

# Empresas

PRODUCTIVIDAD

## NUEVA METODOLOGÍA SRV PARA LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN DE PACKAGING

El Instituto Español del Envase y Embalaje organizó, en colaboración con Hispack, un encuentro sectorial en el que Miguel Marcé, director de MMC Experts, expuso una nueva fórmula SRV (Sistema de Retribución Variable) para ahorrar costes y mejorar los resultados de las empresas del sector.

**T**enemos equipos de última generación con métodos antiguos que diluyen las ventajas de la inversión. Le interesa conocer la técnica para aumentar su productividad y reducir costes. Conocer como funciona un sistema de incentivos moderno, como calcularlo e implantarlo.

Incentivo: del latín Incentivus, es aquello que nos mueve a desear o a hacer u omitir algo. Normalmente se trata de alcanzar algo adicional, a cambio de alcanzar o rebasar una meta o un estándar.

Se distingue de una motivación porque esta es de naturaleza interna, un motivo o deseo interno; en cambio, el incentivo es algo exterior y generalmente de naturaleza material. Los propósitos de los incentivos empresariales, desarrollados en múltiples libros e informaciones técnicas, que se desean

obtener de un grupo o equipo de personas, corresponden a:

1. Mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores en forma individual y por equipo.
2. Motivar a la productividad (hacer más con menos recursos).
3. Retener al buen personal.
4. Desalentar al personal que no rinde lo suficiente.
5. Atraer los mejores recursos humanos existentes en el mercado.
6. Mejorar el clima organizacional.
7. Costos y gastos variables en lugar de fijos para la empresa.

Pero los objetivos de una empresa tienen una finalidad más importante que es la de administrar de tal manera los recursos disponibles para generar la mayor utilidad posible. De modo que los objetivos más importantes para

una empresa son aquellos que le permitan: Aumentar la productividad y Reducir los costes.

Existen ciertos Objetivos - Metas que son estratégicamente contribuyentes al Resultado de la empresa, la organización puede sufrir pérdidas o dejar de ganar lo que podría haber ganado. Algunas empresa los denominan KPI, es decir Key Performance Indicators o Indicadores Clave del Desempeño. Pero debemos ser conscientes que el óptimo de una sección, departamento, área no es el óptimo para la empresa, los incentivos deben considerar el óptimo del Cliente y por ende para la empresa.

Para ello se requiere la colaboración de todo el personal de la empresa, veamos en detalle el proceso para establecer incentivos.

### 1.- EL PROCESO

El proceso para establecer los incentivos, deben desarrollarse a



Es una forma de aumentar la productividad de las empresas de packaging

partir de unas premisas, que vamos a señalar a continuación, con las cuáles las probabilidades de éxito son altas.

1. Obtener de la Dirección de la empresa la autorización de para obtención de los datos y firma contrato confidencialidad.
2. Establecer los KPI es decir los indicadores u objetivos - meta en base a cuya consecución se logrará el incentivo. Si se superan no se gana más para conservar el control del incentivo.
3. Ponderar los objetivos - meta seleccionados, repartiendo entre ellos el total del 100 % según su importancia en relación a su capacidad para generar Rentabilidad para la empresa.
4. Decidir cada cuándo se pagará el incentivo (no debe ser con una periodicidad mayor

a un mes, pues pierde fuerza motivadora).

5. Dar a conocer el sistema a todo el personal, para que sepan de qué manera deben contribuir al logro de los objetivos y se fomente el trabajo de grupo.

Los objetivos de esta metodología SRV, para cada empresa son: Establecer unos requerimientos generales que los operarios deberán comprometerse a cumplir durante la realización de su proceso evitando recompensar hábitos no productivos.

- Definir los parámetros clave para considerar el alcance del trabajo requerido en cuanto a calidad, cumplimiento, disponibilidad de las instalaciones y criticidad de las mismas relacionadas con los requerimientos de plazos y calidad de los Clientes.
- Definir claramente las accio-

TABLA 1

KPI - METAS	PONDERACIÓN
Polivalencia	10%
Nivel de servicio / Entregas On Time (fecha y calidad)	40%
Reducción costes de NO CALIDAD	15%
Antigüedad en el Grupo	5%
Compromiso con la empresa y los clientes	10%
Incremento productividad y/o disminución % mermas	20%

TABLA 2

Salario actual		
Salario Base		↑ Ingresos
		Total cálculo incentivos

nes y actividades que deberá contemplar el servicio y establecer los niveles de servicio y productividad que deberán alcanzarse.

- Especificar la información que para el control de la prestación del servicio el operario deberá generar y entregar a la Empresa.
- Establecer unos indicadores mediante los cuales se medirá el cumplimiento del grado de eficacia en el servicio alcanzado durante la prestación del mismo.
- Definir las políticas asociadas al grado de cumplimiento de las actividades en los procesos y los niveles de servicio esperados.

Incentivos inadecuados crean discordia puesto que:

- Tergiversan el propósito de la organización
- Hacen fracasar la cooperación

TABLA 3

KPI - METAS	PONDERACIÓN
Polivalencia	10%
Nivel de servicio / Entregas On Time (fecha y calidad)	40%
Reducción costes de NO CALIDAD	15%
Antigüedad en el Grupo	5%
Compromiso con la empresa y los clientes	10%
Incremento productividad y/o disminución % mermas	20%

- Un incentivo puede ser bueno pero mal comunicado no se cumplirá su propósito

**FÓRMULA DE APLICACIÓN SRV**

El cálculo se efectuará en base al salario base más unos incentivos (KPI's) que determinaremos en cada posición y unos premios por su fidelidad y aptitudes para el funcionamiento.

La fórmula que aplicaremos es la siguiente, y cuyo resultado compararemos con lo que esta percibiendo actualmente para verificar que su valor añadido corresponde a su salario real, o bien debemos premiarlo o bien debemos ayudar a que alcance los niveles necesarios.

$$R = S + Ip + Ic1 + Ic2 + Pm + Pa$$

- S=salario base
- Ip=incentivo producción
- Ic1=incentivo calidad sin defectos
- Ic2=Incentivo entregas completas on time
- Pm=premio por polivalencia
- Pa=premio por antigüedad empresa

**FASES DEL PROCESO DE SRV**

Después de hacer los estudios de los datos correspondientes, facilitados por la empresa, se determinan los valores con la empresa.

Se establecen como KPI los siguientes como ejemplo, con su debida ponderación (a valorar):

En empresas con elevada an-

tigüedad, este concepto suele eliminarse, en empresas en crecimiento es una forma de valorar la continuidad y fidelidad a la misma. En el convenio de Artes gráficas, es un concepto que suele ser motivo de discusión, para su eliminación o inclusión dentro de las tablas salariales.

**2. EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE (SRV)**

**2.1 Definición**

La retribución variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y que varía de acuerdo con un rendimiento o consecución de resultados determinados.

**2.2 Efectos de la retribución variable**

Está vinculada con el consiguiente beneficio no sólo para la organización sino para el conjunto de empleados. Permite retribuciones adaptadas a mejores resultados y menores retribuciones durante los momentos de menores resultados.

Es una herramienta de comunicación que lidera el comportamiento individual tanto individual como colectivo.

- Mejorar la colaboración entre empleados, incentivando el trabajo en equipo y la colaboración entre miembros de la organización.
- Centrar la atención en las necesidades de los clientes.
- Más peso de la calidad y las

**FASES DEL PROCESO SRV**



entregas a tiempo que dan valor añadido a la empresa.

- Mejora constante del sistema retributivo.

**2.3 Retribución actual**

Se debe crear una tabla con el importe percibido por los empleados actualmente, el cálculo de los incentivos parte de la premisa que el cálculo sumará a un salario base de 1000€, mostrando:

a) Si la remuneración que percibe se alcanza, es decir valorando si su salario es el adecuado al valor añadido aportado a la organización no sólo a la producción.

b) Si lo supera que pueda percibir una cantidad o incentivo adecuado.

Es decir estamos verificando que cada persona, mediante los incentivos aplicados a un salario base de alguien que se incorporará de nuevo, alcanza el valor que la empresa le abona cada mes y si lo supera ese será incrementado.

Si la actividad se ve interrumpida por causas ajenas al operario, por ejemplo averías, se reflejará en el parte diario y no se contabilizarán para el cálculo dichos tiempos, a excepción del área de mantenimiento. Que ocurre cuando no se alcanza, ejemplo: esta cobrando 1.500€ x mes y si al salario base 1.000€ le añado los conceptos de SRV alcanza 1.200€, quiere decir que esta recibiendo 300€ que en realidad no alcanza. Lo contrario sería si alcanzase 1.800€ deberíamos abonarle esos 300€ de más.

Total 100% SRV max. 850 €

Producción promedio mes de cada integrante del equipo que ha participado (un x hora hombre):  
 Si es parcialmente, el promedio obtenido durante su participación, siendo ponderado por el % de tiempo en la MÁQUINA, es decir, si ha estado un 75% del mes en la máquina al valor final en euros se le calculará dicho porcentaje, el 25% restante saldrá de las otras actividades. Se valorarán las producciones por el parte individual, teniendo en cuenta: El Cálculo OEE.

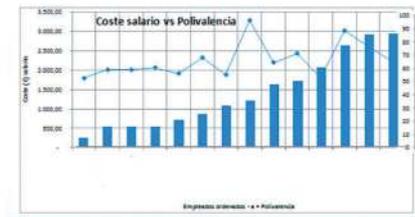
Calidad si 100% OK 200 € (menor 90% = 0 €)

Entregas on time 100% 200 €

Polivalencia el 100% 100 €

Antigüedad 100% a los 10 años y siguientes (10% anual) 100 €

FIGURAS 1 Y 2



Calcular OEE de una máquina de impresión (10 rotos en un turno de 8 hrs) a velocidad Media (es 10.000 hojas hora) es un día

7/09/2014		hojas imp:		hojas de k:	
6:00	6:15	arreglo			
6:15	6:35	cambio			72,87%
6:35	6:45	reparar muestra			8.217
6:45	8:00	1,25 producción	10.000	200	72,87%
8:00	8:25	cambio			
8:25	11:30	3,08 producción	30.000	250	Eficiencia = $\frac{62000}{80000}$ 77,5%
11:30	12:00	cambio			
12:00	13:30	1,50 producción	10.000	300	98,79% Calidad = $\frac{62000 - 750}{62000}$ 98,79%
13:30	14:00	limpieza			
		5,83	62.000	750	OEE = $0,7287 \times 0,775 \times 0,9879 = 55,79%$
		2,17			

## La retribución variable está vinculada con el consiguiente beneficio no sólo para la organización sino para el conjunto de empleados.

Estas diferencias, se pueden compensar, y nunca si son inferiores se repercuten en el salario, se le indica lo que ha sucedido y debe ver como mejorar o en que se le debe ayudar, formación, ayuda, etc., para alcanzar los objetivos. En caso de ser persistente la pérdida, deberá renegociarse con él su remuneración anual, ver un cambio de ubicación o responsabilidades, o activar las mejoras en su proceso que le permitan alcanzar los objetivos.

### 2.4 Polivalencia

Se debe analizar el concepto de polivalencia como la capacidad de poder realizar las tareas de producción, ajuste de parámetros, cambio de herramientas, y tareas de mantenimiento necesarias para una máquina o acción determinada.

La forma de visualizar ello es la verificación de todos los operarios según todos los procesos y/o funciones a realizar

Esta matriz se valora sobre un valor 100% todos los procesos dando un peso o valor a cada uno de ellos según el valor añadido que aporta o se estima a la empresa. Conceptos como encargados, mantenimiento o directores tienen una valoración adicional puesto que contribuyen a su funcionamiento.

Si cruzamos el salario con el valor de polivalencia de cada persona, ordenados de más a menos según su polivalencia, veremos gráficamente personas infravaloradas y personas sobrevaloradas.

Veamos el ejemplo: En el eje derecho tenemos el coste del empleado a la empresa y en el eje izquierdo el porcentaje de polivalencia sobre 100%, a salarios más altos corresponden valores de polivalencia mayores, cualquier distorsión es fácilmente detectable.

### 3. INCENTIVOS DETERMINADOS POR POSICIÓN

I. El diseño se revisará para man-

tenerlo operativo sin cambios sustanciales, sino se revelan necesarios.

II. Se parte del salario base interprofesional, al que se complementa con un importe voluntario, siendo los incentivos un valor a añadir al salario base. En caso de ser superior se aplicará se procederá a su abono.

III. En caso de ser el importe inferior al salario percibido, se determinará con la empresa la gestión o negociación de dichos diferenciales.

IV. En caso de falta de trabajo, se ajustaría al % de trabajo de la empresa, es decir si la actividad fuese un 50% de la normal (por falta de pedidos) el incentivo aun siendo por el modelo de cálculo del 100% correspondería sólo el 50% de dicha cantidad.

V. Si la actividad se ve interrumpida por causas ajenas al operario, por ejemplo averías, se reflejará en el parte diario y no se contabilizarán para el cálculo dichos tiempos, a excepción del área de mantenimiento.

VI. Mediante el parte diario se determinará el tiempo en cada una de las posiciones, obteniendo el % de la prima correspondiente a cada posición donde ha trabajado

TABLA 4. ENTREGAS ON TIME

ENTREGAS ON TIME	IMPORTE
100% - 99,1%	100 Euros
<99% - 95,1%	75 Euros
<95,1% - 90,1%	50 Euros
<90% - 85,1%	25 Euros
<85%	0 Euros

durante el día. Ejemplo: si permanece el 75% del tiempo en la impresora y el 25% en la troqueladora, obtendrá el 75% de la prima obtenida en la impresora y el 25% de la prima calculada en la troqueladora. Siendo el total de la prima la suma de ambas posiciones.

VII. Si el Dtor. Producción destina a algún operario a ayudar en alguna operación o máquina, recibirá un % de la prima de dicha máquina que anotará el Dtor. de Producción en su parte de fabricación diario.

**Entregas on time**

Indicador ligado al resultado del equipo de producción cuyo objetivo es la entrega sin reclamaciones posteriores de calidad en la fecha inicialmente confirmada por la empresa a los clientes. Valor asignado inicialmente 100€.

Se calcula el importe como la diferencia entre la fecha de entrega de la orden de trabajo confirmada por la empresa y la fecha más un día del día del albarán de entrega, durante cada mes. El 99%-100% corresponde al total del importe, el resto de porcentajes (98%,97%,96%,....) se aplicarán al valor de partida en euros, de forma directa, hasta valores del inferiores del 85% que pasará a ser cero el importe en euros. Los albaranes que se devuelvan deberán cambiarse de fecha.

Los pedidos que queden pendientes de ser recogidos o dar instrucciones el cliente, se emitirá el albarán para que la fecha corresponda a la finalización del trabajo.



Las entregas a tiempo sin fundamentales en las factorías de embalaje

**Realización Mant. Preventivo**

Deberá estar al día en la realización de las gamas de control del mantenimiento preventivo, completando la documentación necesaria, validando el Director de Producción el porcentaje de la realización de las mismas.

Exigiendo y comprobando la realización por los operarios de los mantenimientos base establecidos. En este caso de inicio se puede establecer un valor de 150€ mensuales.

**Antigüedad**

La empresa en su compromiso a largo plazo, valora económicamente la relación continuada de sus colaboradores a lo largo del tiempo. Estableciendo una cantidad mensual a percibir a partir del primer año (10% anual de la cifra

mensual determinada) y sucesivamente hasta alcanzar el 100% de dicha cantidad en el año 10 de permanencia continuada, siendo esta cantidad la máxima aún cuando continúe en la empresa. Valor inicial 10€ x año de antigüedad, para 10 años o más será de 100€.

En ciertas empresas del sector dada la antigüedad de la plantilla este factor no se introduce, pues no es un valor específico para valorar.

**Eficiencia Total del equipo**

OEE (Overall Equipment Efficiency) es un valor clave reconocido internacionalmente y aprobado dentro de la industria, que expresa la capacidad de la empresa/organización de emplear una máquina/equipo de producción.



Incluye tres valores:

- El tiempo total que el equipo es empleado.
- Eficiencia cuando el equipo esta funcionando - produciendo.
- "Calidad" de lo que se esta produciendo

Ejemplo de aplicación, los paros incluyen todos los paros por cualquier motivo, y el valor teórico debe ser representativo realmente de la capacidad productiva de la máquina huyendo de los valores existentes tanto como de los catálogos de fabricante.

El histórico de la máquina tampoco ayuda, mejor algunos trabajos puntuales, representativos de dificultad y tirada (nº de unidades/hojas) debe ayudarnos en este concepto.

**OEE cálculo= factor tiempo 0,81 x factor eficiencia 0,80 x factor calidad 0,93 = 60%**

Las empresas industriales de clase mundial su OEE está entre el 85% y el 92%, puedo afirmar que si ustedes realizan el cálculo de su sección, máquina o empresa posiblemente están el 20% o 30% como la experiencia demuestra.

Ejemplo simple de un solo turno de trabajo en una impresora, podemos hacerlo x mes x turno x sección. El OEE nos permite comparar diferentes áreas y máquinas obteniendo un resultado ajustado y permitiendo abordar los problemas reales de una empresa y de cada área.

Hay que tener en cuenta que cualquier paro es contabilizado, no es excusa decir tenemos muchos pedidos cortos, hay muchos cam-

TABLA 5. ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD	IMPORTE
>= 10 años	100 Euros
7 años	75 Euros
5 años	50 Euros
1 año	25 Euros
< 1 año	0 Euros

bios,... debemos hacer el cambio más rápido, debemos formar los equipos en 5S y SMED, para ser líderes en costes.

Tampoco debemos engañarnos con los standard de producción, debemos ser rigurosos, si hoy aumentamos la velocidad un 10% de cualquier tiraje en cualquier máquina, seguramente no pasará nada. La pregunta es porqué vamos un 10% (al menos) por debajo de lo que realmente podemos hacer? Comodidad para asegurar la calidad, hay diferentes respuestas pero el OEE no mejorará.

Si hacemos la representación final de todo lo visto, obtendríamos, es este ejemplo, la opción de obtener 850€ adicionales a su retribución base de 1.000€, por lo que si su salario son 1.300€ tiene opción a obtener un incentivo interesante para la empresa, pues estará entregando a tiempo y mejorando sus valores OEE disminuyendo los paros y rechazo.

## CONCLUSIÓN

Está comprobado que nos esforzamos más y conseguimos mejor rendimiento cuando conocemos el objetivo y sobre todo si este es claro y definido en lugar de vago e impreciso. ■

**Miguel Marcé**

Director de MMC Experts

[www.peritajes-arbitrajes.com](http://www.peritajes-arbitrajes.com)

[www.mmcexperts.com](http://www.mmcexperts.com)