

UN PROGRAMA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS

Ricardo Navarro Fierro.
Gilberto Lobo Martínez.

Facultad de Medicina Veterinaria y
Zootecnia de la Universidad
Nacional Autónoma de México

INTRODUCCION. Las condiciones actuales de las granjas porcinas obligan a buscar programas que eleven la productividad; pero no bastan los programas, es necesario que se apliquen con toda responsabilidad. Hay que remarcar que es el hombre quien realiza la planeación, organización, integración, dirección, ejecución y evaluación de cualquier empresa; por esto deben buscarse mecanismos que mantengan al personal interesado en alcanzar una alta producción. Una de las formas más eficientes para lograrlo es el uso de incentivo económicos.

Como aportación a esta área de la administración zootécnica, se presenta un modelo de incentivos económicos para los trabajadores de una granja porcina productora de lechones. Los efectos de aplicar este sistema en una empresa se presenta en el trabajo que expondrá Oscar Montes en este congreso.

EL SISTEMA DE INCENTIVOS. económicos es una estructura administrativa que permite asignar un pago extra a los trabajadores que alcanzan una alta producción. Los empleados se hacen acreedores a un estímulo económico cuando rebasan un nivel de producción previamente estipulado.

Los indicadores de productividad que deben considerarse en el área de Servicios y Gestación son: Servicios por Semana, se fija un número aceptable de servicios a fin de evitar la deslotificación del hato; Fertilidad, estimada como "partos en el periodo actual entre los servicios de cuatro periodos antes"; Partos en el Periodo este valor da la pauta para calcular el monto del pago extra, considerando que se les debe compensar por cada parto arriba de lo presupuestado. En el área de Maternidad: Total de Lechones Nacidos Vivos, indica la producción de las hembras; Lechones Destetados, son la base para calcular el incentivo.

CALCULO DEL MINIMO DE PRODUCCION. Para iniciar el sistema de incentivos se requiere que la empresa tenga un buen sistema de registro y que lo haya aplicado rutinariamente durante algún tiempo. Del análisis detallado de los registros se obtendrán los valores mínimos sobre los cuales otorgar el incentivo.

PRESENTACION DEL SISTEMA DE INCENTIVOS. La presentación del modelo propuesto se hará con base en un ejemplo que corresponde a una granja de 400 vientres

PRIMERA PARTE: SERVICIOS Y GESTACION. El análisis de los registros de la granja que se usará de ejemplo indicó 14 días promedio del destete al servicio efectivo, considerando que la gestación dura 114 días y que se desteta a 28 días, el ciclo de la hembra dura 156 días, es decir 22.29 semanas.

El presupuesto de fertilidad se obtiene de la división del total de servicios entre el total de partos. En el último año la

granja tuvo 934 servicios y 777 partos, por lo que el presupuesto de fertilidad es $777 / 934 = 83\%$.

El número mínimo de servicios por semana es el resultado de dividir el total de vientres en la granja entre el ciclo promedio de la hembra, en este caso $400/22.29 = 17.95$ servicios por semana, para simplificar se toma un mínimo de 18 servicios.

El límite superior se calcula con base en la capacidad de las salas de maternidad, de manera que sea posible manejar lotes homogéneos y se facilite la aplicación del sistema "todo dentro-todo fuera". En la granja del ejemplo las maternidades tienen 18 jaulas. El máximo de servicios por semana se obtiene de dividir el número de jaulas entre la fertilidad (83%) y multiplicar por 100, para el ejemplo es $18 / 83 \times 100 = 21.6$, de modo que se usa 21 como límite superior. Los límites mínimo y máximo de servicios se anotan al pie del registro de incentivos.

Se otorga el incentivo sólo si el número de servicios en todas y cada una de las semanas del periodo en que se sirvieron las hembras (4 periodos antes) está dentro del nivel establecido y si el número real de partos rebasa el presupuesto.

El monto del incentivo deriva de considerar que cada parto por arriba del presupuesto significa un ahorro del alimento de la hembra durante 21 días, al evitarse la repetición. Los 21 días del ciclo estral, multiplicados por 2 kg diarios son 42 kg de alimento, al multiplicarlo por el costo del alimento en ese periodo indica el monto del incentivo por cada puerca parida arriba del presupuesto. Si el alimento cuesta \$510 kg, la unidad de incentivo es $42 \times 510 = \$21,420$. Las unidades de incentivo a pagar se calculan restando el presupuesto del número real de partos. Para el primer renglón del cuadro 1, es $64 - 63.08 = 0.92$ unidades. Como la unidad es \$21,420, en ese periodo se paga una prima de $\$21,420 \times 0.92 = \$19,706$.

SEGUNDA PARTE: MATERNIDAD. Se fija un mínimo de partos por debajo del cual no se da incentivo. Este se calcula con base en el mínimo de servicios por cada periodo de cuatro semanas (en este caso $18 \times 4 = 72$ servicios) multiplicado por el presupuesto de fertilidad, $72 \times 83\% = 60$ partos mínimo.

El propósito de esta restricción es que el trabajador de maternidad se preocupe por destetar el número adecuado de hembras para enviarlas a servicio, manteniendo la lotificación.

Al analizar los registros, se calcula el promedio de lechones nacidos vivos y la mortalidad en lactancia, que serán la base del presupuesto en esta área. Los resultados fueron 9 lechones nacidos vivos y 5% de mortalidad.

El mínimo total de nacidos vivos se obtiene multiplicando el número real de partos en ese periodo por el promedio de lechones vivos al parto (9 en este ejemplo); el primer renglón del cuadro 2 indica 64 partos que deben producir $64 \times 9 = 576$ lechones vivos.

Los incentivos en esta área se otorgan con base en los lechones destetados. El presupuesto proviene de restar la mortalidad a los lechones vivos del periodo anterior, que son los que se destetan en este periodo. Si en el primer periodo (cuadro 2) se estableció un presupuesto de 576 lechones al parto, en el segundo se deberán destetar $576 - 5\% \text{ de mortalidad} = 547.2$. Por cada lechón arriba de 547.2 se dará un incentivo económico. El monto de la prima se obtiene utilizando al lechón como unidad, se calcula dividiendo el alimento consumido por la madre durante la lactancia

entre el número de lechones esperados al destete y multiplicandolo por el precio vigente del alimento. Para el ejemplo se usa una lactancia de cuatro semanas, considerando un consumo de 5 kg al día, la cerda come 140 kg en toda la lactancia. Como se espera que desteten $9 - 5\% = 8.55$ lechones, la unidad es 16.37 kg de alimento que, a \$540 kg, valen $16.37 \times 540 = \$8,840$ pesos. Por 3.8 unidades (cuadro 2) se pagaría una prima de $3.8 \times 8,840 = \$33,592$ pesos.

CONSIDERACIONE SOBRE EL USO DE INCENTIVOS. Debe tenerse en cuenta que los presupuestos flojos (muy fáciles de alcanzar) serán negativos a la empresa, ya que el trabajador no pondrá todo su empeño de acuerdo al ingreso extra; mientras que los presupuestos muy altos limitan las oportunidades de los trabajadores para alcanzar incentivos, por lo que no les resulta atractivo.

Es importante tener un organigrama funcional con jerarquías claras y realistas y que el equipo y material de trabajo permitan un buen desempeño. Es necesario que el programa sea aceptado y entendido por ambas partes y que la oportunidad de obtener incentivos sea equitativa entre los diferentes grupos de trabajo.

Cuadro 1.- Registro de incentivos en Servicios y Gestación.

Pe- rio do.	Serv. x Sem.*				Total	Pe- rio do.	Partos		Incentivo: Unidades y Comentario
	1ª	2ª	3ª	4ª			Presu- puesto	Real	
1Q	19	18	20	19	76	5Q	63.08	64	Si: 0.92
2Q	21	21	21	21	84	6Q	69.72	71	Si: 1.28
3Q	19	18	20	19	76	7Q	63.08	63	Baj.Fert**
.
.
.
12Q	20	22	21	22	85	3Q	70.55	72	Alt.Serv**
13Q	17	21	21	21	80	4Q	66.40	71	Baj.Fert**

* El rango de servicios para este caso es de 18 a 21 por semana.

** Si la fertilidad es baja o el número de servicios no cae dentro del rango aceptable, no se otorga el incentivo.

Cuadro 2.- Registro de incentivos en Maternidad.

Pe- rio do.	Lechones vivos		Pe- rio do.	Lech. Destetad.		Incentivos: Unidades y Comentario
	Presu- puesto	Real		Presu- puesto	Real	
5Q	576	581	6Q	547.20	551	Si: 3.80
6Q	639	638	7Q	607.05	608	Si: 0.95
7Q	567	578	8Q	538.65	537	Destete bajo
.
.
.
3Q	648	646	4Q	615.60	617	Si: 1.40
4Q	639	635	5Q	607.05	610	Si: 2.95

* El mínimo admisible son 60 partos, que son $60 \times 9 = 540$ lechones, si hay menos se pierde el incentivo.

** Si la mortalidad supera el 5% no hay incentivo (Presupuesto destete = nacidos menos 5% mortalidad).