

Conferència: *Sistemes de retribució variable en temps de crisi: viabilitat vs sistemes clàssics. El cas d'Impremta Digital de Catalunya (IDC)*

A càrrec del Sr. Paco Subías, gestor de finances d'empresa, responsable financer de Multiplica Consultoria Estratègica



24 d'abril de 2014

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció



APTTCB

ASSOCIACIÓ PROFESSIONAL DE TÈCNICS
TRIBUTARIS DE CATALUNYA I BALEARS

```
graph LR; A[1. Contexto] --> B[2. Objetivos Sistema Remuneración Variable]; B --> C[3. Puntos a tener en cuenta en un SRV]; C --> D[4. Caso de Estudio (IDC)];
```

1. Contexto

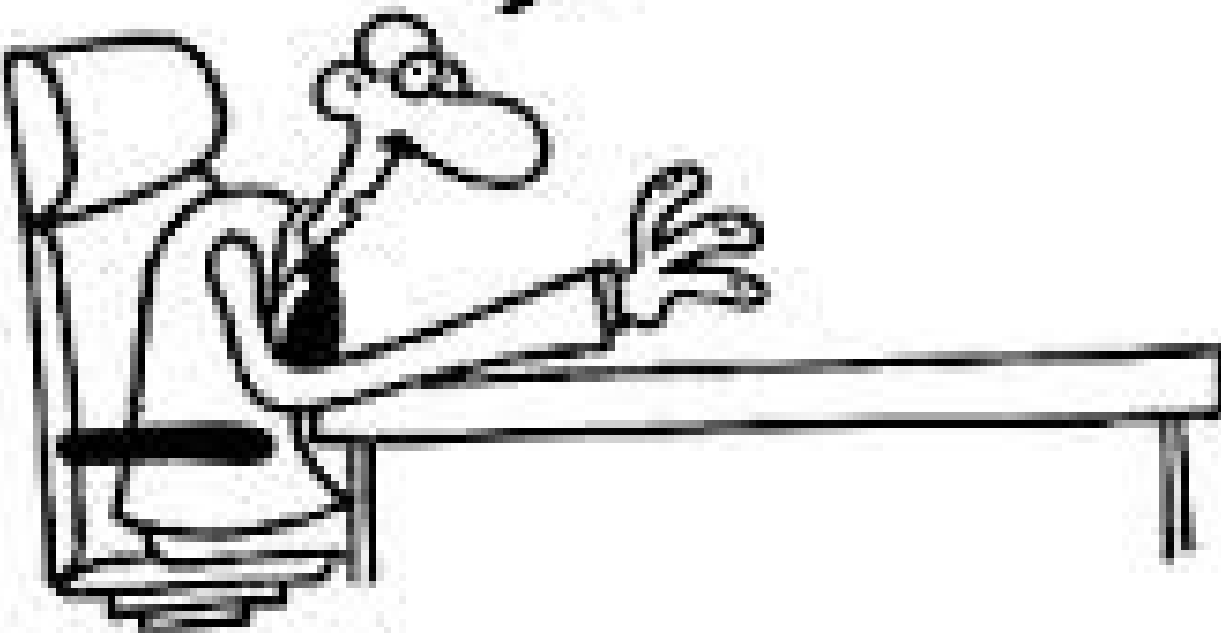
2. Objetivos Sistema Remuneración Variable

3. Puntos a tener en cuenta en un SRV

4. Caso de Estudio (IDC)

Temporalidad

LE VAMOS A FIRMAR
UN CONTRATO DE 5 MINUTOS
Y LUEGO YA VEREMOS



OFICINA DE EMPLEO

Paro



Cierre/supervivencia
empresas

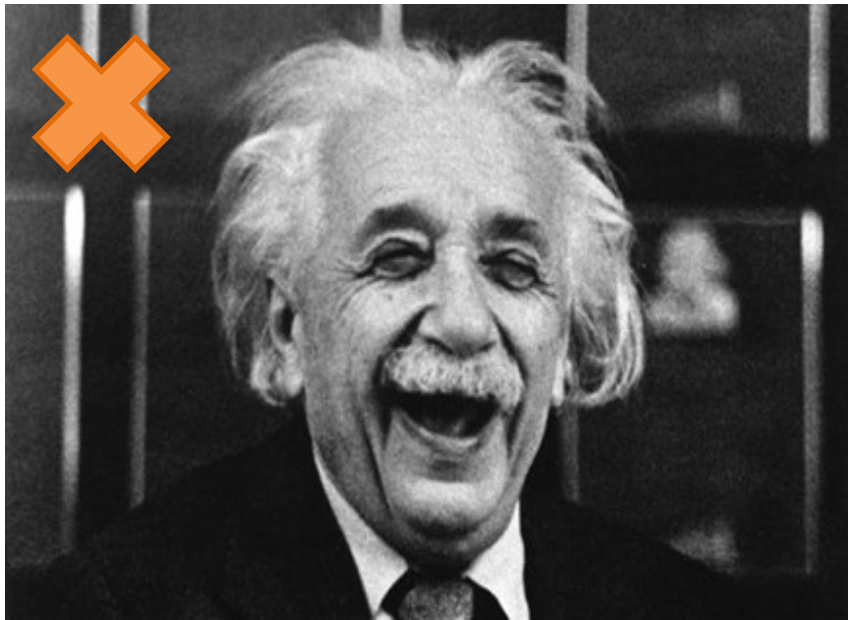




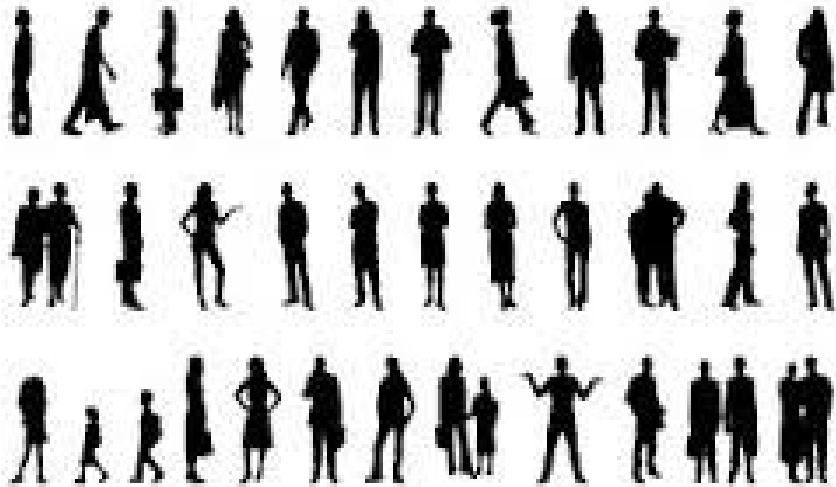
Emigración = pérdida de talento



Se me olvidaba!!!
Salarios decrecientes
Beneficios en pymes bajando
También ayuda!!!

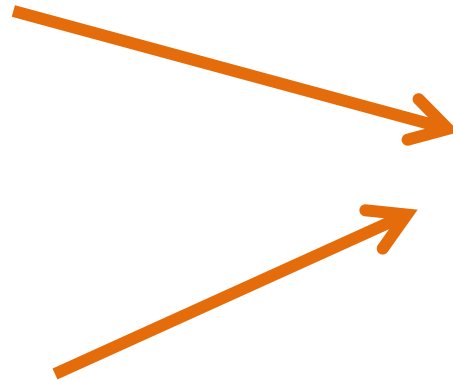


Talento. Según
Rae, 3. Persona
inteligente o apta
para determinada
ocupación



En Reino Unido entre 2007 y 2017 se jubilarán 11,5M personas. En 2010 ya existían compañías con problemas para cubrir estos puestos. La estimación para 2017 es que se necesitarán 1,3 M de trabajadores y 900.000 directivos/profesionales senior (CBI el equivalente a la patronal española en UK).

<http://www.cbi.org.uk/media-centre/news-articles/2010/07/intelligence-first-shape-of-business/>



Competencia

El Intelecto emigra a Sudamérica

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/04/12/actualidad/1397329783_906707.html

Abuelos, hijos y nietos en el mismo entorno laboral

Generación Y:
Nuevos valores
respecto a trabajo
Pueden llegar a
vivir mas de 100
años!!



Pensiones en peligro
Edad de jubilación
subiendo





Todo lo anterior
lleva a



Un previsible boom de soluciones imaginativas de
compensación y contratación laboral

```
graph LR; A[1. Contexto] --> B[2. Objetivos Sistema Remuneración Variable]; B --> C[3. Puntos a tener en cuenta en un SRV]; C --> D[4. Caso de Estudio (IDC)];
```

1. Contexto

2. Objetivos Sistema Remuneración Variable

3. Puntos a tener en cuenta en un SRV

4. Caso de Estudio (IDC)

SRV es una herramienta para alcanzar los objetivos de la empresa

Retribución es la remuneración dineraria o en especie que reciben los empleados

Retribución fija, es independiente del rendimiento y depende del puesto y responsabilidad

Retribución variable, recompensa resultados conseguidos

1. Motivación



2. Reto



3. Alinear objetivos & estrategias




Si tenemos motivación, reto y objetivos alineados hemos de

Establecer un sistema de Retribución Variable económicamente viable

Sí lo es , OK

No lo es, Repensarlo!!!!



Señores, no van a hablar de mis bonus? Qué hay de lo mío?

```
graph LR; A[1. Contexto] --> B[2. Objetivos Sistema Remuneración Variable]; B --> C[3. Puntos a tener en cuenta en un SRV]; C --> D[4. Caso de Estudio (IDC)];
```

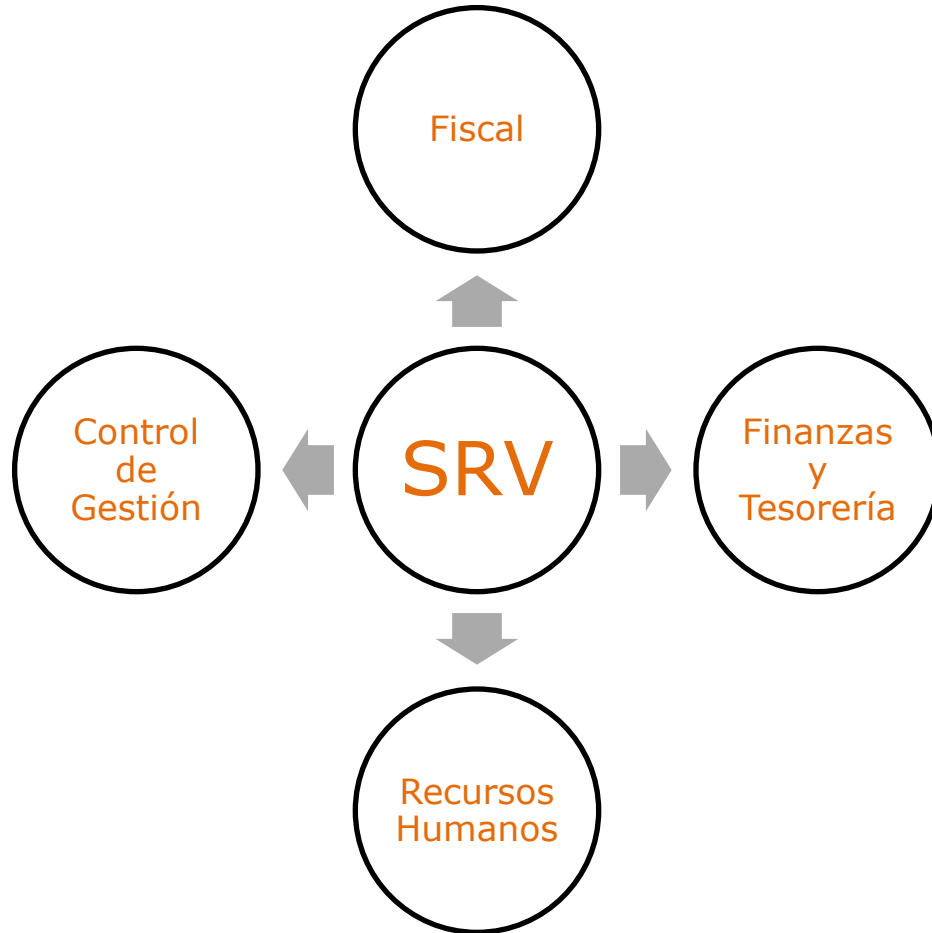
1. Contexto

2. Objetivos Sistema Remuneración Variable

3. Puntos a tener en cuenta en un SRV

4. Caso de Estudio (IDC)

Puntos de vista de un SRV



Aspectos clave a recordar

1. Antes de implementarlo, analizar viabilidad económica
2. La base del sistema son las motivaciones extraeconómicas
3. Generar un modelo de simulaciones de resultados
4. Los pagos del variable pueden suponer tensiones de tesorería (previsión a priori)
5. Los criterios de medición han de personalizarse (persona a persona, ideal!!!)
6. Vinculemos a un Cuadro de Mando Integral!!!
7. Beneficio económico aportado ha de ser mayor al de su no implantación
8. Se ha de tener una estrategia clara a largo plazo. De lo contrario, no puede haber SRV

```
graph LR; A[1. Contexto] --> B[2. Objetivos Sistema Remuneración Variable]; B --> C[3. Puntos a tener en cuenta en un SRV]; C --> D[4. Caso de Estudio (IDC)];
```

1. Contexto

2. Objetivos
Sistema
Remuneración
Variable

3. Puntos a
tener en
cuenta en un
SRV

4. Caso de
Estudio (IDC)

IDC empresa familiar de segunda generación dedicada a impresión de gran formato.

Tan solo 3 empresas en España de estas características.

Jubilación del fundador.

La Dirección es asumida por el hijo.

Situación actual de la empresa

Crisis afecta a Demanda. Esta pide precios bajos
Plantilla con mucha antigüedad, poco motivada y con rechazo a cambios

Solución

Forzar cambios necesarios (más calidad y reducción de costes) por medio de un SRV que abarque a toda la plantilla (comercial, producción, administración).

SRV Híbrido con 3 tipos incentivos:

- 1. Remuneración por negocio**, se relaciona el resultado anual obtenido con lo que se paga a empleados
- 2. Remuneración por rendimiento personal**, según la responsabilidad asumida

Estos dos conceptos suponen un *bono máximo del 10%* del coste de personal. *Este 10% se reparte entre 80% por negocio y 20% por rendimiento personal*

Se reparten sólo si se consigue los beneficios marcados en presupuesto.

- 3. Remuneración comerciales**, adicional de 1% sobre margen bruto de ventas cobradas

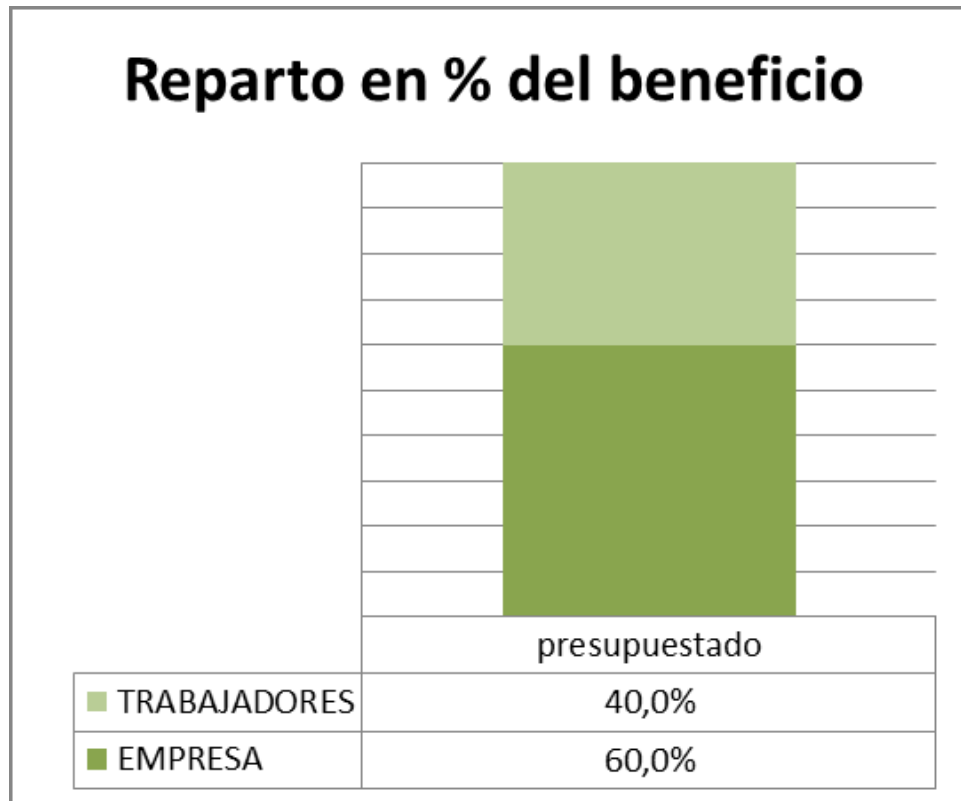
Presupuesto previsto

Facturación prevista		1.000.000
Costes directos sobre ventas	15%	150.000
Margen sobre ventas		850.000
Gastos de estructura incluido coste salarial		750.000
Resultado		100.000
% Margen		10,0%

Si alcanzamos los objetivos presupuestarios
adicionalmente al costo salarial, pagaremos un 10% más,
sin incluir comerciales

REMUNERACIÓN VARIABLE		
Coste salarial total		400.000
% de remuneración variable sobre total coste salarial	10%	
incentivos asociados		
negocio	80%	32.000
individual	20%	8.000
total incentivos		40.000

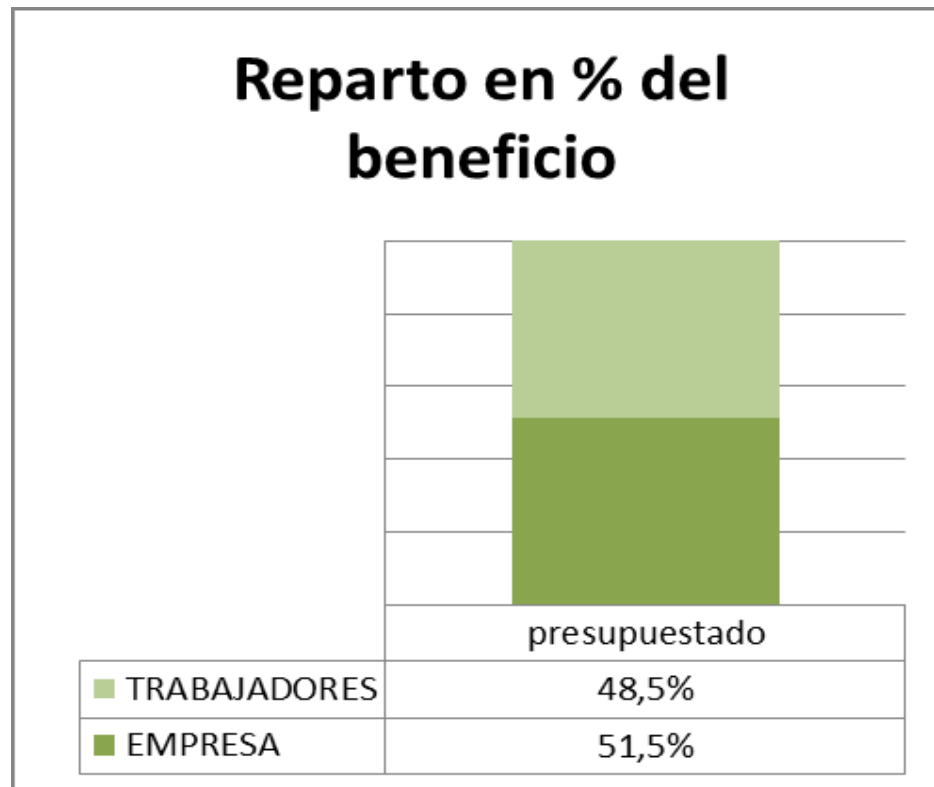
Según presupuesto hemos ganado 100m pero habremos de repartir 40m por bonos (como máximo!!!). Este beneficio se reparte de la siguiente manera



Ahora incluimos la retribución comercial. Recordemos, es el 1% sobre el margen de ventas cobradas. Consideramos que se ha cobrado todo....

REMUNERACIÓN VARIABLE		
Coste salarial total		400.000
% de remuneración variable sobre total coste salarial	10%	
incentivos asociados		
negocio	80%	32.000
individual	20%	8.000
total incentivos		40.000
incentivos a comerciales sobre margen de ventas	1%	8.500
total incentivos		48.500
Resultado		100.000
Resultado despues de bonus		51.500

Según presupuesto hemos ganado 100m, repartimos 40m por bonos a personal, más 8,5m por incentivos comerciales. El reparto es el siguiente



Pero si estamos por encima o por debajo del presupuesto marcado. Cómo funciona?

Veamos primero los escenarios sin incluir incentivos

		Por debajo	presupuesto	Por encima
% de Facturación en relación a presupuestada		90%	100%	110%
Facturación prevista		900.000	1.000.000	1.100.000
Costes directos sobre ventas	15%	135.000	150.000	165.000
Margen sobre ventas		765.000	850.000	935.000
Gastos de estructura incluido coste salarial		750.000	750.000	750.000
Resultado		15.000	100.000	185.000
% Margen		1,7%	10,0%	16,8%

Pero si estamos por encima o por debajo del presupuesto marcado. Cómo funciona?

Ahora el escenario después del reparto de incentivos

		Por debajo	presupuesto	Por encima
REMUNERACIÓN VARIABLE		90%	100%	110%
Coste salarial total		400.000	400.000	400.000
% de remuneración variable sobre total coste		10%	3,9%	12,1%
incentivos asociados (coste empresa)		mínimo	presupuestado	máximo
negocio	80%	-	32.000	32.000
individual	20%	8.000	8.000	8.000
incentivos a comerciales sobre margen de ver	1%	7.650	8.500	9.350
total incentivos		15.650	48.500	49.350
resultado despues de bonus		- 650	51.500	135.650
% Margen		-0,1%	5,2%	12,3%

Como valorar el rendimiento individual de un empleado y la importancia de tener objetivos que aporten valor a la organización

Objetius	Indicadors	Resultat
1. Compliment hores treball previstes	Desviació en hores=hores reals/hores previstes	menys del 5%
2. Entrega en data	nº projectes on time/nº proj. Entregats	95%
3. Cost material utilitzat versus mat previst	Desviació en costos=Cost mat real/cost mat previst	menys del 10%

Objetivos marcados por CMI para el puesto de jefe de producción.

Si cumple los 3, el bono será del 100%

Si cumple 2, el bono será del 50%

Si cumple 1 o 0, el bono es 0

Hemos de establecer un
sistema de Retribución
Variable
económicamente viable