



Resumen

Los planes de incentivos para la gerencia son un tema popular en la industria de los restaurantes y por una buena razón: Motivan a los gerentes a mantenerse agudamente enfocados en las tareas más valiosas y controlables para la mejora de la rentabilidad al pagarles conforme el desempeño y su capacidad para recuperar pérdidas cuando ocurren.

Las claves para un programa de incentivos exitosos consisten en emplear objetivos fundamentales, pertinentes, y balacearlos con una retribución financiera apropiada que sea, además, administrada oportunamente y en forma justa. Un plan de incentivos adecuado le dará a sus gerentes un sentido de propiedad del negocio y los motivará a mantener medidores correctos y controlables al tope de sus prioridades en un trabajo lleno de distracciones, por decir poco. Los planes que fijan objetivos irreales, que pagan una sola vez al año, y/o que no son administrados oportunamente tendrán un efecto muy distinto: el de desmoralizar al personal, y no lograrán el objetivo primario que es el de mejorar el estado de resultados.

Herramienta de reclutamiento

Si hemos de afrontar la realidad del gremio de Hospitalidad, los operadores de restaurantes compiten con cadenas que ofrecen a sus equipos gerenciales muchos beneficios laborales, programas de educación continuada, e incluso opciones

accionarias. Tener un programa de incentivos implementado le permitirá atraer y retener al mejor talento. Dicho talento se caracteriza por contar con un espíritu emprendedor, factor común presente en los individuos con los mejores talentos del mercado cuando optan por posiciones de gerencia en restaurantes.

Como usted, los mejores rendidores desean la oportunidad de controlar sus ingresos y prosperar, y brillan en entornos donde se cuenta con la motivación que representan las oportunidades para alcanzar objetivos.

Contenido del plan

No hay dos planes idénticos

Cada plan de incentivos debería tener elementos fundamentales que recompensan el control de pérdidas y gastos, y premian la capacidad para incrementar las ventas; pero cada operación tendrá prioridades y circunstancias diferentes dictadas por sus detalles más finos.

Las pérdidas y los gastos controlables

La vasta mayoría de su plan de bonos debería estar basado en limitar las pérdidas y los gastos controlables que, por supuesto, impactan directamente los resultados. Sobre todo, sobre aquellos controles que están plenamente dentro de las capacidades de un Gerente General dotado de las herramientas correctas y la motivación adecuada. Considere destinar el 50% de pago estipulado en su plan de incentivos a esta categoría.

NO INCLUYA METAS ARBITRARIAS O TEÓRICAS DE PORCENTAJES DE COSTO DE VENTA

Primero, pongamos este tema sobre la mesa para entender por qué debemos descartarlo. El Costo de Productos Vendidos no deberá ser un factor en su programa de incentivos, a menos que, y sólo cuando, éste sea calculado como una relación hacia el costo de venta “óptimo”, algo que es volátil, dinámico, y siempre cambiante. Los índices de costo “óptimo” de Productos Vendidos cambian todo el tiempo por varias razones, la más prominente siendo la Mezcla de Ventas. Si usted premia el alcance de porcentajes fijos de costo de venta por alguna “receta” teórica, estará creando un escenario que perjudicará a su negocio de varias maneras:

- ◆ Su meta de porcentaje de Costo de Venta con frecuencia será demasiado alto, dejando miles en pérdidas sin ser detectadas cada mes y sin motivación hacia la gerencia para reaccionar.
- ◆ Su meta de porcentaje de Costo de Venta podría también ser demasiado baja dependiendo de la mezcla de ventas registrada en cada período, lo que desmotivará a su gerencia para períodos futuros pues las metas son imposibles de lograr.
- ◆ La gerencia puede fabricar un porcentaje de costo de venta menor mediante la disuasión de ventas por *upselling*¹. Sus productos de alta gama tienen un costo de venta mayor pero también tiene un margen mayor de contribución en las ganancias, lo que significa que usted gana más dinero vendiendo sus marcas *premium* que el licor de la casa. Disuadir a empleados (bármanes,

1 Intentar vender un producto promocionado, o uno en un menú de mayor rentabilidad, o simplemente un producto de mayor gama que el que el cliente ordena, mediante una propuesta de valor; sea por ser un acompañamiento lógico para otros productos ya ordenados, o por simple asesoría o recomendación personalizada.

meseros) de intentar vender la gama alta reducirá su costo de venta, pero también disminuirá sus ingresos por ventas y por ende sus resultados.

- ◆ La gerencia puede fabricar un costo de venta bajo usando productos de peor calidad en sus recetas, lo cual impactará en cómo sus clientes perciben a su establecimiento. En este escenario no sólo cortará sus costos, sino literalmente se corta la viabilidad del negocio.
- ◆ En lugar de usar porcentajes de costo de venta, emplee “mediciones de varianza” tales como Varianza de Ingresos, Ratings de Eficiencia, y Varianza de Porciones.

Varianza de Ingresos

La varianza de ingresos es el valor a precio de venta de las pérdidas como un porcentaje de las ventas. Al conducir inventarios semanales precisos, y comparar unidades usadas con unidades vendidas, será capaz de incluir esta valiosa información en su plan de incentivos. Uno de los beneficios de usar la varianza de ingresos como fundamento de la gestión de personal, es que crea una cultura de responsabilidad, en donde el producto perdido se valora en función de su precio de venta en lugar de su simple costo al mayoreo. Una común interpretación errada en Hospitalidad es la idea de que “una cerveza cuesta Q7 así que no es un gran problema se la regalamos”, cuando en realidad, el bar perdió otros Q8 a Q23, pues el cliente hubiera pagado por ella. Una meta de varianza de ingresos común es de entre 1.5 y 3%; y la proporción del bono asociada a este indicador debería ser la más ponderada.

Rating de eficiencia – Bevinco Rating.

El rating de eficiencia es también un buen barómetro para medir y controlar las pérdidas porque compara el costo de venta obtenido (real) con el siempre cambiante costo de venta óptimo (ideal) en un período, básicamente, ilustrando cuánto del producto usado fue contabilizado. Un puntaje perfecto es del 100%; y una meta común estipulada en la mayoría de bares es del 97% o más. El BEVINCO Rating sería el indicador preferido sobre la Varianza de ingresos en bares que usan caja registradora o un sistemas POS que no enlaza determinados botones de venta con marcas específicas del catálogo, sino con varios productos de una gama que son sustitutos en un mismo rango de precio/calidad.

Varianza de porción

Al incluir la varianza de porciones en su programa de incentivos, además de la Varianza de ingresos y/o los ratings de eficiencia, estaría disuadiendo al personal de prácticas como verter de menos, así como premiar o reprender el buen o mal desempeño en categorías específicas: Licor, vino, cerveza de barril y comida. Por ejemplo, si su estructura de bonos estipula que el rango de varianza de porciones para licor deberá ser de +/- 2%, usted podrá deducir una porción del bono si el indicador está arriba, debido a verter de menos, ya que esto puede ser malo para su negocio desde la perspectiva del cliente.

Datos del P. O .S.

Incluir las cortesías a sus comensales, los desperdicios y las anulaciones en su programa de incentivos es crucial debido a que desalienta el escenario en el cual, las pérdidas son apañadas mediante el abuso de las cuentas de cortesía y

desperdicio. Los desperdicios declarados son inevitables, pero una forma de mantenerlos bajo control es incluirlos en el programa de incentivos. Las metas comunes de desperdicio y cortesías por categorías son de: Cortesías $\leq 2.5\%$ de las ventas netas, desperdicio $< 0.4\%$ de las ventas netas y Anulaciones $< 3\%$.

Incrementar las ventas

Todo programa de incentivo nace fundamentado en el objetivo primordial de incrementar de las ventas y estipula un mecanismo que motiva a los gerentes a tomar acciones para conseguirlo. Un buen gerente debería, por lo menos, pagar por su salario mediante el incremento de las ventas derivado de su gestión, su interacción con los clientes, sus ideas para promociones y de los asensos y motivación hacia su personal. Al incluir los ingresos por ventas en su plan de incentivos refuerza este precepto, al tiempo que crea un colchón para que la operación pueda recuperar salarios si las ventas no se incrementan más. Se recomienda cautela en contra de ponderar demasiado este indicador en el esquema del bono, ya que hay demasiados factores fuera del control de sus gerentes que afectan a las ventas. Si los gerentes saben que su bono se esfumó pues las ventas cayeron, se verá afectada su motivación para alcanzar metas en otras áreas. Una ponderación común en la estructura del bono correspondiente al incremento en ventas es del 25% del pago total, con una meta del 3% de incremento sobre el mismo período el año anterior.

Bono discrecional

Considere reservar un 25% del bono total dentro de su plan de incentivos a valores agregados medibles sobre el

comportamiento de sus gerentes. Ejemplos de tales dotes serían cosas como evitar contingencias regulatorias (omisos impositivos, multas, violaciones de códigos, etc.), mantener baja la valuación de inventarios en mano y maximización de la liquidez y el flujo de efectivo, puntualidad/asistencia, efectividad de las promociones ideadas o de eventos, así como la frecuencia de los mismos, y finalmente, su simple discreción como dueño. Esta no sólo es una buena manera de poner más enfoque en una amplia variedad de conductas de su personal, sino que en ocasiones, muchos aspectos de las ventas y eventos fortuitos afectarán otras áreas de la estructura de bonos que estarán fuera del alcance de responsabilidad de la gente, y se hace necesario dejar una parte dentro de su programa de incentivos para premiar la buena disposición del personal en estos casos.

Cuánto bonificar

Las más comunes estructuras de bonos son como un % de las ganancias y como un % del salario. Hay ventajas y desventajas para ambos, pero el método preferido es el del % del salario. Determinar la estructura del bono con base en el % de ganancias crea un escenario en el que su personal podría no llegar a conseguir nada de bono, aún cuando trabajaron duro para alcanzar las metas estipuladas. Los resultados se logran cuando ellos saben exactamente cuánto dinero esta sobre la mesa para tomar; y que tienen un chance realista de conseguir llevarse su bono completo cada trimestre. Otra ventaja de usar un % del salario, es que si hay un presupuesto predeterminado de % de salario sobre la mesa por conseguir metas controlables, cuando no se alcanzas esas metas, algunas de las pérdidas se recuperan. Un valor común del bono para un gerente es del 20% del salario presupuestado. Por ejemplo, en vez de pagar a su GG

Q115,200 usted puede usar una base de Q96,000 y un bono potencial de Q19,200 anuales por desempeños fraccionados pagado trimestralmente.

Implementación y ejecución

Convenciendo a su personal

Los accionistas deberán listar la estructura básica del programa de incentivos para asegurar la fundamentación correcta del plan, pero deberían considerar también preguntar a la gerencia si están de acuerdo con las metas estipuladas para luego afinar los detalles. Al incluirles en el proceso, usted mejorará la percepción de propiedad por parte del personal hacia el Programa, y en muchos casos, prevendrá el desaprovechar oportunidades para agregarle valor.

Ejecución

Los programas de bonos pueden llegar a ser lo mejor que su operación haya hecho, o resultar en una total falla desmotivante. Una forma segura de fallar con el programa de incentivos es bonificar una sola vez al año. En este negocio la gente no sabe dónde estará trabajando en 3 meses, menos aún en un año. La motivación debe ser, por ende, algo asequible en el corto plazo. Otro error que hay que evitar es el retraso en la administración del programa y al contrario, asegurarse de que las mediciones sean tomadas justa y oportunamente y comunicadas rápido. Calendarice reuniones trimestrales mandatorias con su equipo gerencial para revisar los resultados del programa de incentivos y los planes para mejorar las distintas áreas que requieren de atención.