

**XXI CONGRESO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE
COSTOS.**

**PROPUESTA PARA UN ESQUEMA DE DETERMINACION
Y GESTION DE COSTOS EN LOCALES DE DIVERSION.**

**Autor: Profesor: Gregorio R. Coronel Troncoso (Socio Activo).
Facultad Cs. Económicas de Paraná.
Universidad Nacional de Entre Ríos.**

Tucumán, Setiembre de 2008.

INDICE

I): Introducción	Página 1
II): La Estructura y su Proceso Productivo	Página 2
III): Los Productos y la Demanda.	Página 4
IV): La Determinación de los Costos.	Página 6
V): El Gestionamiento de la Unidad Económica	Página 14
VI): Conclusiones	Página 16
VII): Bibliografía	Página 17

RESUMEN:

El trabajo aborda el tratamiento casuístico de una actividad específica como es la de los Locales de Diversión y en su desarrollo, con el respaldo técnico de los contenidos de la Teoría de los Costos efectúa una proposición para la Determinación y Gestionamiento de los Costos relacionados con ese tipo de Unidades Económicas. Luego de una Introducción donde describe las características principales del negocio y algunas razones que justifican el tratamiento del tema, analiza la Estructura y el Proceso Productivo, los Productos y la Demanda, los procedimientos para la Determinación de los Costos con la exposición de un ejercicio práctico ilustrativo, los Indicadores para el Gestionamiento de las Empresas y en las Conclusiones reitera que es un ejercicio realizado desde la óptica estrictamente académica para ser utilizado en la práctica profesional o de la enseñanza mejorado con los aportes que los especialistas puedan efectuarle.

PROPUESTA PARA UN ESQUEMA DE DETERMINACION Y GESTION DE COSTOS EN LOCALES DE DIVERSION.

I: INTRODUCCION:

El presente trabajo trata sobre una casuística particular cual es la de poner en análisis y debate un modo de calcular y gestionar los costos en una unidad económica cuyos servicios consisten principalmente en brindar espacios y ámbito para la Diversión y los Espectáculos Públicos, recibiendo por ello diversas denominaciones, siendo las más habituales las de Discotecas , Boliches , Confiterías , Salones, etc.

La propuesta tiene por objetivo razonar en términos de los contenidos de la Teoría General de los Costos sobre el tratamiento a dar a los recursos que se consumen a raíz de las actividades requeridas por la puesta en funcionamiento de estos servicios, aspirando a que pueda ser de utilidad para los usos más habituales como son el ejercicio profesional (no he podido encontrar bibliografía especializada sobre el tema) y la transmisión del conocimiento en el ámbito docente si se decidiera tomarlo como tema de enseñanza, fundamentalmente en el ámbito de los trabajos prácticos.

Deseo dejar aclarado que no soy un especialista en el tema, y que el desarrollo de esta ponencia está respaldado por los aportes que me ha brindado una distinguida colega relacionada profesionalmente con una empresa del sector, a quien agradezco mucho la información proporcionada que ha servido de base para el trabajo y sus conclusiones. Esto también habilita la posibilidad que algunos tratamientos dados a la temática puedan ser modificados por otros aportes que surjan de quienes tengan mayores conocimientos.

El sector de la Diversión y los Espectáculos públicos tiene particularidades que lo identifican específicamente tales como la intensidad de demanda de capitales y recursos humanos; el hecho que el retorno no se encuentra siempre basado en la diversión propiamente dicha, sino en una fuente decisiva dentro los resultados finales constituida por la comercialización de bebidas; la permanente actualización y/o adecuación del local y sus accesorios principales (moblaje, sonido, iluminación, música, etc.) que son afectadas significativamente por los avances tecnológicos, la fuerte estacionalidad de su funcionamiento y, en buena parte de los casos, el relativo corto ciclo de vida por la aparición de nuevos competidores y el cambio de preferencias de la demanda. De allí que el horizonte para el recupero de las inversiones no puede ser demasiado largo, lo que lleva a perfilar el negocio como "de escala", es decir orientado a atraer y fidelizar a un grupo numeroso de clientes con capacidad de gasto apropiada, que exige una relevante y eficiente política comunicacional.

En la actualidad, además, han demandado inversiones extraordinarias para ofrecer mayor seguridad a los asistentes a partir de hechos conmocionantes ocurridos en los últimos años, originadores de regulaciones que, si son estrictamente exigidas por parte de las autoridades competentes, pueden decretar en muchos casos, la imposibilidad de continuar con el negocio. Se une a esta realidad, el comportamiento de la economía general que, luego de un auge del consumo que entusiasmó a quienes proporcionan bienes y servicios a la comunidad, ha comenzado a desacelerarse (entendiendo ello como de un crecimiento menor, más cercano a una tasa sostenible de largo plazo y no a un cuadro recesivo) motivando, para el caso, disminuciones importantes de la afluencia de público a las mismas, como lo informan diversas páginas de Internet una de las cuales destaca como título contundente: "Menos públicos para más confiterías". Y agrega como otros factores negativos del presente a la caída del poder de compra de la demanda, el auge de otras formas de diversión como el pub que funciona

con menos costos y personal, o la mayor presión tributaria de organismos recaudadores provinciales y comunales.

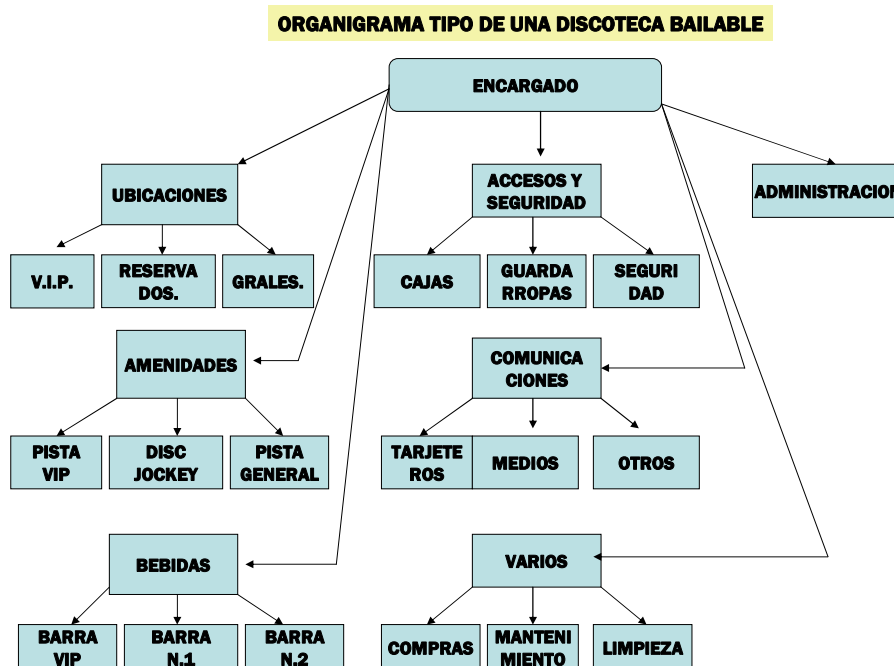
Todo lo descripto anteriormente, justifica plenamente esta experiencia con criterios técnicos, sin perjuicio de reconocer que -con suerte variada- la experiencia de los empresarios de la actividad les ha demostrado la bondad de los resultados si se lleva adelante una apropiada explotación del negocio.

II: LA ESTRUCTURA Y SU PROCESO PRODUCTIVO:

El tipo de empresas a las que me refiero tiene como Ley Técnico-Organizativa a las variantes de las producciones continua y discontinua expresadas por la doctrina ya que, según sea el caso, puede incluirse dentro de las identificadas como de "Producción continua de Ciclo Variable" en tanto generen y ofrezcan sus productos habituales en condiciones diferentes y composiciones diversas, o de las llamadas de "Producción por serie o lotes" cuando generen, dentro de sus posibilidades, productos diferentes según el pedido de los demandantes.

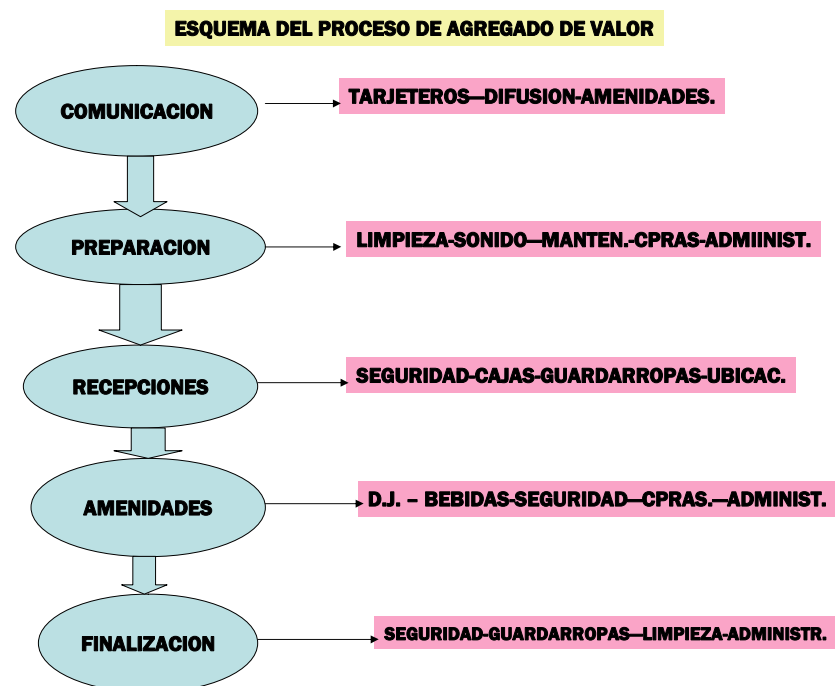
Si bien existe una aceptación generalizada que toda empresa es un proyecto de inversión en sí mismo, los Locales de Diversión, sobre todo los Bailables, son de una afinidad suprema con este concepto ya que -por las características descriptas en el punto anterior- tienen como objetivo el reintegro del dinero invertido en un período relativamente corto de vida y con un alto rendimiento. Favorece esta posición la circunstancia que el intercambio de sus servicios comprende un ciclo "dinero-dinero" de muy corta duración, ya que son abonados mayoritariamente en efectivo y al contado, salvo la utilización, en menor medida, de Tarjetas de Crédito u otros medios especialmente diseñados por cada firma.

Como sucede en cada unidad económica, la Estructura presenta actividades principales que son las dedicadas a generar los productos que constituyen el objetivo central de su existencia, y de apoyo, aportantes de los productos que sirven de soporte a las primeramente mencionadas. Un forma tipo que pueden presentar es la siguiente:



Se exponen, con la dirección de un Encargado, tres funciones principales: La de Ubicaciones(cuya finalidad es ofrecer los lugares necesarios para la estancia de los asistentes), la de Amenidades (que comprende música, iluminación, sonido y las pistas de baile) y la de Bebidas (que involucra a las distintas Barras donde se comercializan). Respaldándolos en forma directa, se verifican también tres funciones de apoyo: Accesos y Seguridad (incluye Cajas, Guardarropas y Seguridad), Comunicaciones (Tarjeteros, Medios y Otros) y una tercera denominada "Varios" por su cierto grado de heterogeneidad (Compras, Mantenimiento y Limpieza). Finalmente, aparece el sector de Administración como de apoyo operativo al conjunto de la organización.

Seguidamente, se describe el proceso de añadido de valor intrínseco a la actividad que estudiamos, conformado por las principales etapas agregativas que operan dentro de la empresa, con la identificación de los distintos sectores comprometidos en el quehacer de cada una de ellas:



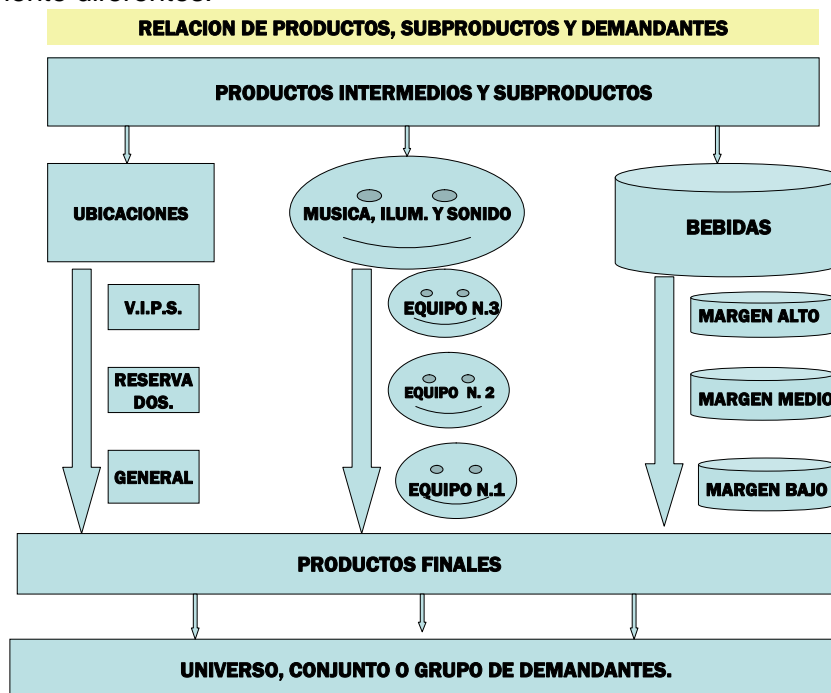
La **primera** es la **comunicación**, cuyo objetivo es el de difundir entre la demanda actual y/o potencial los servicios que se ofrecen, destacando los atributos que permiten diferenciarla competitivamente. En esta fase se demandan actividades de Comunicaciones (Tarjeteros, Medios) y eventualmente Amenidades (si proporciona Sonorización y Música en los lugares de promoción). La **segunda** etapa es la **Preparación** de la estructura donde se llevan a cabo los distintos eventos. Aquí las actividades necesarias son del sector de Varios (Limpieza, Mantenimiento), Amenidades (por la puesta a punto del Sonido y la Iluminación), agregando las potenciales necesidades de recurrir a Compras y/o Administración para adquisiciones del día o de último momento. La **tercera** etapa es la de **Recepción** disponiendo lo necesario para facilitar el acceso en tiempo y calidad de los concurrentes , para lo que se requiere de Accesos y Seguridad(Seguridad y Orden en los accesos, Cobros y Recepción de Entradas, Servicios de Guardarropas) y Ubicaciones (actividades de los acomodadores). La **cuarta**, es la de **Amenidades** (Disc Jockey, Sonido e Iluminación), Seguridad (cuidado del orden en las pistas), Bebidas (preparación, suministros, cobros, supervisión) incorporando también a Compras y Administración si fuera necesario. Y por último la **quinta** que ocurre a la **finalización** del evento donde intervienen Accesos y Seguridad (para garantizar la seguridad del Retiro, el Servicio de Guardarropas) , Varios (por

Limpieza) y Administración (por la Rendición de Fondos, si se realizara en ese momento). Se adopta la visión de Organización Horizontal de los procesos .El Organigrama formal dependerá de la diseño final que se le dé a la empresa.

III: LOS PRODUCTOS Y LA DEMANDA:

Este aspecto merece consideraciones especiales ya que la definición del "producto" ofrecido por un Local de Diversión merece ser suficientemente explicitado. En principio, y con criterio general, la necesidad que busca satisfacer un cliente que concurre a esos locales es la de esparcimiento o diversión. Corresponde seguidamente establecer cuales son los objetos que permiten cumplir este objetivo. Y del análisis realizado surge la existencia de **productos intermedios** que, combinados de diferentes formas, dan lugar a un conjunto de **productos finales** comercializados por la unidad económica. En efecto, los primeros forman parte de los outputs habituales que surgen de los diferentes procesos o actividades que se desarrollan con los recursos y habilidades con que se cuenta. Si los mismos son combinados de distinta manera o con grados de diferenciación relacionados con su calidad, potencia, complejidad, etc. darán lugar a distintos "artículos" que serán ofrecidos a la clientela en función del gusto detectado o los pedidos receptados en el universo atendido y/o en los segmentos bajo observación.

En este tipo de negocios suele presentarse una distinta estructura de estancia para los asistentes, contando con sectores denominados VIP, Reservados y Generales. También en las Amenidades existen variantes en la sonorización, la iluminación con la inclusión de aparatos y efectos de mayor o menor intensidad lumínica y de sensaciones, sin dejar de mencionar el propio Recurso Humano que conduce la musicalización ya que es bien distinto el ambiente cuando está a cargo del Disc Jockey más apto, que cuando lo desempeña un ayudante o profesional de menor jerarquía. Y en bebidas se da la misma situación: La variedad de tragos preparados por un especialista, la aptitud de los bacheros, el tipo de restricción que haya en cuanto al tipo de bebidas que puedan expendirse, la categoría del equipo de recursos humanos requeridos, son algunas de las alternativas de este aspecto. Es fácilmente comprensible que todo lo anterior puede mezclarse de diferentes modos y el resultado dará lugar a servicios igualmente diferentes.



En el ejemplo que analizamos, las Ubicaciones han sido divididas en tres grupos, a saber: VIPs, Reservados y General. Las Amenidades se han agrupado como diferentes "kits" de iluminación, sonorización y musicalización. Y las bebidas han sido clasificadas según sus grados de rendimiento en: De Alto Margen, de Margen Medio y de Bajo Margen. Tal como lo referimos, en un evento destinado a Adolescentes es muy posible que se habilite sólo el sector General de Ubicaciones, utilizando un kit de sonorización acorde a ese tipo de usuarios y que las bebidas que se esperan vender sean de medio y bajo margen porque es previsible que no consuman alcohol. Otros son los componentes de un mismo eventoailable para mayores. Un dato más que los diferencia es la duración de las jornadas. Para complementar, mencionemos la realización de un Desfile de Modas donde las Amenidades y Bebidas no serían de uso tan intenso como las Ubicaciones (con habilitaciones del VIP). O la presentación de un artista o grupo famoso en Conferencias de Prensa.

Con esos elementos podemos conformar líneas de productos, entendidas como un conjunto de artículos que la integran teniendo un componente común que las relaciona. En tal sentido, hemos identificado dos: La de Eventos No Bailables y la de Eventos Bailables. Por otra parte, la explotación de los eventos pueden hacerse por cuenta propia o ser locado a terceros dando lugar a varios formatos de negocios con los que pueden alcanzarse las metas estratégicas , tácticas y operativas oportunamente fijadas.

En el ejercicio de las actividades que concretan los servicios prestados, la empresa consumirá (o sacrificará) recursos económicos de conocimiento habitual: 1): Los Materiales y Servicios utilizados en cada oportunidad, que constituyen consumos de corto plazo; 2): Los Recursos Humanos, también de consumo inmediato, con diferentes grados de calificación, regulados por el convenio colectivo N.313/75 del SUTEP que prevé la existencia de personal con remuneraciones mensualizadas y no mensualizadas según la categoría y localización del Establecimiento.; 3): Los Recursos de Capital, masa crítica del proyecto que, en mi criterio, deben ser agrupados en: De Retorno en el Largo Plazo (la Infraestructura Edilicia y las Pistas), de Retorno de Medio Plazo (Todo el amoblamiento y las Instalaciones, incluido el de las Barras) y de Retorno de Corto Plazo (fundamentalmente lo relacionado con Amenidades por el avance tecnológico).

PRODUCTOS FINALES

UNIDAD DE COSTO GENERAL: JORNADA O EVENTO.

LINEAS DE PRODUCTOS	PRODUCTOS
<p>NO BAILABLES:</p> <p>BAILABLES:</p>	<p>DESFILES DE MODAS</p> <p>RECITALES DE BANDAS</p> <p>OTROS:(BINGOS, CONFER.)</p> <p>PRIMERA SECCION.</p> <p>NOCHE</p> <p>CELEBRACIONES ESPECIAL</p> <p>OTROS (EGRESADOS).</p> <p>PROPIO O POR TERCEROS.</p>
<p>MODOS DE PRESTACION:</p>	<p>MATERIALES Y SERVICIOS</p> <p>RR. HH.(POR TIEMPO)</p> <p>CAPITAL: RECUP. L. P.</p> <p>RECUP. M.P.</p> <p>RECUP. C. P.</p>
<p>RECURSOS ECONOMICOS:</p>	

Finalmente, una referencia especial al tipo de producto y su demanda. Atendiendo a que el producto ofrecido en cada oportunidad es consumido por un conjunto de demandantes en forma más o menos simultánea, recibe la denominación de "Unidad de Producto de consumo múltiple" y en consecuencia, como veremos, los costos relativos al mismo deben ser concentrados en una única **unidad** que es el **evento** para que pueda ser correlacionado con los ingresos provenientes del conjunto de usuarios. Ejemplificando: Habrá un producto Evento No Bailable para Desfile de Moda, otro Evento Bailable para la Primera Sección, etc. sin perjuicio de mayores aperturas si el interés de la información así lo justificara.

IV: LA DETERMINACION DE LOS COSTOS:

Este punto tratará sobre las técnicas a aplicar para determinar los costos previstos o incurridos asignables a las unidades de costos sujetas a observación, en especial las que corresponden a los productos finales ofrecidos por los Locales de Diversión, complementándolo con la formulación de un ejemplo práctico que facilite la comprensión de las afirmaciones realizadas. En términos de la doctrina general, debo realizar las siguientes puntualizaciones:

Primera: Comparto totalmente los lineamientos doctrinarios de quienes opinan que en la evaluación de un sistema de Costos, la coherencia entre éste y la estrategia a perseguir es crítica. Dicho de otro modo, sin que ello importe una novedad sino más bien una reafirmación, el sistema de Costos debe brindar información suficiente y oportuna para verificar de qué manera la empresa se encuentra en el camino del cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos planificados en el Plan de Negocios Integrado, a fines de poder efectuar un adecuado seguimiento de la Gestión y posibilitar la toma de decisiones correctivas o confirmativas que sean necesarias. Esto conlleva una posición activa en planeamiento y el manejo cotidiano de los negocios, tarea propia de la Contabilidad de Gestión, que incluye la implementación del ABM para ejercitar regularmente el PMC, con utilización del JIT y el ABC como herramientas auxiliares coadyuvantes.

Los costos que se verifiquen serán el resultado de las acciones o actividades diseñadas en dicho Plan de Negocios Integrado para ser ejecutadas en cada tramo de tiempo, con el consiguiente consumo eficiente de factores o recursos económicos necesarios a los que se les adjudican magnitudes físicas y/o monetarias.

Segunda: Se asume que la unidad de costo más representativa del negocio es la Jornada o Evento, con las particularidades que cada uno de ellos incorpore. Esto es así por la naturaleza de sus demandantes que, aún con gustos diferentes, lo consumen de forma simultánea en grupos más o menos numerosos. De allí su denominación "Unidad de Producto de Consumo Múltiple".

Frente a esta situación, el análisis del comportamiento de los Costos en su clásica diferenciación de Fijos y Variables al nivel agregado de aquella unidad de costo debe efectuarse en dos niveles: 1): A nivel de Evento donde existirán factores o recursos que se consumirán en forma proporcional a la cantidad de asistentes (bebidas por ejemplo) y otros factores o recursos que se consumirán con total indiferencia respecto de esta última variable (las estructuras de apoyo como Cajeros, Guardarropa, Limpieza, etc.). Habrá por lo tanto que identificar costos fijos y variables del evento; 2): A nivel de la Actividad Total en la que se verificarán consumos de recursos o factores que variarán en forma proporcional al número de eventos (Recursos Humanos No Mensualizados, Seguridad y Limpieza si fueran contratados a terceros sobre la base de cada evento, Gravámenes por Evento, etc.) y otros que subsistirán con prescindencia

del número que alcancen los mismos (La Unidades Operativas Permanentes y la Inversión a recuperar).

En suma: Cada evento cargará con los costos variables y fijos propios que le correspondan ser asignados en forma directa y/o indirecta. De su comparación con los ingresos generados, surgirá el excedente (o margen de contribución) que aporte para financiar los costos de la Estructura Común o General y el retorno del capital invertido con el beneficio pertinente.

La integración de esta información al final de un período dado de tiempo, permitirá exhibir los resultados finales de la empresa usando para ello la misma metodología anterior. En este informe será necesario segmentar los datos por evento o grupo de ellos relevantes a fines de ponderar el grado de rendimiento de cada uno de ellos y consecuentemente su capacidad de aporte al sostenimiento de la Estructura Permanente y el retorno de las Inversiones.

Su implementación podrá concretarse con el diseño y preparación de una Hoja de Costo por Evento (que puede confeccionarse con datos preventivos y posteriores) donde se concentren todos los datos de conformidad a lo propuesto.

Tercera: El tratamiento del rubro de Costos que la Contabilidad denomina Amortizaciones, aquí sugiero aplicarlo con el criterio que se utiliza en el estudio de Proyectos de Inversión. O sea el flujo neto de fondos que debe recaudarse para reintegrar las inversiones originales con su correspondiente beneficio. Se le daría, en definitiva, un tratamiento similar al otorgamiento de un mutuo a la sociedad para financiar sus inversiones básicas el que debe ser devuelto en un plazo determinado con una tasa de interés pactada. La aclaración a efectuar es que este flujo de fondos deberá ser calculado en función de la vida útil esperada por cada segmento o grupo de inversiones a recuperar . Como se refirió anteriormente, el proyecto demanda, según mi punto de vista, tres grupos de inversiones: a): Las que se esperan recuperar en el Largo Plazo, que incluye el Edificio, la infraestructura, las pistas y el diseño interior; b): Las que se intentarán recuperar en un Plazo Medio, que están formadas por las que se destinan principalmente al Mobiliario e Instalaciones de las Ubicaciones y las Barras; c): Las a recuperar en un Corto Plazo que involucran a los equipos de Sonido, Iluminación, Efectos Especiales, Pantallas Gigantes, Cañones de Proyección entre los más importantes, cuyo lapso de funcionamiento está permanentemente afectado por el avance de la tecnología y que, atendiendo a su heterogeneidad con grados de obsolescencia diferente, debe estar representado por una ponderación general del tiempo útil de uso. Aclaro que los conceptos de Largo, Mediano y Corto plazo se entienden referidos comparativamente con el Ciclo de Vida esperado del negocio. Los retornos de los tiempos intermedios se destinan a reponer lo consumido.

Cuarta: Otro aspecto de interés es el tratamiento a dar a la Capacidad Utilizada y la No Utilizada, generalmente denominada Capacidad Ociosa. En mi opinión, los costos surgen de una idea de negocios concebida por el o los inversores que lo impulsan, quienes al momento de analizar el uso de la Estructura debieron tener en cuenta la restricciones existentes para su total aprovechamiento. En el caso particular de los Locales de Diversión, el mercado impone limitaciones que surgen de la realidad vigente al tiempo de poner en marcha el proyecto y las que puedan vislumbrarse para los años previstos de su duración. Concretamente, no sería posible en algunas localidades el funcionamiento de un establecimientoailable durante todos los días del año simplemente porque la cultura de sus habitantes hace que la diversión de este tipo esté reservada para los fines de cada semana. En otros, se dá una fuerte estacionalidad como es el de los ubicados en zonas turísticas donde en determinadas épocas del año predominan factores ambientales proactivos como el frío, el calor o fiestas tradicionales.

Y los hay que sí pueden ofrecer sus servicios durante todo el año porque las condiciones climáticas y de otro tipo así lo permiten, o tienen estructuras flexibles que los hacen altamente funcionales para atender demandas de distintas clases de eventos a condición que éstos tengan una continuidad que se extienda durante aquel tiempo.

En el último de los casos no existiría diferencia alguna para darle a la capacidad el tratamiento habitual que es conocido en doctrina. Pero en los anteriores, la proposición es acoplar el uso de la estructura y sus costos consecuentes a los niveles de producción que se hayan determinado en el proyecto. Esto no implica desconocer que se trata de costos de comportamiento fijo, inevitables dentro de ciertas decisiones, disponibles e indiferentes para decisiones de ampliaciones de inversión, y que su no utilización es conceptualmente una ociosidad. Significa reconocer que esa ociosidad forma parte inevitable del negocio, que debe ser correspondida con una tasa de rentabilidad suficiente para absorberla a condición que su magnitud esté acorde con los parámetros de eficiencia verificados en unidades económicas comparables.

Por tanto los costos de utilización de la capacidad que se proyecten llevarán implícito el costo de capacidad no utilizada que se establezca. Sin embargo será posible detectar las ociosidades explícitas. La Capacidad Ociosa Anticipada surgirá de la comparación del Nivel Previsto Utilizar según el proyecto y el Nivel de Uso que se decida utilizar en cada momento. La Capacidad Ociosa Operativa, será la diferencia entre el grado de utilización efectivamente alcanzado al final del período en observación y el nivel de capacidad definido al comienzo del mismo.

A continuación se desarrolla el ejercicio práctico, desde una posición de programación. En el primer cuadro se muestra cual es la planificación de eventos con sus estimaciones para un período anual.

I: PLANIFICACION ESTIMADA PARA UN AÑO (EVENTOS)

Tipo de Eventos(Productos)	Cantidad Eventos	Cant.Hs./ Evento	Cant.Pers./ Evento	Tot.Hs./ Evento	Tot.Pers/ Evento
Línea No Bailables:					
Modas	12	4	150	48	1800
Recitales	3	10	1000	30	3000
Otros	4	10	100	40	400
Línea Bailables:					
Primera Sección	40	6	500	240	20000
Noche	144	9	1000	1296	144000
Celebraciones y Especiales	60	9	600	540	36000
Nivel de Actividad Proyectado	263			2194	205200
Capacidad Máxima Práctica	350			2750	240000
Capac. Ociosa Anticipada(U)	87			556	34800
Capac. Ociosa Anticipada(%)	25%			20%	15%

Nota: Las horas/Evento y Cant. De Personas/Evento son estimadas.

En el mismo se han detallado los productos a vender, por líneas, con una estimación de su cantidad, indicándose además la cantidad de horas de duración y la de personas que se harán presentes en cada uno de ellos y el total acumulado, con la advertencia que las cuantificaciones son promediadas. El nivel de actividad proyectado es una mezcla de 263 eventos que se extenderán por 2194 horas y de los que

participarán 205200 personas. Sin embargo las estimaciones de máxima capacidad se ubican en 350, 2750 y 240000 respectivamente, por lo cual las ociosidades anticipadas son de 87, 556 y 34800 en valores absolutos, representativos del 25%, 20% y 15% medidas en valores relativos. Aquí es donde se aplica lo detallado en la puntualización Cuarta anterior.

El cuadro que sigue describe los valores a recuperar en este período para el retorno o renovación de la inversión originaria, con más sus intereses respectivos. Los valores de Inversión originales y la cuota anual se expresan en miles de pesos. La tasa pretendida en porcentaje anual. Se detallan también los años en que se desea recuperar la inversión junto a la base de asignación elegida.

II: CUOTA DE INVERSIONES A RECUPERAR (Netas del Valor Residual de los Activos)

CONCEPTO	(Miles de \$)		TASA ANUAL	CUOTA ANUAL	BASE ASIGN.
	MONTO TOTAL	RECUP. (AÑOS)			
I.1.:Estructura Permanente de L.P.(Edificios y Pistas) Puede Incluir Repar. Y Reestruct.	\$ 500,0	4	18%	\$ 180,0	Hs./Evto.
I.2.:Estructura Permanente de M.P.(Mobiliario de Todo Tipo y Auxiliares: Barra, Guardarropas	\$ 240,0	2	18%	\$ 144,0	Asist./Ev.
			VIP: 30%	\$ 43,2	
			RES: 30%	\$ 43,2	
			GRAL.:40%	\$ 57,6	
(Luces Sonidos y E.E. Pantallas)	\$ 200,0	1,5 (Pr.)	18%	\$ 152,4	Horas/Ev.
			E3: 70%	\$ 106,6	
			E2: 20%	\$ 30,4	
			E1: 10%	\$ 15,2	

Para la inversión del Largo Plazo (4 años) que insumió originalmente \$500,0 miles la cuota anual exigida es de \$180,0 miles a ser recuperada o absorbida en función de las horas totales de evento con el fin de formular un cargo a las distintas jornadas que sea compatible con el tiempo de uso de esa estructura permanente. La de Mediano Plazo(con plazo de renovación a los 2 años) originó un desembolso original de \$240,0 miles y demanda para este año un flujo de \$144,0 miles de pesos distribuidos (para el caso discrecionalmente) en un 30% para VIPS. 30% para Reservados y 40% para el sector General, significantes de la porción de inversión correspondiente a cada sector dentro del Total. Para su absorción se ha tomado como base el número de asistentes en cada evento, dada la estrecha correlación de uso entre éstos y el mobiliario de la inversión. La de Corto Plazo, a la que se destinaron en origen \$200,0 miles se prevee retornarla en un tiempo promedio de 1,5 años y exige una cuota anual de \$152,4 miles que se absorberán también en función de las horas de cada evento, como criterio general. Aquí también la totalidad invertida se identificó(para el caso discrecionalmente) según distintos conjuntos de elementos que dan lugar a diferentes equipamientos utilizables en los eventos a los que mejor se adapten. Así, para el Equipamiento No.1 se destinaron \$106,6 miles; para el Equipamiento N.2 \$30,4 miles y

para el Equipamiento N.3 \$15,2 miles identificando los valores la calidad del servicio. Estos montos serán aplicados a la cantidad total de horas de utilización de cada uno de ellos.

Como un complemento natural de los datos anteriores, se deben decidir las combinaciones correspondientes a los productos que se espera ofrecer y vender, y las cuotas de absorción de las inversiones, para lo cual se ha preparado el siguiente cuadro:

III: USO DE LOS PRODUCTOS INTERMEDIOS.

III.1.: DE LA ESTRUCTURA BASICA

Edificio y Pistas:	Recup.Año	Hs./Año	Abs/Hora
Sobre Cap.Máxima Práctica	\$ 180,00	2750	\$ 65,45
Sobre Nivel de Act.Esperado	\$ 180,00	2194	\$ 82,04
Cap.Ociosa Anticipada		556	\$ 16,59

III.2.: DE LAS UBICACIONES Y AMENIDADES

III.2.1.:AMENIDADES (HORAS)

Tipo de Eventos	EQUIP.1	EQUIP.2	EQUIP.3	TOTAL
Línea No Bailables:				
Modas	12	12	24	48
Recitales		6	24	30
Otros		24	16	40
Línea Bailables:				
Tarde	48	120	72	240
Noche			1296	1296
Celebraciones y Especiales			540	540
	60	162	1972	2194
% de Uso del Total de Horas	3%	7%	90%	100%
Recupero Anual	\$ 15,24	\$ 30,48	\$ 106,68	\$ 152,40
Absorción Por Unidad(CM)	\$ 202,65	\$ 150,11	\$ 43,16	\$ 55,42
Absorción Por Unidad(NA)	\$ 254,00	\$ 188,15	\$ 54,10	\$ 69,46
Cap. Ociosa Anticipada	\$ 51,35	\$ 38,04	\$ 10,94	\$ 14,04

III.2.2.:UBICACIONES Y BARRAS (PERSONAS)

Tipo de Eventos	VIP	RESERV.	GENERAL	TOTAL
Línea No Bailables:				
Modas	540		1260	1800
Recitales			3000	3000
Otros	120	280		400
Línea Bailables:				
Tarde			20000	20000
Noche	28800	43200	72000	144000
Celebraciones y Especiales	10800	10800	14400	36000
	40260	54280	110660	205200

% de Uso del Total de Horas	20%	26%	54%	100%
Recupero Anual	\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 57,60	\$ 144,00
Absorción Por Unidad(CM)	\$ 0,92	\$ 0,68	\$ 0,45	\$ 0,60
Absorción Por Unidad(NA)	\$ 1,07	\$ 0,80	\$ 0,52	\$ 0,70
Cap. Ociosa Anticipada	\$ 0,16	\$ 0,12	\$ 0,08	\$ 0,10

Se expone dividido en los tres sectores de inversión a recuperar. En el primero la Estructura Básica de Largo Plazo genera un cargo total de \$82,04 por hora, de los cuales \$65,45 corresponden a la Capacidad Utilizada y \$16,59 a la Ociosidad Anticipada. Para la Estructura de Medio Plazo se analiza separadamente la combinación de las Amenidades y de las Ubicaciones. Para el primer caso, por ejemplo, de la totalidad de horas que se aplicarán al producto Modas(48) al producto Tarde(240), 12 y 48 respectivamente se sonorizarán, musicalizarán e iluminarán con el Equipamiento N.1 el que, según el cuadro anterior, debe generar una cuota anual de \$15,24 miles. Si relacionamos esta cantidad con la capacidad máxima de horas posibles de usar, surge una cuota horaria de \$202,65 a lo que hay que agregarle un monto de \$51,35 en concepto de Capacidad Ociosa Anticipada. Para el segundo caso, de la totalidad de las personas que se esperan, 40260 ocuparán sitios VIP. Este sector, según el cuadro anterior, requiere una cuota anual de \$43,20 miles lo cual, comparado con el nivel máximo de capacidad dá una cuota de \$0,92 por individuo a lo que debe adicionarse \$0,16 de Ociosidad al trabajar por debajo de esta magnitud.

Con los datos anteriores, es posible abordar el análisis de un evento concreto. Para el caso, se ha elegido el producto de la línea No Bailables-Moda y, atendiendo a la alta incidencia de los Costos Fijos dentro del total, se ha preparado una Hoja de Costos Fijos que refleja la incidencia de ellos sobre el producto seleccionado.

El cuadro está preparado con la puntualización Segunda de las señaladas anteriormente. Se consignan los Costos Directos o Propios del Evento, las Contribuciones para el sostenimiento de la Estructura Operativa Permanente(calculadas sobre la base de comparar los costos anuales de los conceptos consignados con las horas esperadas totales para todos los eventos) y las exigencias del Recupero de la Inversión cuyos valores son extraídos del cuadro anterior. Todos tienen la particularidad de ser indiferentes, dentro de ciertos rangos, al número de asistentes al evento.

IV:HOJA DE COSTOS FIJOS POR EVENTO

Modo: Organización Propia.

Tipo: No Bailables - Desfile de Moda

Asistentes: 150 Personas

Cotizantes:130 Personas

Costos Fijos a Absorber:

Concepto	Cantidad	Abs./Unit.	Abs/Evto.	Total Gral.
1): De Operación:				

1.1.):Propios del Evento:

RR.HH. por Día:(Proporcional)

Comunicaciones	3	\$ 40,00	\$ 120,0
Seguridad	4	\$ 50,00	\$ 200,0
Cajeros	1	\$ 50,00	\$ 50,0
Guardarropa	1	\$ 40,00	\$ 40,0
Limpieza	2	\$ 40,00	\$ 80,0

Amenidades	2	\$ 70,00	\$ 140,0	
Bebidas	4	\$ 50,00	\$ 200,0	
Ociosidad General			\$ 207,5	
Sub-Total Diarios			\$ 1.037,5	\$ 1.037,5

1.2.): Otros Costos:

Honorarios			\$ 3.000,0	
Difusión			\$ 1.000,0	
Decoración			\$ 1.200,0	
Serv. Y Materiales Varios			\$ 800,0	
Sub-Total Otros			\$ 6.000,0	\$ 6.000,0

Total Costos Propios/Evento \$ 7.037,5

2): Contribuciones:

2.1.): RR.HH.Mensualizados:

Absorción/Jornada Sectores				
Cpras. Administ. ,Mant.,Encarg.			\$ 113,4	
Ociosidad			\$ 28,7	
Sub-Total Mensualizados				\$ 142,2

2.2.):Ctos.Fijos Operativos Gles.

Resto del Total Anual: \$ 40.000			\$ 58,1	
Ociosidad			\$ 14,7	
Sub-Total Costos Fijos Operat.				\$ 72,9

Total Contribuciones: \$ 215,1

3): Recuperos de la Inversión

3.1.: De Largo Plazo

Estructura Básica y Ppal.:	4	\$ 65,45	\$ 261,8	
Ociosidad	4	\$ 16,59	\$ 66,3	\$ 328,1

3.2.: De Medio Plazo

Ubicaciones y Barras:				
VIP	40	\$ 0,92	\$ 36,7	
Ociosidad	40	\$ 0,16	\$ 6,2	
General	110	\$ 0,45	\$ 48,9	
Ociosidad	110	\$ 0,08	\$ 8,3	\$ 100,1

3.3.: De Corto Plazo

Amenidades:				
Equipo 3(Horas)	4	\$ 43,16	\$ 172,6	
Ociosidad	4	\$ 10,94	\$ 43,7	\$ 216,3
Total Recuperos de Inversión:				\$ 644,7

Total Costos Fijos a Absorber \$ 7.897,3

Por último, y con todos los datos anteriores podemos concluir sobre el resultado del evento tratado agregando a los Costos Fijos Determinados, los Variables del Evento y la Incidencia Fiscal correspondiente. El cuadro que lo muestra es el siguiente:

V):ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO POR EVENTO

Modo: Organización Propia.

Tipo: No Bailables - Desfile de Moda

Asistentes: 150 Personas

Cotizantes: 130 Personas

Concepto	Cantidad de Personas	Monto Parcial (Promedio)	Monto Total	
Ingresos:				
*Por Venta de Entradas	130	\$ 15,0	\$ 1.950,0	
*Por Venta Beb.A.M.(300%)	30	\$ 55,0	\$ 1.650,0	
*Por Venta Beb.M.M.(100%)	45	\$ 40,0	\$ 1.800,0	
*Por Venta Beb.B.M.(25%)	75	\$ 25,0	\$ 1.875,0	
*Promociones y/o Alquiler			\$ 4.000,0	
*Varios:			\$ 500,0	
Total de Ingresos			\$ 11.775,0	100%
menos:				
Costos Variables:				
Imp.Variables s/Ingresos(5%)	5%		\$ 588,7	
Comisiones:				
Encargado 1%	1%		\$ 117,7	
Jefe de Barra 1%	1%		\$ 117,7	
Disc Jockey 1%	1%		\$ 117,7	
Costo de las Bebidas:				
*De Alto Margen			\$ 412,5	
*De Medio Margen			\$ 900,0	
*De Bajo Margen			\$ 468,7	
Total Costos Variables			\$ 2.723,2	23%
Costos Fijos Directos			\$ 7.037,5	60%
			\$ -	
Total de Costos Propios			\$ 9.760,7	83%
Excedente del Evento			\$ 2.014,2	17%
menos:				
Contribuciones:			\$ 215,1	2%
Recuperos de la Inversión			\$ 644,7	5%
Excedente Neto Final			\$ 1.154,3	10%
Impuesto a las Ganancias			\$ 404,0	3,5%

Excedente Neto Final

\$ 750,3

6,5%

Se consignan: a): La cantidad de personas de las asistentes que abonarán la entrada, a valores promedio y el total de ingresos por este concepto; b): La cantidad de personas que consumirán (hayan abonado o no entrada) divididas en distintos rangos de consumición promedio por tipo de bebida que elijan y los ingresos que generarán; c): Los ingresos provenientes de otros conceptos d):El Total de Ingresos; e): Los costos variables que afectan el evento; f):Los costos fijos directos; g): El total de Costos Fijos Propios del Evento. De la comparación entre el Total de Ingresos y el Total de Costos Propios, surge el Excedente Propio del Evento del cual se restan los montos destinados a Contribuciones, Retorno de la Inversión e Impuesto a las Ganancias llegándose de este modo a un Resultado Neto Final de \$ 760,7 con las incidencias relativas respectivas sobre el Total de los Ingresos

En caso que el mismo evento sea **organizado por Terceros** que contratan en locación las estructuras solamente, el modelo tiene igual vigencia con las adecuaciones correspondientes como pueden ser: a): Una modificación en los Costos Fijos del Evento, en tanto se cambie la estructura demandada en relación con la que utiliza habitualmente la empresa; y b): La determinación de los resultados ya que el Total de Ingresos estará constituido por el precio del alquiler -calculado habitualmente sobre la base de los costos a incurrir más una tasa de beneficio (además del incluido en el retorno de las Inversiones)- neto de Impuestos y Comisiones Directas, del cual se deducirán esos costos previstos, y al resultado se le detraerá la incidencia impositiva correspondiente para fijar al Excedente Neto Final . Con igual criterio puede analizarse un **negocio "mixto"** donde terceros y la empresa se asocien al solo efecto de la explotación de uno varios eventos determinados.

Reitero que con igual procedimiento se prepara el cuadro de Resultados donde los conceptos de arriba hacia abajo serán los del Cuadro anterior y de izquierda a derecha se mostrarán los distintos eventos, totalizados por línea. Un primer dato será el margen de contribución por cada tipo evento y el aporte de cada línea dentro de la mezcla definida. Un segundo dato será la cobertura de los Costos llamados Comunes y Generales aplicando la conocida Técnica del Embudo en sus versiones de análisis horizontal y vertical.

V): GESTIONAMIENTO DE LA UNIDAD ECONOMICA:

Acordemos que el gestionamiento de una unidad económica significa la aplicación del conocimiento y de los procesos más convenientes que permitan obtener el mayor rendimiento o productividad posible de los recursos disponibles por parte de los distintos responsables administradores de los mismos, con el propósito de alcanzar los objetivos que, en un determinado contexto, se ha fijado la empresa para beneficiar a sus clientes externos e internos (sus grupos de interés) y hacerlos sostenibles en el tiempo.

A ese efecto, se recurre a la utilización de indicadores que, a la manera de sensores, proveen de información sistemática y oportuna a los distintos niveles sobre la marcha de los planes que les han sido asignados y el grado de alineamiento de los resultados obtenidos con los objetivos buscados, indicando las causas relevantes de los desvíos a fines de tomar las decisiones más apropiadas.

Los mismos se construyen en la etapa de la planificación para cada uno de los sectores críticos a monitorear y son relevados y revelados en cada oportunidad que se ejecuta el Control de la Gestión incorporándolos como contenido de los distintos

informes que se elaboran. Pueden ser de caracteres cuali-cuantitativos, en este último caso expresados en términos físicos o monetarios, y están respaldados en información de todo tipo: Regular e/o irregular, contable y/o extracontable, interna y/o externa, formal e/o informal, etc. que sistemáticamente es preparada para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en el marco conceptual de la Contabilidad Directiva. El sistema informativo genera "productos informativos" de Análisis de la Gestión que tienen como insumos a los diferentes y múltiples hechos económicos que ocurren en la realidad donde la empresa actúa, y en este aspecto es sumamente relevante la función del Analista de Gestión.

En el caso particular de los Locales de Diversión, son aplicables indicadores de tipo general y otros específicamente adaptados a esta actividad. A fines de su exposición, los dividiré en Internos y Externos con las subdivisiones que se detallan, destacando que su enumeración obviamente no es taxativa.

Indicadores Externos:

*Datos macroeconómicos para la formación de Escenarios: Oferta y Demanda Agregada: Especialmente, el consumo particular y la evolución del rubro "Otras Actividades de Servicios", dentro del PBI. Estructura segmentada del Empleo y del Ingreso Nominal y Real (inflación) identificados con la población sobre la que se enfoca la empresa. Ingreso de Extranjeros con iguales o similares perfiles.

*Amenaza de Nuevos Competidores y Cambio de Propiedad.

*Grado de Innovación del Sector.(Monto y Tasa de Inversión Anual)

*Evolución y composición del Mercado Atendido.

*Total del Gasto en Publicidad del Sector.

Indicadores Internos:

*Participación de Mercado y su Evolución.

*Grado de retención (Global o Grupal. Por evento).

*Comportamiento de los Procesos Críticos:(Apertura por tipo de evento si fuera conveniente).

-Comunicaciones: Cualitativo y Cuantitativo: Grado de Conocimiento y satisfacción de la empresa y sus servicios. Costo por Contacto. Desvíos.

-Seguridad: Cualitativo y Cuantitativo. (Incidentes/Jornada) y Formas de tratamiento de los conflictos.Desvíos.

-Accesos y Ubicaciones: Cualitativo y Cuantitativo: Tiempo Total desde la llegada hasta la ubicación y salida. Satisfacción por la calidad de los procesos. Grado de conformidad con el precio de las entradas. Desvíos.

-Amenidades: Cualitativo y Cuantitativo: Grado de satisfacción por la calidad del sonido, iluminación y musicalización. Cantidad de asistentes que bailan y cantidad de los que escuchan música. Cantidad de interrupciones y/o defectos por Período.Desvíos.

Grado de satisfacción de clientes con los aspectos ambientales: Decoración, Limpieza, comodidad de desplazamientos. Desvíos.

Bebidas: Cualitativo y Cuantitativo: Cantidad de asistentes que consumen, por tipo de productos. Grado de satisfacción por la calidad de la atención y de los productos. Grado de conformidad con el precio de las bebidas. Desvíos.

*Nivel de cumplimiento de los Objetivos: Preferentemente Cuantitativos. Físicos y Monetarios.

- Punto de Equilibrio: Por evento y total según mezcla de productos. Desvíos.
- Cumplimiento del Plan de Resultados. Desvíos.
- Evolución de los Costos por Sector Crítico. Desvíos.
- Evolución de la demanda. Desvíos.
- Análisis de Rentabilidad por U.O.N. Relevante (Segmentos de Clientes, Eventos, Tipo de Bebidas).
- Ránking de Productos.
- Mezcla Optima de Productos.
- Adecuación de la Tasa de Retorno.

*Nivel de cumplimiento de los Objetivos: Preferentemente Cualitativos.

- Resultados de la Capacitación de los Empleados.
- Grado de satisfacción de empleados con la retribución y el ambiente laboral.
- Propuestas de Mejoras de los Procesos.

VI): CONCLUSIONES:

La proposición efectuada es, como mencioné al principio, un ejercicio académico con respaldo técnico orientado sector de negocios particular que es de existencia generalizada al cual se le intenta proporcionar herramientas que la Gestión de Costos brinda para una eficiente performance en su funcionamiento. Reitero que este aporte es efectuado desde una perspectiva estrictamente académica para ser seguramente mejorado por los usuarios y/o lectores que lo adopten y profundicen las investigaciones científicas y/o empíricas futuras.

BIBLIOGRAFIA:

- CORONEL TRONCOSO, Gregorio: " Temas de la Gestión Comercial: Conceptos Actuales. Administración de las Ventas, Adecuación de la Información para la Gestión". Presentado al XXX Congreso de IAPUCO, Santa Fé, Octubre de 2007.
- DUFOUR, Gabriela: Aportes de su experiencia Profesional en Locales de Diversión. Junio de 2008.
- Página Web: Diversión Segura. Información para Empresarios de Discotecas, Bares, Boliches, Pubs, Salones de Fiesta.
- Página Web: "Semanario Tribuna". Año XXI, N.1753. Río Tercero, Córdoba.
- Página Web: www.sutep.com.ar