434
12	PRIMAS DE SEGURO					
	Denominación y domicilio de la Cia. Aseguradora	Nro. de C.U.I.T.				
a					507	
b					515	
	Total del rubro 12					515
13	GASTOS DE SEPULCRO					
	Denominación y domicilio de la empresa	Nro. de C.U.I.T.	Gasto Total	Importe Difido		
a					604	
b					612	
	Total del rubro 13					620
14	DONACIONES					
	Entidad Beneficiaria y domicilio	Nro. de C.U.I.T.	Importe Total	Importe Difido		
a					700	
b					728	
	Total del rubro 14					736
15	OTRAS DEDUCCIONES					
	Norma legal y concepto		Monto Total			
a					609	
b					617	
c					625	
	Total del Rubro 15 (suma de los inc. a), b) y c))					633
OBSERVACIONES						
El que suscribe, Don..... en su carácter de (2)..... de la entidad que actúa como agente de retención, declara bajo juramento que para el cálculo de las retenciones relativas al período fiscal 19..... han sido consideradas las normas legales, reglamentarias y complementarias en vigencia.					Lugar y Fecha: Firma y Sello del agente de retención	
A los efectos de cumplimentar lo dispuesto por el artículo 6 de la Resolución General Nro..... el día..... de mes..... de 19..... reintegraré al agente de retención el original y una copia (3) debidamente suscriptas.					Firma del beneficiario:	
Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado la presente sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.					Lugar y Fecha: Firma del beneficiario.	

(1) Testar lo que no corresponde.
 (2) Presidente, gerente o otro responsable.
 (3) Testar cuando no corresponde.
 (4) Marcar con x el cuadro que corresponde.

137

[illegible]