

EL MODELO GEGAVENT Y EL IMPACTO DE LOS PRECIOS RELATIVOS

THE GEGAVENT MODEL AND THE IMPACT OF RELATIVES PRICES

JULIO MARCHIONE¹

DOI: <https://doi.org/10.56563/costosygestion.106.5>
ark:/s25458329/woy1azwrv

Resumen

El negocio de la gastronomía en eventos está afectado por variables vinculadas al rendimiento y calidad física de los insumos, la productividad en los procesos, la minimización de las mermas y la neutralización de los efectos producidos por los cambios en los precios de los insumos y productos.

El modelo GEGAVENT tiene como objetivo controlar el comportamiento de los vectores descriptos, haciendo especial foco en la necesidad de optimizar la ecuación económica del negocio, logrando un servicio acorde con la calidad comercializada. Es importante asumir que se trata de un modelo diseñado para potenciar la anticipación en la gestión.

La inestabilidad en los precios relativos de los insumos y de los productos, le agrega un factor de control indispensable para la viabilidad del modelo de negocios. Su continuidad depende de la capacidad de anticipación sobre la volatilidad de los precios y la minimización de los efectos durante el tiempo que transcurre entre la contratación y la prestación del servicio.

El objetivo de la ponencia es exponer el Modelo GEGAVENT y su aplicación en contextos inflacionarios, con interrupciones en el abastecimiento de los insumos y cambios en su calidad por la inestabilidad en los precios relativos de toda la cadena.

Palabras clave: gastronomía, eventos, GEGAVENT, inflación, precios.

JEL: M10, M21.

¹ Universidad de San Andrés, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Argentina de la Empresa, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Argentina. <https://orcid.org/0000-0002-9340-1828>. julio.marchione@gmail.com



THE GEGAVENT MODEL AND THE IMPACT OF RELATIVES PRICES

Abstract

The gastronomy business at events is affected, like many others, by variables linked to the performance and physical quality of the inputs, productivity in the processes, the minimization of waste and the neutralization of the effects produced by changes in prices. of inputs and products.

The GEGAVENT model aims to control the behavior of the described vectors, placing special focus on the need to optimize the economic equation of the business, achieving a service in line with the quality marketed and with consistent behavior over time. It is important to assume that this is a model designed to enhance anticipation in management.

The instability in the relative prices of inputs and products adds an essential control factor for the viability of the business model. Its continuity depends on the ability to anticipate price volatility and the minimization of the effects during the time that elapses between contracting and providing the service.

The objective of this paper is to present the GEGAVENT Model and its application in inflationary contexts, with interruptions in the supply of inputs and changes in their quality due to instability in relative prices throughout the chain.

Key words: gastronomy, events, GEGAVENT, inflation, prices.

JEL: M10, M21.

O MODELO GEGAVENT E O IMPACTO DOS PREÇOS RELATIVOS

Resumo

O negócio da gastronomia em eventos é afetado por variáveis ligadas ao desempenho e qualidade física dos insumos, à produtividade nos processos, à minimização de perdas e à neutralização dos efeitos produzidos pelas variações nos preços de insumos e produtos.

O modelo GEGAVENT tenta controlar o comportamento dos vetores descritos, com foco especial na necessidade de otimizar a equação econômica do negócio, alcançando um serviço de acordo com a qualidade comercializada. É importante assumir que este é um modelo desenhado para aumentar a antecipação na gestão.

A instabilidade nos preços relativos de insumos e produtos agrega um fator de controle indispensável para a viabilidade do modelo de negócio. Sua continuidade depende da capacidade de antecipar a volatilidade dos preços e da minimização dos efeitos durante o tempo decorrido entre a contratação e a prestação do serviço.

O objetivo do artigo é apresentar o Modelo GEGAVENT e sua aplicação em contextos inflacionários, com interrupções no fornecimento de insumos e alterações na sua qualidade devido à instabilidade nos preços relativos de toda a cadeia.

Palavras-chave: gastronomia, eventos, GEGAVENT, inflação, preços.

JEL: M10, M21.

LE MODELE GEGAVENT ET L'IMPACT DES PRIX RELATIFS

Résumé

L'activité de la gastronomie lors d'événements est affectée par des variables liées à la performance et à la qualité physique des intrants, à la productivité des processus, à la minimisation des pertes et à la neutralisation des effets produits par les variations des prix des intrants et des produits.

Le modèle GEGAVENT vise à contrôler le comportement des vecteurs décrits, avec un accent particulier sur la nécessité d'optimiser l'équation économique de l'entreprise, en obtenant un service conforme à la qualité commercialisée. Il est important de supposer qu'il s'agit d'un modèle conçu pour améliorer l'anticipation dans la gestion.

L'instabilité des prix relatifs des intrants et des extrants ajoute un facteur de contrôle indispensable à la viabilité du modèle d'affaires. Sa pérennité dépend de la capacité d'anticiper la volatilité des prix et de la minimisation des effets pendant le temps qui s'écoule entre la souscription et la fourniture du service.

L'objectif de la présentation est de présenter le modèle GEGAVENT et son application dans des contextes inflationnistes, avec des interruptions dans l'approvisionnement des intrants et des changements dans leur qualité en raison de l'instabilité des prix relatifs de l'ensemble de la chaîne.

Mots-clés : gastronomie, événements, GEGAVENT, inflation, prix.

JEL: M10, M21.

1. Introducción

El negocio de la gastronomía en eventos está afectado, como muchos otros, por variables vinculadas al rendimiento y calidad física de los insumos, la productividad en los procesos, la minimización de las mermas y la neutralización de los efectos producidos por los cambios en los precios de los insumos y productos.

La gestión de los costos en este negocio, toma mayor importancia al ser una variable clave para definir las políticas de precios del cubierto vendido. En la medida que se logra sistematizar el mecanismo de control, resultará más ágil la dinámica decisoria sobre los ajustes necesarios en los precios de venta, para mantener equilibrada la ecuación económica.

El modelo GEGAVENT² tiene como objetivo controlar el comportamiento de los vectores descriptos, haciendo especial foco en la necesidad de optimizar la ecuación económica del negocio, logrando un servicio acorde con la calidad comercializada y con un comportamiento consistente a lo largo del tiempo. Es importante asumir que se trata de un modelo diseñado para mejorar la anticipación en la gestión. Este es un factor clave para desarrollar un modelo de negocios, caracterizado por la asin-

² Acrónimo que significa "Gestión Gastronómica de Eventos".

cronía en los ingresos y por el diferimiento entre la oportunidad de contratación y la prestación efectiva de los servicios gastronómicos.

La inestabilidad en los precios relativos de los insumos y de los productos, le agrega un factor de control indispensable para la viabilidad del modelo de negocios. Su continuidad depende de la capacidad de anticipación a los movimientos de los precios y la minimización de los efectos, a lo largo del tiempo que transcurre entre la contratación y la prestación del servicio. Este es un detalle importante dentro del planteo, ya que -normalmente- el tiempo que transcurre desde la contratación y la prestación del servicio gastronómico, en un evento social o corporativo, es entre seis meses y un año dependiendo de las características que se abordarán en los próximos apartados. Este diferimiento impacta sensiblemente en la asincronía entre el flujo de cobranzas y el flujo de desembolsos a los proveedores de cada una de las naturalezas de recursos contratados. El impacto de la inflación en la ecuación económica es de tal magnitud, que puede provocar una rentabilidad negativa del evento.

En una primera instancia, se presentará en esta ponencia el Modelo GEGAVENT desarrollado por el autor, con la finalidad de exponer las características y los objetivos primarios que persigue. De todos modos, se incorporará -en una segunda etapa- la medición del impacto y control de la volatilidad de los precios relativos sobre los recursos que se contraten.

El segundo objetivo de la ponencia es aplicar el Modelo GEGAVENT en contextos inflacionarios, con interrupciones en el abastecimiento de los insumos y cambios en su calidad por la inestabilidad en los precios relativos de toda la cadena.

La continuidad y sostenibilidad del modelo de negocios de gastronomía de eventos, necesita de herramientas de control de gestión, para no sufrir las consecuencias de la disrupción en las variables cuantitativas y cualitativas que todo contexto inflacionario genera en las decisiones de los actores económicos.

2. ¿Cuáles son los aspectos básicos en la construcción del modelo?

El modelo se construye a partir de los problemas que pretende atender, con el objetivo de exponer las variables que los provocan, para actuar sobre ellas. Normalmente, los problemas en la gestión gastronómica de eventos se pueden enumerar de la siguiente forma:

- Diferencias en la calidad de los insumos frescos que impactan en la cocción y presentación de los platos.
- Falta de optimización de recursos por no respetar los procesos de producción, presentación y despacho de los productos.

- Necesidad de frío y seguridad para el almacenamiento de la pre-producción de insumos intermedios y productos finales.
- Mermas ocasionadas por errores en los ingredientes, su estado de conservación, tiempos de cocción y contaminación cruzada.
- Falta de limpieza y sanitización de depósitos de materias primas.
- Hurto de insumos y productos en los depósitos.
- Condiciones logísticas inadecuadas para el transporte de la producción a los lugares de despacho.
- Roturas y pérdidas de productos envasados en frascos y botellas de vidrio por no utilizar cajones particionados para el despacho.
- Inasistencia e impuntualidad del personal de cocina.
- Descuidos en la aplicación de las normas de limpieza y seguridad en la manipulación del equipamiento de cocina y la vajilla.
- Diferencias en la temperatura de presentación y despacho de los platos al servicio.
- Lentitud y desacoples en los tiempos de servicio a los comensales en el salón.
- Desbarazo inadecuado de las mesas, que ocasiona roturas e inefficiencias en la bacha de lavado y secado de la vajilla.
- Mermas por falta de clasificación adecuada de los productos no consumidos por los comensales.
- Roturas de vajilla por problemas en la bacha de lavado y en la logística de traslado hacia y desde el salón del evento.
- Cambios en el “timing” del evento que condiciona los tiempos en el calentamiento y despacho de los platos al servicio.
- Cambios en las preferencias de los comensales por tratarse de personas veganas, vegetarianas y celíacas, no informadas previamente en la lista de invitados.
- Cambios en los precios relativos de los insumos y desabastecimiento en algunos de ellos o con diferencias en el envasado respecto del requerido en la cocina.

Este listado es sólo a los fines enunciativos y, seguramente, surgen de la lectura algunos otros inconvenientes en las sucesivas instancias del proceso de producción, servicio y desbarazo. Es por esto, que todos estos factores deberían ser observados con la finalidad de minimizar su impacto en la calidad y en la ecuación económica del negocio, como así también, prevenirlos a partir de medidas de anticipación y control “ex ante”.

De todos modos, más allá de los problemas detallados, lo más importante es detectar las causas, para operar sobre estas variables directamente. Es por ello, que el modelo se construye a partir de éstas y su comportamiento observable, que suelen ser identificadas de este modo:

- Diversidad de proveedores con calidades diferentes en los insumos, plazos de entrega y condiciones disímiles, sin garantías plenas -en todos los casos- de abastecimiento permanente.
- Listas de precios de referencia de los insumos, que no se sostienen entre el momento del pedido y el momento de la entrega.
- Falta de homogeneidad en el cumplimiento de los procesos internos y protocolos de seguridad y calidad en la producción y el servicio.
- Alta rotación del personal de servicio a partir de la vigencia del régimen de contratación eventual en gastronomía y hotelería.
- Alto nivel de inversión en equipamiento de frío, cámaras de congelado y equipos de envasado al vacío, con tarifas de energía significativas dentro de la ecuación económica del negocio.
- Logística delicada en cuanto a condiciones de frío de los productos y roturas de la vajilla para el servicio.

A partir de estas variables claves del negocio, es posible estructurar un modelo de monitoreo de las mismas, para alcanzar objetivos de optimización en el uso de los recursos, reducción de costos por improductividades e inefficiencias, reducción de los problemas de "no-calidad" crónicos en los ciclos de producción y servicio, y mejora en la versatilidad de proveedores, para evitar depender de variables no controlables gestionadas por terceros. A estos objetivos, se le suma el control del impacto de la volatilidad en los precios relativos, a los fines de gestionar la política de precios sobre el cubierto vendido.

En el próximo apartado, se avanzará con la presentación visual del modelo, ya que tiene dos componentes: uno totalmente analítico y enfocado al control de los desvíos físicos y monetarios; otro planteado sobre información agregada, a los fines de comprender la exposición del modelo de negocios respecto de la competencia.

Es más, la volatilidad en los precios relativos se debe encarar a partir de la información analítica y línea por línea de los componentes de costos; pero, el nivel de exposición de la ecuación económica a variables no controlables del entorno, surgirá de la información agregada. De esta manera, la intención es contar con una herramienta que cubra los problemas de la operación y la dinámica de las decisiones estratégicas del negocio dentro del set competitivo en el que está presente.

3. La estructura y los objetivos del modelo de gestión GEGAVENT

Como ocurre con el diseño de todo modelo de gestión, aplicado a una actividad en particular, es clave definir los objetivos que se persiguen con su utilización. De esta manera, no sólo es posible definir prioridades en la exposición de la información, sino también la oportunidad en la que resulta necesaria para la toma de decisiones. Asimismo, los dos planos de la información deberían atender, por un lado, las necesidades de los usuarios que necesitan controlar la volatilidad de las naturalezas detalladas de costos, y -por el otro- el impacto que tales alteraciones -expuestas de manera agregada- tienen en el diseño del producto y sus variantes con fines de comercialización.

Objetivos del modelo GEGAVENT

- Optimización en la aplicación y empleo de los factores de producción.
 - Reducción de costos por improductividades e inefficiencias.
 - Reducción de los problemas de “no-calidad” crónicos en los ciclos de producción y servicio.
 - Mejora en la versatilidad de proveedores para evitar depender de variables no controlables gestionadas por terceros.
 - Control del impacto de la volatilidad en los precios relativos, a los fines de gestionar la política de precios sobre el cubierto vendido.
-

Como toda actividad que implica procesos encadenados de transformación y servucción, muchas de las causas de los problemas en la prestación del servicio provienen de errores en la producción, y viceversa. En esta actividad, en particular, la manifestación de esos errores se produce en el ámbito de un evento, donde los prestadores del servicio quedan expuestos ante los consumidores, con el impacto directo que implica para los clientes contratantes. Asimismo, los errores en la prestación del servicio impactan en problemas en la producción en la cocina, con efectos directos en la calidad del producto.

Esta dualidad en la actividad gastronómica puede potenciar la calidad del servicio en el salón o castigarla definitivamente. Es el factor clave en este negocio y el secreto está en generar un círculo virtuoso y equilibrado entre ambos extremos, con un alto riesgo en el caso de no lograrlo.

Las seis causas de los problemas, detalladas en el punto anterior, deben comprometer la atención y el trabajo de quienes operan en la producción de cocina y de

quienes prestan servicios en el espacio del evento. Y es sobre estas causas que se estructura el modelo de gestión.

En una primera mirada conceptual, la estructura del modelo de gestión se basa en el siguiente diseño de relaciones causales, que sirven de pilares para exponer los indicadores que marcan el comportamiento de estos vectores de variables.

Cuadro 1. Vectores conceptuales de la estructura del modelo.

CALIDAD DE LOS INSUMOS	Consistencia y estabilidad Abastecimiento sin quiebres de stock
ESTABILIDAD DE PRECIOS	Proveedores alternativos Índice de inflación interna
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	Cumplimiento de los protocolos Control insumo-producto Mermas y desperdicios
PERSONAL	Rotación empleados eventuales Rendimiento por equipos
EQUIPOS DE FRÍO / CONGELADO / VACÍO	Montos de inversión Consumo energético Aprovechamiento de la capacidad
LOGÍSTICA	Roturas de vajilla Ineficiencias Logística inversa Costos de logística mantelería y uniformes Costos de logística productos Costos de logística vajilla Costos de logística del personal Costos de logística de hornos, mesadas y bachas

Fuente: elaboración propia.

Antes de continuar con los siguientes apartados, en los que se presentará y profundizará el modelo de gestión gastronómica, es importante dejar claros algunos aspectos específicos de la organización de eventos sociales y corporativos. De esta forma, fluirán con mucha más precisión los factores claves de decisión en esta clase de negocio.

La forma de comercializar eventos está vinculada a un inductor del comportamiento de los clientes, tanto en el formato social como el corporativo, que es la decisión planificada y anticipada respecto del consumo del servicio. Esta anticipación no es, en

días o meses, la misma en el caso de un evento social (anticipación promedio de 6 a 8 meses), respecto de la evidenciada en un evento corporativo (anticipación de 30 días en un evento formal y de 6 meses para la organización de una fiesta de cierre del año). Tampoco es igual la modalidad de contratación, ya que el cliente corporativo contrata sólo el servicio gastronómico cuando cuenta con un espacio propio para la realización del evento. Sin embargo, cuando no cuenta con un espacio propio, la contratación se realiza por paquete (incluyendo el alquiler del espacio, el servicio de organización, la instalación técnica, la artística y el catering). En este último caso, la selección del servicio gastronómico está condicionada por asegurarse que quien alquila el espacio, cuenta con la capacidad de prestar el servicio de catering.

En el caso de los eventos sociales, la contratación del servicio gastronómico es independiente del resto de los servicios para el evento.³

Asimismo, la modalidad de planificación de la producción para un evento social permite la calendarización de todo el año, contemplando la incorporación de algunos eventos de último momento y con carácter excepcional. Esto permite tomar decisiones planificadas en las compras y la producción anticipada con almacenamiento en cámaras de congelado al vacío, atendiendo al volumen contratado y que -seguramente- no sufrirá cambios sustanciales. Es diferente en el caso de los eventos corporativos, donde la contratación es con poca anticipación y el formato contratado (denominado "finger food") no permite la producción y almacenamiento anticipado de los alimentos a servir.

La posibilidad de anticipación y planificación -aún de manera parcial- de la producción, no soluciona ni evita automáticamente la aparición de situaciones imprevisibles en oportunidad del evento. La calidad del servicio gastronómico no depende exclusivamente del producto, sino también del servicio y la articulación del mismo con la agenda del evento. Sin embargo, la anticipación y la planificación permiten disminuir desperdicios, evitar mermas y lograr índices de productividad superiores al promedio del mercado. Estos factores son fundamentales también en la experiencia de consumo en oportunidad del evento, con lo cual, el modelo de gestión está orientado al cliente interno y externo.

El impacto de las alteraciones macroeconómicas en el poder adquisitivo de la moneda y en los precios relativos de los factores de producción y servicio, potencia aún más la necesidad de complementar todo lo expuesto con un apartado en el modelo que monitoree este factor, que puede condicionar -sensiblemente- la calidad del producto y del servicio.

³ La excepción se observa en el caso de la contratación de eventos sociales en hoteles, donde normalmente éstos se aseguran la venta y producción del servicio gastronómico para evitar tener que compartir la cocina con otro equipo externo durante la realización del evento.

De todos modos, es importante hacer una referencia a los instrumentos operativos de gestión que se utilizan en el negocio gastronómico. Estos persiguen objetivos funcionales que se complementan y proporcionan buena parte de los datos que requieren los modelos de gestión agregada en este negocio. Estas referencias se presentarán en el siguiente apartado.

4. La información funcional de la operación gastronómica

Con la intención de presentar, en forma referencial, los instrumentos utilizados normalmente en la operación gastronómica, se detallan a continuación los reportes con los que trabaja el área de producción en cocina y el área de prestación del servicio de catering en eventos:

- Ingredientes físicos de cada menú (bocaditos recepción, islas temáticas, ca-zuelas, platos principales formales e informales, formato “finger food”, pos-tres, mesa dulce, final de fiesta, bebidas) medidos en términos de cantidad bruta.
- Valorización de los ingredientes físicos a precio de reposición.
- Consumos teóricos por persona de todos los pasos del servicio.
- Tabla de asignación de personal de servicio por evento en función de la can-tidad de invitados, el formato de menú principal (formal, informal o asado), la cantidad de metros cuadrados del salón y las características del servicio dentro o fuera del salón.
- Tabla de asignación del personal de cocina para terminación y despacho en el evento y de bacha-lavado de vajilla.
- Asignación física de insumos de mantelería y vajilla.
- Hoja de función con el detalle del croquis de distribución de mesas y la agen-dia del evento con la finalidad de especificar los horarios de despacho desde cocina.
- Reporte del “maître” a cargo de cada uno de los eventos realizados.
- Reporte de logística inversa con la recolección de los insumos no perecede-ros sobrantes, la mantelería, la vajilla y el equipamiento de cocina (en el caso de tratarse de un servicio de catering en un espacio no propio).
- Reporte semanal de rotura y faltante de vajilla para su reposición.

Es importante destacar que los equipos de camareras y camareros tienen una evaluación, en cada uno de los eventos, por quien estuvo a cargo del mismo en su función de "maître". Estos son los encargados del servicio y quienes tienen la responsabilidad de cumplir con la agenda del evento, la interacción con el jefe de cocina y la coordinación con la ejecutiva a cargo de la organización del mismo.

Un reporte que comienza a tener relevancia, a los fines de la toma de decisiones financieras en la operación de compra de insumos, es el correspondiente a la medición de la inflación interna de los insumos directamente vinculados con la producción en cocina y con la prestación del servicio en el salón. A continuación, se presenta el cuadro correspondiente al seguimiento de los precios de reposición de los 16 insumos directos más demandados (en cantidades) dentro de la mezcla de menús servidos. En este sentido, este cuadro se utiliza para medir la relevancia del impacto de los cambios en los precios relativos de los insumos, más allá de hacerse una medición por cada uno de los ingredientes a los fines de optimizar la gestión del área de compras con cada uno de los proveedores.

Cuadro 2. Cambios en los precios de los insumos más demandados en el mix de menús

Detalle de insumos	Cambios de precios de reposición sep/2021 a junio/2022					Aumento 9 meses	Aumento promedio mensual
	sep-21	may-22	Aumento	jun-22	Aumento		
Ojo de bife (kg)	\$ 890,00	\$ 1.495,00	68%	\$ 1.495,00	0%	68%	7,6%
Lomo (kg)	\$ 950,00	\$ 2.226,00	134%	\$ 2.226,00	0%	134%	14,9%
Mollejas (kg)	\$ 870,00	\$ 1.500,00	72%	\$ 1.500,00	0%	72%	8,0%
Matambrito (kg)	\$ 650,00	\$ 800,00	23%	\$ 850,00	6%	31%	3,4%
Bondiola (kg)	\$ 580,00	\$ 763,20	32%	\$ 763,20	0%	32%	3,5%
Salmón Rosado (kg)	\$ 1.725,12	\$ 2.723,27	58%	\$ 4.043,80	33%	134%	14,9%
Salmón Ahumado (kg)	\$ 2.435,70	\$ 3.845,12	58%	\$ 5.089,80	24%	109%	12,1%
Jamón crudo sin hueso (kg)	\$ 950,41	\$ 1.297,52	37%	\$ 1.297,52	0%	37%	4,1%
Jamón crudo con hueso (kg)	\$ 1.890,00	\$ 2.390,00	26%	\$ 2.390,00	0%	26%	2,9%
Queso provoleta (kg)	\$ 811,58	\$ 1.717,51	112%	\$ 1.846,00	7%	127%	14,2%
Crema de leche (balde)	\$ 2.218,23	\$ 3.416,17	54%	\$ 3.638,21	6%	64%	7,1%
Manteca (horma)	\$ 3.595,41	\$ 4.689,48	30%	\$ 5.210,53	10%	45%	5,0%
Aceite de girasol (bidón)	\$ 892,50	\$ 1.809,00	103%	\$ 1.863,00	3%	109%	12,1%
Chocolate cobertura (paq)	\$ 3.825,00	\$ 4.914,00	28%	\$ 4.914,00	0%	28%	3,2%
Mantel redondo (alquiler)	\$ 210,00	\$ 292,22	39%	\$ 336,05	13%	60%	6,7%
Mantel rectangular (alquiler)	\$ 232,00	\$ 322,83	39%	\$ 371,25	13%	60%	6,7%

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta información, es factible que se tomen decisiones de acopio de ingredientes no perecederos, preproducción y congelado al vacío de productos perecederos, compra anticipada sin acopio y con fijación de precios, o reemplazo de algunos ingredientes por otros con menor volatilidad de precios (p.ej. el lenguado como sustituto del salmón rosado).

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que la operación gastronómica requiere de reportes operativos como los ya mencionados, pero necesita del control presencial de quienes tienen la función de jefes o jefas de servicio y de cocina. Es una actividad donde el entrenamiento es eminentemente práctico, donde el impacto que tiene la corrección en el momento no puede reemplazarse por una capacitación teórica en la semana. Los reportes son necesarios para dimensionar, en plena operación, la magnitud relativa de los errores y problemas detectados, más allá de las correcciones que pudieron haberse puesto en práctica para no impactar en la percepción de los clientes y los consumidores.

De todos modos, el modelo de gestión que se propone está orientado a la toma de decisiones gerenciales y más allá de las que se deriven operativamente en las funciones que gestionan sobre el detalle. Estos niveles operan con la información expuesta en este punto y no es el objetivo de esta ponencia profundizar sobre la misma. Pero, es importante resaltar que esta información operativa es la base necesaria y suficiente para incorporar como datos en el modelo de gestión gastronómica. Si no se comprueba esta lógica interna, la información gerencial puede llegar a resultar inconsistente e incompleta, razón por la cual, pierde toda relevancia y capacidad de impacto en las decisiones gerenciales.

En los próximos puntos se profundizará sobre el modelo, en cada uno de sus aspectos y formatos de presentación, y sin olvidar los vectores conceptuales presentados en el Cuadro 1.

5. El modelo GEGAVENT para la toma de decisiones gerenciales.

A partir de todos los antecedentes desarrollados hasta este punto, es necesario comprender que el modelo de gestión pretende servir de monitor de la operación, en forma agregada y utilizando dos formatos de exposición de manera complementaria. Por un lado, una serie de indicadores que responden a los vectores conceptuales del Cuadro 1 y, por otro lado, un índice agregado de las variables críticas del modelo de negocios.

En algunos casos, es posible hacer una segregación de ambos componentes si co-existe el modelo de servicio gastronómico en espacios propios y en espacios de terceros. ¿Cuáles son los factores diferenciales? En el caso de prestar servicios en espacios propios, es posible despachar la preproducción semanal a las cocinas de los salones de eventos, en tanto cuenten con cámara de congelado y cámara de frío.

Además, se minimiza la logística de traslado de bebidas, insumos no perecederos, vajilla, hornos transportables, mesas de acero inoxidable y bachas para el lavado de la vajilla. En general, cuando la prestación del servicio es en salones o espacios de terceros, las cocinas no están disponibles con el equipamiento necesario para operar, de forma tal que la empresa de catering debe trasladarlo para prestar el servicio durante el evento. En el caso de coexistir ambos formatos, es posible exponer el modelo de gestión para el catering en espacios propios y en espacios de terceros.

En los puntos siguientes, se presentarán cada uno de los dos elementos del modelo, sin realizar ninguna apertura por cada uno de los dos formatos de negocios mencionados.

Un factor importante en cualquier modelo de gestión es que la información presentada sea comparable, independientemente que se modifiquen productos, procesos de producción, protocolos de servicios y formas de comercialización a partir de cambios operativos y de estrategia comercial.

a. El tablero de indicadores del modelo de gestión

A partir de los vectores presentados en el Cuadro I, es posible definir los indicadores que permitan hacer un seguimiento de aquellas variables que han sido seleccionadas como críticas dentro del modelo de negocios.

Esta parte del modelo no pretende ser un tablero de control gerencial estático, sino una herramienta para modificar inmediatamente aquellas decisiones operativas que están repercutiendo -de manera negativa- en la gestión gastronómica. Es por esto, que -previamente a cada grupo de indicadores- se plantearán los argumentos y las necesidades respecto de cada vector de seguimiento presentados en el Cuadro I.

- **Calidad de los insumos:** En el negocio gastronómico de eventos, el primer desafío a atender desde la cocina es que sea uniforme la preparación, la cocción y la presentación de cada plato. A diferencia de la gastronomía comercial, donde es baja la posibilidad de comparación en los platos entre los comensales en un mismo momento, en la gastronomía de eventos la validación de los tres factores de uniformidad mencionados es permanente y está expuesta a un promedio de doscientos invitados por evento. Es por esto, que resulta necesario seguir permanentemente aquellas variables que condicionan una de las causas del problema: la consistencia en la calidad de los insumos y el abastecimiento sin quiebres de los mismos. La otra causa que provoca la falta de uniformidad deviene de la falta de cumplimiento de los protocolos de producción, que se monitorea en otro de los vectores de seguimiento. Una decisión que puede minimizar estos problemas es la compra

de los insumos (especialmente carnes) en porciones ya pesadas y medidas.⁴ De todos modos, a pesar de los beneficios que genera en este aspecto, es una práctica que tiene un precio superior al de compra a granel y requiere mayor control de inventarios en las cámaras de congelado y de frío, por la facilidad con la que puede desaparecer de los estantes. En este sentido, los indicadores pueden desagregarse de la siguiente manera:

% cumplimiento de especificaciones	<i>Se calcula por cada uno de los proveedores de carnes y verduras en el mes</i>
% de rechazos de calidad no repuestos	<i>Se expone sólo de aquellos proveedores que no cumplieron en un 100% en el mes</i>
% de quiebres en el abastecimiento	<i>Se calcula sobre insumos en general que representan el 80% del valor de las compras en el mes</i>
Días de quiebre en el stock de insumos	<i>Se calcula como promedio acumulado del mes sobre todos los insumos</i>

- **Estabilidad de los precios:** Más allá de las situaciones coyunturales de alta inestabilidad en los precios relativos, es clave el monitoreo de las alternativas de solución ante esta situación. Contar con alternativas de proveedores por categoría de insumos y hacer un seguimiento de la inflación interna sobre los precios de todos los insumos o los más significativos dentro de las compras totales y regulares del mes, son factores claves a seguir regularmente.

% de categorías de insumos sin tres proveedores alternativos	<i>Se calcula por cada categoría y se expone por excepción</i>
Índice de inflación promedio interna	<i>Se calcula sobre los 15-20 insumos más críticos y relevantes en la composición de los menús diseñados. Ver Cuadro II</i>

- **Productividad y eficiencia:** En general, las causas de los bajos niveles de productividad están relacionadas con la calidad de los insumos, la errónea manipulación, la sustracción de insumos a través de una mayor merma y el incorrecto proceso de cocción. Mientras que, los problemas de eficiencia están ocasionados por la falta de protocolos de procesos dentro de la cocina o el incumplimiento de estos. En este último caso, al igual que en otras actividades, la tecnología y el equipamiento optimiza el uso del esfuerzo humano y -en este equilibrio- operan todos los espacios de cocina en gastronomía. Si bien la contratación de empleados eventuales en el sector Cocina, tiene un

⁴ Esta práctica está normalizada en Europa y Estados Unidos, a partir de protocolos sanitarios de orden público.

impacto en la curva de aprendizaje y no pueden adquirir -en forma instantánea- la dinámica de procesos específica en cada lugar, no se incluyen en este apartado indicadores respecto de la mano de obra, ya que se incorporan en el bloque siguiente. Los indicadores de seguimiento gerencial son los siguientes:

% de incumplimiento de protocolos	<i>Es un indicador agregado que consolida los reportes analíticos de cada jefe/a de cocina durante el mes.</i>
Relación insumo-producto real vs presupuestado	<i>Se expone sólo sobre los insumos críticos cárnicos (salmón, lomo, bondiola, pollo, cordero)</i>
% de mermas sobre volumen procesado	<i>Se calcula sobre insumos en general que representan el 80% del valor de las compras en el mes</i>
% de kilogramos de desperdicio sobre volumen procesado	<i>Se calcula sobre el total de kgs de insumos y productos desperdiciados durante el procesamiento y al finalizar los eventos.</i>

- **Personal:** La mano de obra es uno de los factores clave en el proceso de producción y de servicio, entendiendo además que la contratación dentro del régimen eventual es una constante en la actividad gastronómica. El problema de la contratación eventual es el impacto que tiene en la curva de rendimiento del personal, tanto en la producción en el sector Cocina, como en la prestación del servicio en el salón del evento. Es por esto, que los indicadores que se utilizan son los siguientes:

Rotación del personal mensual	<i>Se calcula sobre el total del personal contratado fijo y eventual</i>
% de empleados discontinuados	<i>Se calcula sobre el total de los contratos eventuales del mes</i>

- **Equipos de frío, congelado y vacío:** Un elemento clave para la producción anticipada es contar con capacidad de almacenamiento en cámaras de congelado (envasado o no al vacío) y en cámaras de frío (especialmente para verduras, hortalizas y frutas). Estas herramientas facilitan la planificación y optimización de las compras, tanto en calidad y cantidad como en cuanto a precios. De todos modos, las tarifas de energía eléctrica y gas, la necesaria custodia, la clasificación y manipulación en bandejas, y la inmovilización de capital de trabajo, generan costos de producción y financieros que deberían equilibrarse con los beneficios de contar con producción anticipada para futuros eventos.

Montos invertidos en equipamiento	<i>Se expresa en montos nominales de inversión en moneda extranjera (mensual y acumulado anual)</i>
Consumo mensual de energía	<i>Se calcula sobre el consumo real en KWH y en M3 de gas, expresado en pesos del mes</i>
% aprovechamiento de la capacidad de frío	<i>Se expone por cada cámara o conjunto de cámaras de congelado y cámaras de frío, teniendo en cuenta que cuanto más completas consumen menor cantidad de energía.</i>

- **Logística:** El factor logístico es clave en cualquier formato gastronómico de eventos, aunque el impacto es más significativo en el modelo de prestación de servicios en espacios no propios. En la mayoría de los casos, la cantidad y variedad de productos, equipamiento y vajilla aumenta la probabilidad de omisiones y olvidos, con el consecuente impacto en traslados y viajes adicionales. Además, es fundamental monitorear los costos de la logística inversa, donde es importante si el traslado es con vajilla sucia o limpia. Los indicadores son:

% rotura de vajilla	<i>Se calcula en base a los reportes semanales de rotura para reposición.</i>
Cantidad de kilómetros adicionales	<i>Se expresa en km para medir el consumo de combustible y desgaste de cubiertas por viajes fuera de la ruta y viajes pautados.</i>
Coeficiente cantidad de viajes logística inversa / cantidad de eventos realizados	<i>La optimización de este coeficiente es clave ya que no está condicionado por los horarios de inicio de los eventos. Lo ideal es trasladar toda vajilla limpia para optimizar los espacios.</i>
Costos promedio de logística según categoría de carga	<i>Se expresa desagregado ya que el traslado tiene una agenda y anticipación diferente para cada categoría (personal, mantelería y uniformes, vajilla, productos e insumos, hornos-equipos-bachas). Si la optimización permite traslados en conjunto, el costo promedio se calcula para la categoría integrada.</i>

En la práctica, este monitoreo se realiza con frecuencia semanal, ya que el objetivo es corregir el problema para no reiterarlo en la siguiente semana. Normalmente, los eventos corporativos se realizan durante los días hábiles de la semana laboral, mientras que los eventos sociales se concentran los viernes, sábados y domingos, más allá de los días que son víspera de días feriados. Por otra parte, es cierto que muchas de las acciones correctivas son el resultado de los reportes operativos por cada uno de los eventos, ya planteados en el punto 3 del presente trabajo. Pero, al

requerir muchas de estas acciones de un presupuesto específico, cambios en algún proceso o de personal asignado a los próximos eventos, es fundamental que -en el nivel gerencial- se disponga de información agregada -como la presentada en esta parte del modelo de gestión- que se complemente con reportes funcionales específicos que completen la información para las decisiones a considerar.

De todos modos, para completar este bloque del modelo de gestión, es importante contar con algún coeficiente que resuma -en un número- la evolución en el blindaje del negocio. La cantidad y diversidad de variables que impactan en el negocio, conviven con la asincronía en los flujos de cobranzas propios de la modalidad anticipada de contratación. Y esto se convierte en un elemento crítico en épocas de inestabilidad de precios y pérdida del valor adquisitivo de la moneda local. Por estas razones, es importante hacer un seguimiento de un coeficiente que exponga el grado de vulnerabilidad del negocio gastronómico que se gestiona.

b. El coeficiente GEGAVENT

Todo modelo de negocios requiere estar blindado, para disminuir los riesgos producidos por la inestabilidad de los factores críticos del mismo.⁵ En el caso del negocio de gastronomía en eventos, es importante identificar aquéllos que reúnan la categoría de "factor clave". Del estudio sobre las características del modelo de negocios, es posible destacar los cinco factores que alcanzan a cumplir con las características señaladas:

- Si los insumos son perecederos o no, ya que los primeros requieren costos de manipulación, seguridad alimentaria y energía para mantener en condiciones la temperatura que requiere su conservación.
- La capacidad de producción anticipada de los menús a servir en los eventos programados, que requiere el envasado en máquinas de vacío y su conservación en cámaras de congelado (clasificados y organizados previamente para su utilización en oportunidad del evento).
- El nivel de volatilidad de los precios relativos de los insumos.
- La disponibilidad de proveedores alternativos de insumos, para atender a los problemas de quiebres de stock, deficiente calidad o cambios abruptos de precios de reposición.
- La garantía de abastecimiento de los insumos que requieren los menús, que puede verse alterada por factores climáticos (granos, verduras, hortalizas y frutas), factores biológicos (enfermedades animales), restricciones a las im-

⁵ También denominados "centros de gravedad" al representar los anclajes del modelo de negocio para no desequilibrarse por el impacto abrupto de cambios en los factores claves de la gestión.

portaciones, o alteraciones en las condiciones de funcionamiento del traslado internacional de productos alimenticios (p.ej. crisis en el negocio naviero mundial).

Sobre la base de estos cinco factores críticos, es posible calcular un coeficiente que exponga el grado de blindaje del modelo de negocios, como se expone a continuación:

Cuadro 3. Las variables y su ponderación para el cálculo del coeficiente GEGAVENT

Factores claves del modelo de negocios	SÍ %	NO %
Insumos y productos que, requieren o no, frío y conservación en cámaras.	✗	✓
Insumos con posibilidad de ser incorporados en un proceso de producción anticipada con almacenamiento en condiciones de conservación	✓	✗
Aumento de precios de reposición por sobre el promedio de aumento INDEC en el rubro "Alimentos y bebidas"	✗	✓
Desarrollo de tres proveedores alternativos por cada categoría de insumos	✓	✗
Proporción de insumos con problemas de abastecimiento por causas biológicas, climáticas o propias del comercio exterior.	✗	✓

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las respuestas implicarán una proporción sobre el 100% total en cada variable clave, el proceso continúa con la suma de todos los valores vinculados a los círculos vacíos (respuestas asociadas con el aumento del blindaje del modelo) y la suma de aquéllos vinculados a los círculos con una cruz dentro (respuestas asociadas con el debilitamiento del modelo).

El coeficiente GEGAVENT resultará del cociente entre el numerador por el total de las proporciones de los círculos vacíos y el denominador por el total de las proporciones de los círculos con una cruz. El resultado siempre será positivo en un rango entre un mínimo de 0,002 y un máximo de 499, interpretándose como un modelo más blindado, cuanto más alto resulta del coeficiente y viceversa.

Es importante, comprender que siempre se sumarán los valores en la secuencia y referencia descripta. Si bien responde a una lógica conceptual, no se trata –como resultado de la exposición– de la sumatoria de cada una de las dos columnas, sino de aquellos valores que se relacionan con respuestas que aumentan el blindaje del modelo de negocios, y aquéllas que lo disminuyen y debilitan.

En el siguiente cuadro, se presenta un ejemplo a los fines de clarificar el cálculo y la exposición de las respuestas. De todos modos, las respuestas binarias del cuadro deben provenir del análisis sobre la totalidad de los insumos y productos que se consumen en el proceso. Muchos de los insumos están asociados a una de las respuestas por sus características naturales, aunque no siempre será la misma respuesta si depende de decisiones de procesos o circunstancias coyunturales respecto a la volatilidad de los precios relativos en la economía.

Cuadro 4. Ejemplo de aplicación del cálculo y exposición del coeficiente GEGAVENT.

Factores claves del modelo de negocios	SÍ (%)	NO (%)
Insumos y productos que, requieren o no, frío y conservación en cámaras.	68	32
Insumos con posibilidad de ser incorporados en un proceso de producción anticipada con almacenamiento en condiciones de conservación	85	15
Aumento de precios de reposición por sobre el promedio de aumento INDEC en el rubro "Alimentos y bebidas"	71	29
Desarrollo de tres proveedores alternativos por cada categoría de insumos	44	56
Proporción de insumos con problemas de abastecimiento por causas biológicas, climáticas o propias del comercio exterior.	25	75
Suma de valores que aumentan el blindaje del modelo	32 + 85 + 29 + 44 + 75	Total = 265
Suma de valores que disminuyen el blindaje del modelo	68 + 15 + 71 + 56 + 25	Total = 235
COEFICIENTE GEGAVENT	265 / 235	1,1277

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, es importante resaltar que no puede ser considerado como un coeficiente que refleja -de manera agregada y en un único número- la totalidad de los factores que deben ser tenidos en cuenta al momento de gerenciar un negocio de gastronomía para eventos. Es complementario del conjunto de indicadores presentados en el punto anterior, conformando un modelo aplicado a la toma de decisiones de quien gerencia esta clase de negocios.

Por otro lado, es importante comprender que el coeficiente revela muy poco en términos absolutos, por lo que siempre requerirá ser analizado en términos relativos. Está claro que, sin necesidad de compararlo, el coeficiente mayor al valor 1 es un indicador de mayores condiciones positivas que negativas al momento de blindar el modelo de negocios. Pero, es insuficiente el valor absoluto. Es por esto, que siempre debería ser comparado con los coeficientes de meses anteriores o ser expuestos en una serie histórica del último año o dentro de los meses de temporada alta de actividad. El objetivo es ir incrementando este valor con el transcurso de los meses

y comprender cuál fue el factor o los factores (dentro de los cinco analizados) que mejoraron en las proporciones, como así también, cuáles empeoraron.

Hay factores que no dependen de decisiones gerenciales, sino de condiciones naturales, biológicas o macroeconómicas. Pero, es posible tomar decisiones que cambien la exposición del modelo de negocios a esas condiciones exógenas. Por ejemplo, es posible reducir la cantidad de productos perecederos o aumentar las recetas para la producción anticipada de algunos productos, más allá de sus condiciones biológicas naturales. También es posible migrar del consumo de productos importados o con problemas de abastecimiento local, a otros que no estén expuestos a estas circunstancias. En estos casos, la criticidad de la decisión pasa por cómo estos cambios afectan las condiciones de contratación por los clientes, quienes lo hacen -normalmente- en forma anticipada y sobre una propuesta que no contemplaba -en ese momento- los cambios en los factores externos que impactan en las decisiones de cambios en los menús.

El comportamiento de los precios relativos de los insumos, por encima o debajo del promedio de los alimentos y bebidas en general, es un factor no controlable por quien gerencia el modelo de negocios. Pero, pueden tomarse medidas atinentes a migrar de componentes en las recetas, buscar reemplazos de insumos que cumplan con las condiciones comprometidas en la venta, o realizar compras anticipadas, para amortiguar el efecto de la inflación de precios de los volúmenes necesarios para atender el consumo en los eventos ya vendidos. Obviamente, estas decisiones de compra anticipada están condicionadas por el impacto del costo financiero sobre el capital de trabajo inmovilizado, por los costos de custodia, manipulación y estiba en depósitos de la empresa, por los costos de acondicionamiento de frío en las cámaras donde -eventualmente- se acopiará el stock de la compra.

La presentación de los mecanismos de control del negocio de gastronomía en eventos se ha concentrado en instrumentos destinados a quienes gerencian el negocio. De todos modos, se hizo referencia a la información funcional analítica destinada a quienes toman decisiones operativas en ese mismo negocio.

La construcción de modelo GEGAVENT se basa en un tablero de indicadores sobre los seis vectores claves del negocio (planteados en el Cuadro I), complementado por el coeficiente de blindaje del modelo.

En la práctica, esta información es fundamental para la gestión de un negocio afectado por el diferimiento entre el momento de la contratación y la ocasión de prestación y consumo del servicio. El abanico de variables analizadas, su volatilidad y su dependencia de factores exógenos de amplio espectro, justifican la necesidad de contar con herramientas ágiles de control y que faciliten la toma de decisiones en la gestión del negocio.

Seguramente, muchos detalles y recursos presentados no son una novedad, ya que fueron desarrollados por prestigiosos autores en la materia. Pero, es importante presentar su adecuación a un negocio en particular, a partir del cual, resulta clave -como en cualquier otro- la identificación de los factores críticos a monitorear y los "centros de gravedad" que lo sostienen en el tiempo.

Conclusiones

El negocio de la gastronomía en eventos sociales y corporativos, tanto sea en espacios propios o de terceros, requiere el control de las variables que se constituyen en causas de sus problemas, resultados y contingencias. En el punto 1 se expusieron las seis causas concurrentes sobre las cuales construir un modelo de gestión efectivo.

El modelo de gestión GEGAVENT -en una primera columna vertebral de trabajo- toma estas seis causas y las identifica como los vectores conceptuales, sobre los que se construyen los indicadores gerenciales para el monitoreo de los factores claves del modelo de negocios gastronómico.

Además, el modelo identifica los cinco factores críticos del modelo de negocios, sobre los cuales tomar decisiones que provean un blindaje adecuado para su sostenibilidad en el tiempo. Estos cinco factores son expuestos en el coeficiente GEGAVENT -constituyendo la segunda columna vertebral- que debe complementarse con el tablero de indicadores que monitorea las seis causas concurrentes.

La construcción de ambas columnas vertebrales del modelo de gestión depende en su totalidad, de disponer de información analítica y operativa que refleje permanentemente lo ocurrido en los eventos y el comportamiento de los factores exógenos que influyen directamente en los resultados de la operación. Para aclarar este concepto, se han detallado en el punto 3 los reportes funcionales que se utilizan en este negocio y -especialmente- el seguimiento de los cambios en los precios relativos de los insumos críticos, tal como se expone en el Cuadro II.

Si bien la operación gastronómica está afectada por el comportamiento de variables físicas y su tratamiento funcional, la variable precios es crítica en contextos inflacionarios, como los que se experimentan en varias de las economías de los países del planeta.

Esta volatilidad tiene su origen en factores no controlables por quienes gerencian estos negocios, pero se pueden tomar decisiones conducentes a acotar el impacto de su comportamiento. Es por esto que, con el cálculo del coeficiente GEGAVENT se pretende exponer el grado de blindaje del modelo de negocios, ante el comportamiento de las variables no controlables, como son la volatilidad de los precios de

los insumos y recursos, y también los problemas de abastecimiento de los mismos como respuesta de los proveedores ante la inflación.

La utilización del modelo de gestión presentado no garantiza evitar el impacto de los seis vectores críticos del negocio, ni neutralizar los efectos de los cambios en los precios relativos de los insumos. Pero, permite anticiparse en el proceso de toma de decisiones, planificar el camino a recorrer sobre un volumen de negocios comprometido y optimizar la matriz de factores y recursos para mejorar la ecuación económica del negocio y sostenerlo en el tiempo.

Bibliografía

- Batistella, S., Marchione, J. & Metilli, G. (2020). *Definiendo la potencialidad flexible condicionada de los factores en el modelo de servicios*. Anales X Congreso de Costos del Mercosur, Montevideo, Rep. Oriental del Uruguay.
- Di Stéfano, V. & Alderete, V. (2004). *La gestión a partir de la productividad*. Anales XXVII Congreso Argentino de Costos, Tandil, Argentina.
- Horngren, Ch., Datar, S. & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Prentice Hall.
- Osorio, O. (1992) *La capacidad de producción y los costos*. República Argentina: Ediciones Macchi.
- Vázquez, J. (1992). *Costos* (2^a edición corregida). Buenos Aires: Aguilar.

© 2024 por los autores; licencia otorgada a la revista *Costos y Gestión*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de CreativeCommons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>