

4-. ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.

Tomando como base el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, mis experiencias en la empresa en la cual laboré y las sugerencias y participación de los gerentes de las distintas áreas de la empresa, se analiza el sistema actual de compensación y el sistema propuesto para su implementación dentro de la compañía.

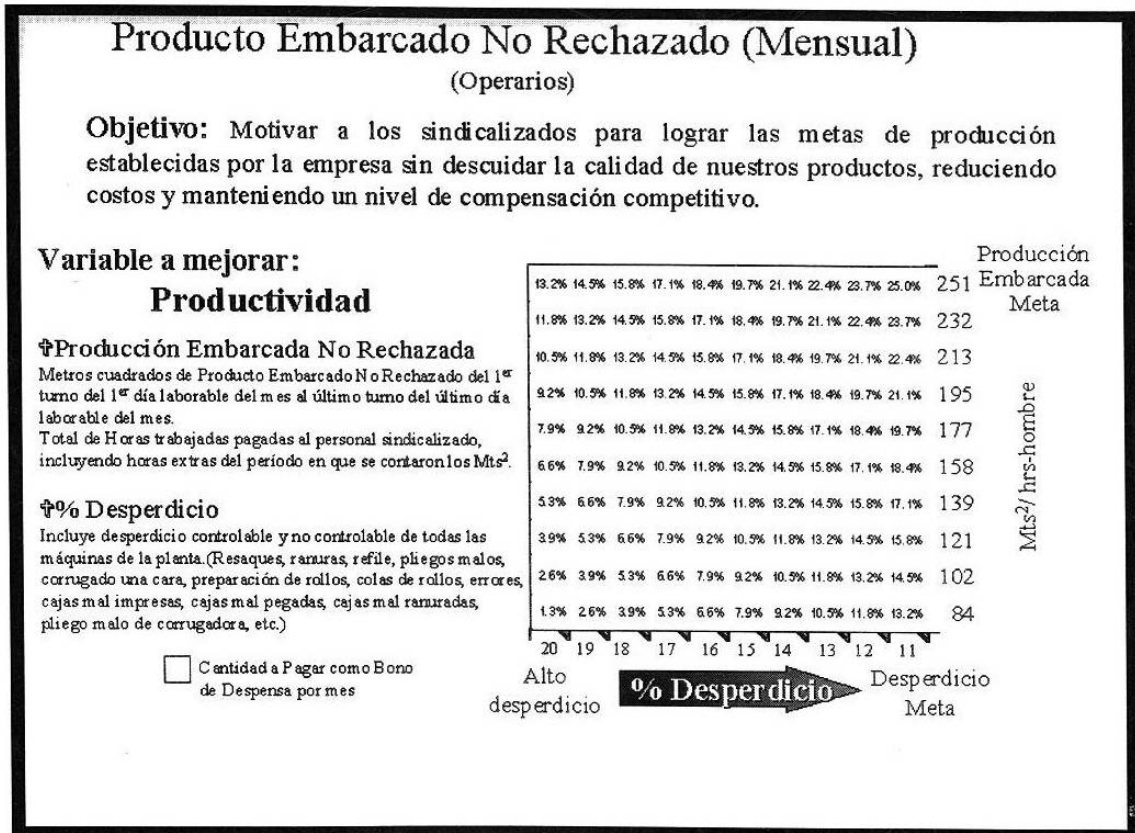
4.1 ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN ACTUAL.

El sistema actual se compone de un sueldo base y un pago variable. El sueldo base se determina de acuerdo al método tradicional de la página 20, tratando de mantener los sueldos sobre el promedio del mercado en general, esto con la ayuda de las encuestas de sueldos y salarios de distintas organizaciones. Por lo cual consideramos que hay equidad y se tiene un pago competitivo de acuerdo al mercado. El pago variable es considerado como un complemento al sueldo base, lo cual nos permite tener una mayor competitividad en el mercado, al lograr estar sobre el promedio del mercado debido, al pago variable del personal adicional a su sueldo.

Para lograr la implantación, seguimiento y mejora continua del mismo deberá de existir una persona responsable del proyecto. Se contó con la

colaboración y ayuda de cada uno de los Gerentes de área para la elaboración del presente esquema de compensación, en el cual son ellos quienes determinan las principales actividades y prioridades de cada una de los departamentos. Expondremos cada uno de los esquemas de acuerdo a la Gerencia a la cual pertenecen y a sus departamentos respectivos.

Al inicio de este trabajo se contaba con el sistema de pago a todos los empleados y personal operativo a través de un esquema de productividad de la empresa en General, el cual consistía en el sig.



Actualmente el personal de los departamentos administrativos no cuenta con un objetivo o meta a alcanzar el cual logre motivar o promover la participación activa y entusiasta de todas las personas que laboramos actualmente en la compañía. Los sistemas de compensación actuales son el resultado de medir la productividad de la compañía para pagar una compensación variable, sin llegar a medir el desempeño extraordinario de los departamentos administrativos u operativos en general.

El esquema de compensación del personal administrativo se basa actualmente de la siguiente manera:

Producto Embarcado No Rechazado (Mensual)
(Administrativo)

Objetivo: Motivar a los empleados para lograr las metas establecidas por la empresa sin descuidar la calidad de nuestros productos, reduciendo costos y manteniendo un nivel de compensación competitivo.

Variable a mejorar:
Productividad

☛ **Producción Embarcada No Rechazada**
Metros cuadrados de Producto Embarcado No Rechazado del 1º turno del 1º día laborable del mes al último turno del último día laborable del mes.
Total de Horas trabajadas pagadas al personal sindicalizado, incluyendo horas extras del período en que se contaron los Mts².

☛ **% Desperdicio**
Incluye desperdicio controlable y no controlable de todas las máquinas de la planta. (Resaques, ranuras, refile, pliegos malos, corrugado una cara, preparación de rollos, colas de rollos, errores, cajas mal impresas, cajas mal pegadas, cajas mal ranuradas, pliego malo de corrugadora, etc.)

Cantidad a Pagar como Bono de Despensa por mes

7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	13.4%	14.2%	15.0%	251
7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	13.4%	14.2%	232
6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	13.4%	213
5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	195
4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	177
3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	158
3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	139
2.4%	3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	121
1.6%	2.4%	3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	102
0.8%	1.6%	2.4%	3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	84

Producción Embarcada Meta

Mts²/hrs-hombre

Alto desperdicio ← **% Desperdicio** → Desperdicio Meta

El principal paso para este cambio en los esquemas de compensación, es el de que todos tengan como finalidad el contribuir a los objetivos generales de la empresa, ya que en ocasiones los objetivos y las metas de los departamentos que se están midiendo, no se enfocan directamente a las metas de la compañía. Al rediseñar el esquema no solamente lograremos que se interesen y se beneficien los empleados y personal de operación, ya que la compañía contará con departamentos enfocados y trabajando claramente en la misma dirección de la compañía. Por lo anterior el diseño y la elaboración de

este estudio y análisis apoyará de gran manera el involucramiento del personal, dándole con esto el reconocimiento necesario al esfuerzo real de cada una de las personas que trabajamos en la empresa.

Basándose en este esquema de compensación se paga un porcentaje directo sobre el sueldo a cada uno de los empleados, teniendo como promedio durante el último año un 5% mensual, lo cual considero que representa una parte no muy significativa en relación con el sueldo de las personas, lo cual permite que el personal no se preocupe por el logro de los objetivos; ya que el único impacto que representaría el no lograr las metas sería un resultado negativo para su departamento, lo cual no le impacta de manera directa sobre sus ingresos. Pudiendo con esto perjudicar principalmente a su departamento y a la empresa en general.

De acuerdo al análisis que realice llegué a la conclusión de proponer mejores esquemas de compensación, y poder valorar el impacto que tendría en la empresa el que cada uno de los departamentos cumpliera el 100% de los objetivos, evitando con esto retrasos en producción, entrega, contrataciones, disminuciones de reprocesos, de rechazos, etc..

Comenzamos a fijar objetivos por Gerencias y posteriormente por departamentos, Actualmente la compañía cuenta con 6 Gerencias para las cuales propusimos esquemas de objetivos ligados principalmente a un bono

especial, el cual sustituiría el actual, que representaría el 15% del sueldo para aquellos empleados que logren sus objetivos al 100%. Para lograr este 15% de bono el departamento deberá de cumplir o lograr los objetivos establecidos por el esquema de compensación diseñado para su departamento. Ha sido considerado que una cantidad del 15% sobre el sueldo para todas las personas es una cantidad representativa que no se expondrían a perder o dejar de percibir en tanto este dentro de sus posibilidades lograrlo.

En la actualidad la forma de pago puede ser definida de la siguiente manera: bono por productividad extraordinario de un grupo, los ahorros ya sea por menores desperdicios o costos laborales por debajo de un estándar se repartan entre la empresa y trabajadores periódicamente en forma semanal o mensual con esto presentando un bajo riesgo para el trabajador.

Por lo cual considero proponer y desarrollar un sistema de bono por desempeño individual que haya tenido el trabajador en un cierto periodo .

El riesgo que se crea en este sistema es que el personal no logre el bono el siguiente mes, una adaptación de este sistema será el adaptarlo por departamento y no-solo del desempeño individual sino departamental.

4.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos tendrá como principal objetivo a considerar la aportación o abastecimiento del capital intelectual y mano de obra directa para la operación de la compañía, cumpliendo con un tiempo preciso y la calidad en el servicio prestado.

Para lograr que la función de Recursos Humanos contribuya directamente a los objetivos de la empresa éste debe cumplir con calidad y tiempos de respuesta correctos para que la compañía funcione a la perfección, debiendo de medir su respuesta en tiempo de contratación y cumplimiento de presupuestos de personal, tanto personal empleado como sindicalizado, para lo cual el principal requisito es contar con un presupuesto de R.H. lo más apegado a la realidad, no permitiendo variaciones mayores a 5% en las cantidades de personal, ya que esto demostraría una deficiencia en la elaboración del presupuesto, logrando con esto no sólo desequilibrar al departamento de Recursos Humanos, en cuanto a su planeación estratégica, sino a todos los departamentos de la empresa.

Recursos Humanos deberá contar con programas de contratación efectivas, que permita lograr los objetivos de contratación.

A continuación describiremos los tres esquemas de compensación variable que se aplicarán en el departamento de Recursos Humanos, los cuales

lograrán que su personal se esfuerce de mayor manera en el logro de los objetivos establecidos para el periodo que es evaluado.

4.2.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Selección y Reclutamiento

Stone Container de México	
Requisición de Personal empleado	
Gerencia Solicitante	Nombre del Puesto
<input type="text"/>	<input type="text"/>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO
<input type="text"/>	<input type="text"/>
FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE CONTRATACIÓN
FECHA DE REQUISICION	FECHA PROGRAMADA
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<hr/>	<hr/>
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DE RECURSOS HUMANOS

Este formato se llenaría cada vez que exista una vacante que cubrir en la empresa, para lo cual se deberá de cumplir con un periodo de aceptación si se cumple de la siguiente manera. :

- 15 días 15% de bono de productividad
- 21 días 10% de bono de productividad

- 28 días 5% de bono de productividad

También se deberá de cumplir con un presupuesto de personal sindicalizado, el cual deberá de establecer el promedio del mes contra el presupuesto, el cual no podrá ser incrementado sin autorización por escrito de la Gerencia General, quien determinará el incremento en el número de personal de producción, para lo cual existirán los indicadores de la siguiente manera:

No de personas	Presupuesto	Variación
170	165	+ 3%

Para determinar el bono de productividad para la persona de Reclutamiento y Selección deberán de sumarse los dos resultados y obtener el promedio. En el caso de obtener sólo el resultado de personal sindicalizado deberá ser el promedio directo si existiera un resultado menor al 80% en alguno de los dos índices, éste sumará como cero y el otro contará como 5%, 10% ó 15% obteniendo como resultado 2.5%, 5% o 7.5 % .

4.2.2 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Nóminas

En el caso del personal del departamento de nóminas se deberán considerar los diferentes calendarios y fechas de pago las cuales deberán de ser cumplidas totalmente de más de los pagos de :

Si se cumple al 100% con el calendario:

- 100%-----15%
- 95%----- 10%
- 90%-----5%

4.2.3 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Seguridad e Higiene

El esquema de bono de productividad para el área de seguridad industrial, se medirá basándose en los índices de ausentismo por accidente de trabajo, dentro de la compañía así como por su participación en la capacitación y prevención de accidentes y enfermedad general; estos índices seguirán un estándar basándose en el promedio del año anterior.

Deberá disminuir de acuerdo a la siguiente tabla:

Prevención

Horas de capacitación
Seguridad por persona

Horas de Capacitación Por Persona Seguridad				
0-0.5	0.6-1.0	1.1-1.5		
5.0%	10.0%	15.0%	0-0.5%	Indice de Ausentismo Por Accidente de Trabajo
2.5%	5.0%	10.0%	0.6-1.0%	
0.0%	2.5%	5.0%	1.1-1.5%	

Para esta parte se anexará una tabla estadística de ausentismo por accidente de trabajo durante el último año:

ENERO	1.21%
FEBRERO	0.78%
MARZO	1.08%
ABRIL	1.22%
MAYO	0.91%
JUNIO	1.90%
JULIO	1.46%
AGOSTO	1.55%
SEPTIEMBRE	1.38%
OCTUBRE	1.48%
NOVIEMBRE	0.65%
DICIEMBRE	0.55%
<u>PROM AÑO</u>	<u>1.18%</u>

1-. Sé determina la cantidad de horas de capacitación impartidas durante el mes por el Departamento Médico.

2-. Una vez obteniendo el total de horas de capacitación, estas se dividen entre el promedio de personal durante el mes.

$$= \frac{\text{Horas de Capacitación}}{\text{Prom. Personal/mes}}$$

$$= \frac{320}{220}$$

= 1.45 Hrs. de Capacitación por Persona .

3-. Se ubica la cantidad de 1.45 horas de capacitación por persona obtenida en la formula anterior en el cuadro siguiente.

Colocándolo en el rango del 1.1-1.5 Hora.

Prevención

Horas de capacitación Seguridad por persona

Horas de Capacitación Por Persona Seguridad				
0-0.5	0.6-1.0	1.1-1.5		
5.0%	10.0%	15.0%	0-0.5%	Indice de Ausentismo
2.5%	5.0%	10.0%	0.6-1.0%	Por Accidente de
0.0%	2.5%	5.0%	1.1-1.5%	Trabajo

4-. Se determina el valor del ausentismo por Accidentes de Trabajo con el departamento de Recursos Humanos y se Ubica dentro del cuadro nuevamente. Por ejemplo mencionemos un 1.28 % de ausentismo durante el mes por concepto de Accidentes de trabajo.

5-. Al cruzar estas dos líneas nos señala el porcentaje 5% de objetivo que logra el departamento médico.

6-. De quedar fuera de estos rangos en alguno de los dos conceptos a medir, no lograra ningún porcentaje de bono de productividad.

4.3 GERENCIA DE VENTAS

Se determinó que los representantes de ventas tienen esquemas de sueldos basados en comisiones de la siguiente manera:

Del vendedor

Cuota mínima: 250 toneladas mensuales

- Si sobrepasan esta cuota, por el excedente de toneladas vendidas se les paga una comisión:

	Ton. Vendidas	Cuota Mínima	Excedente	Valor	Comisión
Vendedor 1	438	0	188	\$ 20.00	\$ 3,760.00
Vendedor 2	490	250	240	\$ 30.00	\$ 7,200.00
Vendedor 3	630	250	380	\$ 40.00	\$ 15,200.00
Vendedor 4	170	100	70	\$ 10.00	\$ 700.00

Comisión Por Tonelada		
de	0-100	\$ 10.00
de	101-200	\$ 20.00
de	201-300	\$ 30.00
más	300	\$ 40.00

Pero en ningún momento el objetivo de los vendedores, está ligado a los objetivos generales de la compañía, esto debido a que al realizar los presupuestos anuales no existe la participación directa de los vendedores en el cual ellos aprueben los volúmenes de venta propuestos y la distribución que de ellos se realice. El principal cambio que se propuso en este trabajo es el establecer una participación directa de los vendedores en los objetivos de la

compañía, y en el cual cada uno de ellos debe contribuir para ello; en el presente estudio sólo podremos proponer el esquema de compensaciones para este departamento, y se podrá considerar como viable su aplicación en el momento que se revisen los presupuestos de ventas del presente año, o en su defecto al realizar los del siguiente año y aprobarlos tanto por el gerente de ventas como por el gerente general.

En el esquema que se presentará deberá de cuidarse solamente el volumen de producción y contar con un rango de utilidad preestablecido por la gerencia de ventas, en el cual estará permitido negociar un mínimo de utilidad o margen de contribución en los productos para que el mismo vendedor pueda tomar la decisión de la cotización, pero para ello se deberá de contar con un sistema de costeo preciso que indique el valor real de cada producto y conocer de manera exacta su costo.

Con este gran cambio en la decisión de negociación de precios, la gerencia de ventas dispondrá de mayor oportunidad de atender clientes especiales o proyecciones a futuro, necesitando una menor inversión de tiempo a clientes que ya adquieren su empaque en nuestra empresa.

FORMATO DE COMISION DE VENTAS

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Objetivos de Ventas	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60,000
Objetivos de Producción	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Distribución por Clientes de Casa	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Toneladas por Vender	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Vendedor 1	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Vendedor 2	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Vendedor 3	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Vendedor 4	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Total Vendido	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000

Este es el nuevo formato de la distribución de objetivos de cada uno de los vendedores, los cuales deben de cumplir para poder lograr comisión sobre las ventas.

Stone Container de México

Listado de pedidos del Mes

Fecha 26-Ago-01

No pedido	Cliente	Vendedor	Fecha/Pedido	Producto	antidad/Pieza	Peso/Kgs	Valor	% Utilidad	Utilidad
15687	La Corona-1	2	01-Jul-01	86590	5000	12500	25000	15%	\$ 3,750
15688	La Corona-2	2	01-Jul-01	86595	10000	12750	45000	16%	\$ 7,200
15689	La Corona-3	2	01-Jul-01	86600	12000	13000	46000	10%	\$ 4,600
15690	La Corona-4	2	02-Jul-01	86605	8000	13250	48000	12%	\$ 5,760
15691	La Corona-5	2	04-Jul-01	86610	9000	13500	49000	13%	\$ 6,370
15692	La Corona-6	2	06-Jul-01	86615	13600	13750	50000	14%	\$ 7,000
15693	La Corona-7	2	08-Jul-01	86620	10000	27500	24000	25%	\$ 6,000
15694	La Corona-8	2	10-Jul-01	86625	14000	27750	25000	17%	\$ 4,250
15695	La Corona-9	2	12-Jul-01	86630	10000	28000	23000	18%	\$ 4,140
15696	La Corona-10	2	14-Jul-01	86635	17000	28250	24000	10%	\$ 2,400
15697	La Corona-11	2	16-Jul-01	86640	18000	28500	18000	9%	\$ 1,620
15698	La Corona-12	2	18-Jul-01	86645	16600	28750	19000	16%	\$ 3,040
15699	La Corona-13	2	20-Jul-01	86650	17000	29000	20000	25%	\$ 5,000
15700	La Corona-14	2	22-Jul-01	86655	18000	29250	67000	23%	\$ 15,410
15701	La Corona-15	2	24-Jul-01	86660	19800	29500	68000	5%	\$ 3,400
15702	La Corona-16	2	26-Jul-01	86665	15000	29750	85000	12%	\$ 10,200
15703	La Corona-17	2	28-Jul-01	86670	14000	30000	86000	13%	\$ 11,180
15704	La Corona-18	2	30-Jul-01	86675	13000	30250	87000	16%	\$ 13,920
15705	La Corona-19	2	30-Jul-01	86680	10000	57500	24000	18%	\$ 4,320
15706	La Corona-20	2	30-Jul-01	86685	12000	57750	25000	20%	\$ 5,000
						Peso Kgs	540500		
						Valor de Venta	\$ 858,000	Utilidad	\$ 124,560
						Promedios de % Utilidad	0.1535	% de Utilidad	
								Obtenida	14.52%

Este es el nuevo formato de control de ventas de cada uno de los vendedores.

4.3.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Ventas

1-. Se identifica la cantidad de toneladas de cartón a vender durante el mes correspondientes Ejemplo: Ene 550 Toneladas por vendedor.

2-. De Formato de control de pedidos se obtiene el volumen vendido por el vendedor durante el mes 540,500 Kgs = 540.5 Toneladas.

3-. Se divide el volumen de ventas entre el presupuesto correspondiente de la siguiente manera.

$$= \frac{540.5 \text{ Tons/ Vend.}}{625.0 \text{ Tons/Pres.}}$$

= **.8648 * 100** para obtener el porcentaje de cumplimiento con el presupuesto

= **86.48 %** de cumplimiento del Presupuesto

4-. Se ubica el resultado de 86.48 % en la tabla diseñada para el departamento de ventas.

Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos					Porcentaje de Utilidad Alcanzado
80-89%	90-99%	100-109%	110-%		
7,500	10,000	12,500	15,000	21-25%	
5,000	7,500	10,000	12,500	16-20%	
2,500	5,000	7,500	10,000	11-15%	
0	2,500	5,000	7,500	6-10%	
0	0	2,500	5,000	0-5%	

5-. El siguiente paso es obtener del mismo listado donde se obtuvo el volumen de ventas del mes correspondiente, el porcentaje de utilidad generado durante

el mes. Ejemplo del mes de Enero de la tabla anterior 14.52 % de utilidad generada.

6-. Esta cantidad de ubica en la tabla de pago y la cantidad resultante en el cruce de las dos líneas, tanto la de cumplimiento del presupuesto como el nivel de utilidad, esta será la cantidad a pagar 2,500.00 pesos.

Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos					Porcentaje de Utilidad Alcanzado
80-89%	90-99%	100-109%	110-%		
7,500	10,000	12,500	15,000	21-25%	
5,000	7,500	10,000	12,500	16-20%	
2,500	5,000	7,500	10,000	11-15%	
0	2,500	5,000	7,500	6-10%	
0	0	2,500	5,000	0-5%	

7.- Esta misma tabla podemos diseñarla de distintas maneras, otra de ellas es el utilizar porcentajes directos sobre el monto total de las ventas, en lugar de una cantidad fija, ya que este sistema ha sido muy utilizado en la actualidad en diversas compañías.

De esta forma se trata de pagar en forma correcta el esfuerzo de cada vendedor y su contribución directa al margen de contribución de la compañía.

Nota: No se considera como variable los días cartera de estos clientes, ya que es responsabilidad del departamento de Créditos y Cobranzas el analizar, estudiar y autorizar las solicitudes de crédito de cada uno de los clientes.

4.4 GERENCIA DE CONTRALORÍA

En el área de Contraloría existen diferentes parámetros que se evaluaron y los cuales se propusieron como cambios en el esquema de compensaciones, dentro del cual nuevamente permitieron que el personal se involucre en el logro de objetivos y reducción de costos , al tratar de disminuir la cartera de clientes que adeudan, para ello tomaremos nuevamente datos del sistema que se ha desarrollado en esta investigación y establecer mecanismos de compra que permiten reducir los tiempos de entrega y lograr un mejor aprovechamiento de los mismos.

En el área de créditos y cobranzas deberemos de tomar nuevamente nuestro programa diseñado para manejar los resultados obtenidos por cada una de las áreas de la empresa. A continuación mostraremos un formato el cual nos ilustrará la forma en que la cual debemos de determinar los logros obtenidos por el departamento de créditos y cobranzas:

4.4.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de créditos y cobranzas

1-. Sobre la base del sistema de información diseñado se seleccionaran las cuentas de los clientes que se debieron cobrar por el departamento durante el mes.

2-. Debe obtener la cantidad cobrada de las cuentas mencionadas al último día del mes.

3-. Se determina ahora la cantidad no cobrada durante el mes.

4-. Se aplica la siguiente fórmula

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{(Cartera cobrada del mes - Cartera no cobrada del mes anterior)}}{\text{Cartera por cobrar del mes correspondiente}} \\ &= \frac{(19,468,700 - 1,458,000)}{20,468,700} \\ &= .8799 * 100 \text{ Para obtener el porcentaje de cobranza} \\ &= 87.99 \% \text{ de cobranza durante el mes} \end{aligned}$$

5-. Al aplicar esta fórmula nos dará un porcentaje de 87.99 % para este caso, el cual se ubicará en el formato siguiente:

Tabla de objetivos del departamento de créditos y cobranzas.

Días de retraso en cobranza					
22 - 28	15 - 21	8 - 14.	0 - 7		
7.50%	10.00%	12.50%	15.00%	100%	Porcentaje de Cobranza del Mes
5.00%	7.50%	10.00%	12.50%	95-99%	
2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	90-94%	
0%	2.50%	5.00%	7.50%	85-89%	
0%	0.00%	2.50%	5.00%	80-84%	

6-. El siguiente paso es determinar de las cuentas cobradas durante el mes la diferencia entre la fecha programada de cobro y la fecha real, ejemplo:



Stone Container de México

Listado de Cobros durante el Mes

No pedido	Ciente	Vendedor	Fecha de Entrega Ciente	Valor	Días de Credito	Fecha Progra de Cobro	Fecha Real Cobro	Diferencia de Fechas
15687	La Corona1	1	17-Abr-01	25000	45	01-Jun-01	07/06/01	6
15688	La Corona2	2	17-Abr-01	45000	45	01-Jun-01	12/06/01	11
15689	La Corona3	3	17-Abr-01	46000	50	06-Jun-01	17/06/01	11
15690	La Corona4	4	18-Abr-01	48000	45	02-Jun-01	22/06/01	20
15691	La Corona5	1	20-Abr-01	49000	45	04-Jun-01	12/06/01	8
15692	La Corona6	3	22-Abr-01	50000	45	06-Jun-01	17/06/01	11
15693	La Corona7	4	24-Abr-01	24000	45	08-Jun-01		
15694	La Corona8	2	26-Abr-01	25000	45	10-Jun-01	20/06/01	10
15695	La Corona9	1	28-Abr-01	23000	45	12-Jun-01	14/06/01	2
15696	La Corona10	3	30-Abr-01	24000	45	14-Jun-01	25/06/01	11
15697	La Corona11	4	02-May-01	18000	45	16-Jun-01		
15698	La Corona12	2	16-May-01	19000	45	30-Jun-01	30-Jun-01	0
15699	La Corona13	2	15-May-01	20000	45	29-Jun-01	30/06/01	1
15700	La Corona14	4	15-May-01	67000	45	29-Jun-01	30/06/01	1
15701	La Corona15	4	15-May-01	68000	45	29-Jun-01	30/06/01	1
15702	La Corona16	4	15-May-01	85000	45	29-Jun-01		
15703	La Corona17	2	10-May-01	86000	45	24-Jun-01		
15704	La Corona18	2	12-May-01	87000	45	26-Jun-01		
15705	La Corona19	1	12-May-01	24000	45	26-Jun-01	30/06/01	4
15706	La Corona20	3	12-May-01	25000	45	26-Jun-01	30/06/01	4
Promedio de Retraso en días								6.7

Nota : si la fecha de cobro es anterior a la fecha programada la diferencia de días será de 0 días.

7-. El siguiente paso será sacar el promedio de los días de diferencia de la cobranza realizada durante el mes, el cual ya se encuentra explicado en la tabla de la pagina anterior. El cual nos da un resultado de 6.7 día de diferencia que nos ubica en la tabla de objetivos de la siguiente manera.

Días de retraso en cobranza					100% 95-99% 90-94% 85-89% 80-84%	Porcentaje de Cobranza del Mes
22 - 28	15 - 21	8 - 14.	0 - 7			
7.50%	10.00%	12.50%	15.00%			
5.00%	7.50%	10.00%	12.50%			
2.50%	5.00%	7.50%	10.00%			
0%	2.50%	5.00%	7.50%			
0%	0.00%	2.50%	5.00%			

8-. Nos da por resultado que el personal del departamento de Créditos y cobranzas alcanza un 7.5% de bono de productividad de acuerdo a los resultados obtenidos por su departamento.

4.4.2 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Compras y Almacén de Refacciones.

Para evaluar al departamento de compras debemos de considerar distintos tipos de adquisiciones, como lo son compras locales, compras nacionales y compras internacionales.

Consideramos que cada uno de los distintos tipos de compra debe de ser analizado de manera distinta, para lo cual las dividiremos en tres categorías:

- Compras Locales
- Compras Nacionales
- Compras Internacionales.

Cada una de ellas cuenta con un periodo distinto de tiempo para cubrir la adquisición, debido a las distancias y dificultades que representa cada negociación.

Presentamos a continuación un formato que nos permite monitorear las compras y el cumplimiento de las mismas:



Stone Container de México S de R.L. De C.V.

Ordenes de Compra

No.	Departamento	Articulo	Tipo de Compra	Fecha de Solicitud	Fecha Programada de Entrega	Fecha de Recibo ena Almacén	Variación
1	Recursos Humanos	5872	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
2	Recursos Humanos	4896	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
3	Recursos Humanos	687	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
4	Recursos Humanos	45289	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
5	Recursos Humanos	3256	L	1-Jul-01	06-Jul-01	08-Jul-01	Fuera de Tiempo
6	Producción	4587	N	1-Jul-01	16-Jul-01	15-Jul-01	A tiempo
7	Producción	5236	N	1-Jul-01	16-Jul-01	15-Jul-01	A tiempo
8	Producción	5125	L	1-Jul-01	06-Jul-01	05-Jul-01	A tiempo
9	Producción	5895	I	1-Jul-01	26-Jul-01	27-Jul-01	Fuera de Tiempo
10	Oficinas Generales	4587	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
11	Oficinas Generales	7854	L	1-Jul-01	06-Jul-01	08-Jul-01	Fuera de Tiempo
12	Oficinas Generales	5624	L	1-Jul-01	06-Jul-01	07-Jul-01	Fuera de Tiempo

Las compra locales deberán de abastecerse en un periodo máximo de 5 días, las compra nacionales en un periodo máximo de 15 días y las compras internacionales en 25 Días.

El periodo mencionado anteriormente esta siendo considerando que debe de haber una negociación o cotización con distintos proveedores, lo cual nos garantice la compra de los materiales correctos en calidad y al menor precio posible.

Si tratamos de adelantar tiempos o disminuirlos más de lo necesario, en lugar de obtener beneficios obtendremos perdidas al estar comprando probablemente artículos o servicios de baja calidad o de alto precio en el mercado.


Por lo cual es importante cuidar cada uno de los aspectos importantes del departamento de compras de esta empresa.

Otro de los puntos a evaluar del departamento de compras son los ahorro en costos, es necesario mantener un programa permanente de reducción de costos en las adquisiciones. Para lo cual el principal participante es la persona del departamento de compras, el cual explicaremos en la siguiente tabla de ahorros:

		% Bono Productividad
Sí en el mes	20,000.00	7.50%
Obtuvo Ahorros	13,000.00	5.00%
Por	6,000.00	2.50%

La condición para que estos ahorros puedan ser considerados como tales, los productos deben de ser de consumo mensual, y que esto represente un ahorro real durante los siguientes meses.

A continuación se muestra tres tablas en las cuales se ve el ahorro real en cada uno de los niveles alcanzado por el departamento de compras:

 Stone Container de México s. De R.L.		Ahorro Acumulado											
Ahorro Obtenido													
Durante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ene	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240000
Feb		20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	220000
Mar			20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	200000
Abr				20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	180000
May					20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	160000
Jun						20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	140000
Jul							20000	20000	20000	20000	20000	20000	120000
Ago								20000	20000	20000	20000	20000	100000
Sep									20000	20000	20000	20000	80000
Oct										20000	20000	20000	60000
Nov											20000	20000	40000
Dic												20000	20000
Ahorro Mensual Total	20000	40000	60000	80000	100000	120000	140000	160000	180000	200000	220000	240000	\$ 1,560,000.00

En esta tabla se muestra los ahorros posibles de lograr disminuir los costos en 20,000 al mes, ya que los ahorros logrados en algunos artículos por mes se verán reflejados durante todo el año y no solamente el mes en el cual se obtuvieron.



Stone Container de México s. De R.L.

Ahorro Acumulado

Ahorro Obtenido Durante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ene	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Feb		13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Mar			13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Abr				13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
May					13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Jun						13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Jul							13000	13000	13000	13000	13000	13000
Ago								13000	13000	13000	13000	13000
Sep									13000	13000	13000	13000
Oct										13000	13000	13000
Nov											13000	13000
Dic												13000
Ahorro Mensual Total	13000	26000	39000	52000	65000	78000	91000	104000	117000	130000	143000	156000

En esta tabla se muestra los ahorros posibles de lograr disminuir los costos en 13,000 al mes, ya que los ahorros logrados en algunos artículos por mes se verán reflejados durante todo el año y no solamente el mes en el cual se obtuvieron.



Stone Container de México s. De R.L.

Ahorro Acumulado

Ahorro Obtenido Durante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ene	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Feb		6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Mar			6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Abr				6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
May					6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Jun						6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Jul							6000	6000	6000	6000	6000	6000
Ago								6000	6000	6000	6000	6000
Sep									6000	6000	6000	6000
Oct										6000	6000	6000
Nov											6000	6000
Dic												6000
Ahorro Mensual Total	6000	12000	18000	24000	30000	36000	42000	48000	54000	60000	66000	72000

En esta tabla se muestra los ahorros posibles de lograr disminuir los costos en 13,000 al mes, ya que los ahorros logrados en algunos artículos por mes se verán reflejados durante todo el año y no solamente el mes en el cual se obtuvieron.

1-. Se determinan del reporte de compras aquellas que se debieron de entregar durante el mes correspondiente y se obtiene un listado.

2-. Se analizan las diferencias que existen entre la fecha programada de entrega y la fecha real de recibo en almacén.

3-. Se cuentan las entregas a tiempo en el almacén y se divide contra el total de entregas por realizar durante el mes, ejemplo:

$$\frac{\text{Entregas realizadas a tiempo Durante el Mes}}{\text{El número de entregas que se debieron realizar durante el mes}} = \frac{450}{497}$$

= .9054 * 100 Para obtener el porcentaje de cumplimiento

= 90.54% de entregas a tiempo

4-. El porcentaje de Cumplimiento de 90.54 % en entregas, se ubica dentro de la siguiente tabla y se determina el porcentaje de bono alcanzado por el departamento de Compras y de Almacén de Refacciones:

**Tabla de Bono por Cumplimiento
en entregas al Almacén**

Cumplimiento	% Bono Cumplimiento
100%	7.50%
90-99%	5.00%
80-89%	2.50%

5-. Nos da por resultado un 5.0% de Bono por Cumplimiento.

6-. De las ordenes de compra no entregadas a tiempo durante el mes anterior que excedan en un 20 % el tiempo establecido de entrega, se restaran de las entregas a tiempo del presente mes.

7-. Se requerirá de un informe al departamento de compras sobre los ahorro logrados durante el mes, el cual deberá de comprobar los ahorros reales por mes obtenidos, y la cantidad pronosticada durante los siguientes meses por el mismo.

Un ahorro logrado en un mes en un artículo no podrá ser considerado para periodos siguientes, cada ahorro o reducción de precios solo podrá ser contabilizado una vez.

8-. Si el departamento de Compras cumple con la elaboración de este reporte al ultimo día del mes correspondiente y demuestra la cantidad ahorrada, el lograra un bono por eficiencia de la siguiente manera:

		% Bono Productividad
Si en el mes	20,000 ó más	7.50%
Obtuvo Ahorros	13,000-19,999	5.00%
Por	6,000-12,999	2.50%

De acuerdo a la cantidad de ahorro lograda esta se ubicara dentro de la tabla y este será el porcentaje que obtendrá de su sueldo.

9-. Una vez obtenidos los dos resultados y suponiendo que en se obtuvieron los siguientes porcentajes se determinara como sigue:

5.0% Bono Por Cumplimiento

7.5% Bono por Eficiencia

12.5 % Bono es la cantidad que le corresponde al personal del departamento de Compras y de Almacén de Refacciones.

10-. En el caso de que alguno de los resultados se muy cercano al nivel superior, por ejemplo 89,88,87 este será considerado como 90%, pero si este es menor al mínimo requerido de 80%, no se seguirá este mismo criterio.

De igual manera se aplicara el mismo criterio al concepto de la eficiencia.

4.4.4 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Contraloría.

Todas las demás personas pertenecientes a la Gerencia de Contraloría se les pagara un bono de Productividad sobre la base de los porcentajes de objetivos logrados por el departamento de Compras, Almacén de Refacciones y el departamento de Créditos y Cobranzas.

Al obtener un bono los dos departamentos mencionados anteriormente, se obtiene un promedio de los dos y es este el bono alcanzado para el resto del personal de Contraloría.

En el caso de existir solo un bono alcanzado, por alguno de los dos departamentos, este será el bono a entregar al resto del personal, sin considerar en este al personal del departamento que no lo logró.

Nota: En el caso del puesto de Facturación será considerado como perteneciente al departamento de Créditos y Cobranzas, ya que el trabajo que realiza este puesto esta sumamente ligado a la función de Créditos y Cobranzas.

4.5 GERENCIA DE SERVICIO A CLIENTE

En la Gerencia de Servicio a Clientes existen varios departamentos, los cuales son los siguientes:

- Coordinadores de Servicio a Clientes
- Programación
- Diseño

Los cuales están relacionados dentro de la cadena de producción que sigue un producto dentro de la empresa.

Consideramos a los tres departamentos dentro de un solo esquema de compensación variable, ya que forma parte importante del proceso, y se ven involucrados en forma muy directa en el logro de objetivos del departamento.

Antes de examinar el proceso de evaluación para el departamento de Servicio a Clientes diseñaremos un formato, en el cual se contendrá toda la información necesaria de un pedido para lograr evaluar el trabajo realizado por el departamento.

Este formato forma parte de un programa general el cual conjunta al departamento de Ventas, Créditos y Cobranzas, Embarques y Servicio a Clientes.



Store Container de México

FORMATO DE CONTROL TOTAL DEL PROCESO DE VENTAS

Nº pedid	Cliente	Vendedor	Fecha de Pedido	Fecha de Entrega Cliente	Válr	Días de Gestión	Fecha de Entrega	Fecha Programada Cobro	Fecha Real Cobro	Diferencia de Fechas		

4.5.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Servicio al Cliente

1-. Se debe de alimentar toda la información necesaria al reporte de la pagina anterior, para que se pueda analizar cada fin de mes y poder evaluar el desempeño de los departamentos.

2-. Se realiza un cierre de información al día ultimo de mes o cierre de mes, y se obtiene un listado de los pedidos programados para entregar durante el mismo.

3-.Se Verifica la cantidad de pedidos entregados a tiempo en los cuales la diferencia en días de entrega debe de ser de cero o menor a cero días.

4-. La cantidad de pedidos entregados a tiempo se divide entre el total de pedidos programados para entregar durante el mes. Aplicando la formula de la siguiente manera:

$$\begin{array}{r} \boxed{\text{Entregas a Tiempo en Julio}} \\ = \hline \boxed{\text{Entregas Programadas en el mes de Julio}} \\ \\ \boxed{496} \\ = \hline \boxed{512} \end{array}$$

= .9687

5-. La operación anterior nos da un resultado de .9687, el cual se debe de multiplicar por 100 para obtener el porcentaje de cumplimiento.

= .9687 *100

= 96.87% Porcentaje de cumplimiento con el cliente o de entregas a tiempo.

6-. En el punto anterior se obtuvo un resultado de 96.87% de cumplimiento a tiempo con el cliente, lo cual nos da el valor o cantidad a ubicar dentro de una tabla de objetivos por cumplimiento, y el bono alcanzado es de un 12.5%

SERVICIO A CLIENTES		
Tabla de Bono de Productivida por Cumplimiento con el Cliente.		
% Cumplimiento	% Bono	
100	15.0%	Porcentaje de Bono Alcanzado durante el mes
95-99	12.5%	
90-94	10.0%	
85-89	7.5%	
80-84	5.0%	

7-. En este departamento los porcentajes se aplican estrictamente, y para lograr un 80% es necesario alcanzar este porcentaje o mayor, de igual manera en los demás rangos de porcentaje.

9-. Como se menciona anteriormente, el nivel del bono obtenido, se paga a todo el personal de la Gerencia de Servicio a Clientes:

- Coordinadores de Servicio a Clientes
- Programación
- Diseño

Nota: Es de gran importancia reconocer que el personal de Servicio a Clientes es la imagen de la empresa ante los clientes de la compañía, y que en la medida que este departamento alcance niveles de desempeño de excelencia, los clientes así considerarán a la empresa.

Claro que para lograrlo es necesario la participación de todos y cada una de las personas que trabajan en la compañía.

4.6 GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD

En esta gerencia es necesario conocer y establecer el objetivo a lograr , el cual debe ser incrementar los índices de calidad y a su vez disminuir los volúmenes de desperdicio generados por los rechazos internos y externos.

Debemos de considerar que en la medida en la cual se capacite al personal y se establezcan mecanismos de mejora en cuestión de calidad, los índices de rechazos y volúmenes de desperdicio irán disminuyendo.

4.6.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Control de Calidad.

1. Se obtiene un listado de todos los pedidos generados durante el mes (provenientes del departamento de embarques).
2. Posteriormente se determina la cantidad en toneladas producidas durante el mes.
3. Se obtiene un listado de los rechazos generados durante el mes y el peso de estos rechazos (ya sean rechazos externos o internos).
4. Una vez obtenidos estos datos se realiza la siguiente operación:
= volumen de rechazos/ volumen embarcado al mes ó
= 37,500 Kg./2,785,000 Kg.
= .01346
5. En la operación anterior nos da un resultado, el cual debemos de multiplicar por 100% para que nos de un porcentaje de desperdicio =
.013446 X 100 =1.34% desperdicio.
6. Contabilizaran como desperdicio todos los rechazos tanto internos como externos, ya sean de corrugado, de conversión, de embarques o de algún cliente.

Es de suma importancia que los niveles de desperdicio o rechazos de producto están directamente relacionados con la capacitación y habilidades del personal.

7. El resultado obtenido se ubicará en la siguiente tabla:

CALIDAD		
Tabla de Bono de Productividad por Cumplimiento con la calidad.		
% Desperdicio	% Bono	
0-1.0%	15.0%	Porcentaje de Bono Alcanzado durante el mes
1.1-1.5%	12.5%	
1.6-2.0%	10.0%	
2.1-2.5%	7.5%	
2.6-3.0%	5.0%	

En el caso de resultar un porcentaje mayor a 3% el personal del área de calidad no percibirá ningún bono por eficiencia, ya que en base a la reducción de los rechazos en esa medida se contribuye al mejor funcionamiento de la compañía.

4.7 GERENCIA DE PRODUCCION

Se debe de analizar cada uno de los distintos departamentos de la Gerencia de producción, esto para medir específicamente a cada uno de los departamentos y a cada una de las personas que los integran.

Principalmente buscamos que todo el personal de los distintos departamentos se integre a trabajar en equipo, y que en la medida de los buenos resultados de unos es la posibilidad de alcanzar mejores resultados para los compañeros.

En el área de producción existen distintos departamentos entre los que se encuentran los siguientes:

Departamento	Tipo de Dep.
➤ Corrugado	Productivo
➤ Conversión	Productivo
➤ Mantenimiento	Servicio
➤ Cordeck	Productivo
➤ Suajes y Gravados	Servicio
➤ Paletizadora	Servicio
➤ Cortadoras	Servicio
➤ Embarques	Productivo
➤ Molino	servicio

4.7.1 Procedimientos específico para la valuación del departamento de Conversión.

Se debe de analizar la productividad de cada una de las distintas maquinas. Actualmente existen 6 maquinas en el departamento de Conversión, debemos de aplicar estudios para determinar la productividad de cada una las maquinas y los índices reales actuales.

Contando con los estudios en los cuales se determinan los índices de productividad sobre la base de la cantidad de productos por hora por maquina promedio, podremos establecer estándares de producción por maquina.

1-. Se determina el volumen de productos generados durante el mes por cada equipo de trabajo.

2-. La cantidad de artículos se divide entre el total de horas trabajadas durante el mes por el equipo de trabajo. Ejemplo:

= Cajas Producidas durante el mes/ Horas trabajadas durante el mes

= 800,000 Cajas / 192 Horas

= 4166.66 Cajas/Hora

Nota: Dentro de las horas trabajadas se considera toda la jornada de trabajo menos la media hora de comida del turno, esto solo para el caso de conversión. La finalidad es promover la disminución de los tiempos muertos provocados por el mismo personal, ya que no les ayudara en sus resultados mensuales.

3-. Una vez que se tenga el promedio de cajas producidas por una maquina, este se comparara con el standard de la maquina en mención.

Ejemplo:

Maquina Hooper III = 3800 Cajas/Hora Standard

Para obtener el resultado se divide la cantidad de 4166.66 obtenida en el punto número 2 entre el standard de la maquina de 3800 Cajas/hora
Ejemplo:

= Promedio de cajas producidas durante el mes/ standard de la maquina
Hooper III

$$= 4166.66/3800$$

$$= 1.096315$$

4-. En el punto anterior nos da un resultado de 1.096, el cual se debe de multiplicar por 100 para obtener el índice de productividad.

$$= 1.096315 * 100$$

$$= 109.6\%$$

5-. El porcentaje de productividad anterior se ubica dentro de la siguiente tabla

DEPARTAMENTO DE CONVERSION

Indice de Productividad Incluso sobre el standard de producción de cada Maquina	110-más%	25%	Porcentaje de Bono de Productividad
	105-109%	20%	
	100-104%	15%	
	95-99%	10%	
	90-94%	5%	

6-. Este procedimiento se realiza para cada una de las maquinas del departamento de Conversión.

7-. Para determinar el bono de productividad de los departamentos de servicios, se deberá de obtener el promedio de los 18 equipos de trabajo de todas las maquinas, (Los 18 equipos de trabajo se obtienen de los turnos que tiene cada maquina, todas las maquinas trabajan en tres turnos y por lo tanto son la cantidad de equipos ya mencionados).

Ejemplo: Si solo cuatro equipos logran obtener bono de productividad, se sumaran los porcentajes alcanzados entre los cuatro y se dividirán entre 18, que es el número de equipos para obtener el promedio.

$$= (5\% + 20\% + 20\% + 5\%)$$

$$= (50\%) / 18$$

= 2.70% de bono de productividad para los departamentos de servicios del area de conversión

- Paletizado
- Suajes y Gravados
- Molino
- Cortadoras

Nota: El personal sindicalizado en el sistema de compensación anterior contaba con un pago de hasta un 25% de su sueldo como pago variable, por lo cual se presenta la diferencia con el 15% que se otorga al personal empleado.

4.7.2 Procedimientos específico para la valuación de los Supervisores del departamento de Conversión.

1.- Se determina el porcentaje de bono alcanzado por el personal sindicalizado durante el mes, el cual fue de un 20%.

2.- Se uniba el porcentaje de 2.7% en la siguiente tabla y se determina el porcentaje que logran los supervisores de esta área.

DEPARTAMENTO DE CONVERSION

Porcentaje de bono	20-25%	15.0%	Porcentaje de Bono de
Alcanzado en promedio	16-20%	12.5%	Productividad
Por el personal de	11-15%	10.0%	
Conversión	6-10%	7.5%	
	0-5%	5.0%	

Nota: El relacionar el bono de los supervisores con el obtenido por su personal, debe de motivarlos a lograr la productividad y la participación de su subordinados en el logro de los objetivos establecidos.