

**XLIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores
Universitarios de Costos**

ENTRETENIMIENTO Y COSTOS, ¿SON COMPATIBLES?

Categoría: Comunicación de experiencias profesionales

**Autor:
Julio Marchione (Socio Activo)**

República Argentina, La Punta, San Luis, Septiembre 2026

INDICE

Resumen

- 1. Introducción**
- 2. ¿Cuáles son las características particulares que configuran los diferenciales del negocio de los eventos?**
- 3. La matriz económica del modelo de negocios y la necesaria identificación de las unidades de costeo**
 - 3.1. La matriz económica del negocio de eventos**
 - 3.2. El cálculo y asignación de los costos de comercialización y administración.**
 - 3.3. Cálculo de la capacidad ociosa anticipada y sus costos asociados**
- 4. Ejemplo de aplicación del cálculo y asignación de costos en el negocio de eventos**
- 5. Conclusiones**

Bibliografía

Entretenimiento y costos, ¿son compatibles?

RESUMEN

La organización de eventos para festejos, celebraciones y aniversarios, requiere habilidades artísticas, de coordinación de distintos grupos de interés y de asignación de recursos en una línea de tiempo que está expuesta a la incertidumbre de acontecimientos con alto impacto económico y financiero.

Estos ciclos de organización y producción impactan en la necesidad de inmovilizar activos en el tiempo, sobre un cronograma que está expuesto a cambios en los detalles del servicio y en redefiniciones de objetivos temporales para alcanzar la mejor experiencia de los usuarios.

Más allá del cuidado por la experiencia de los usuarios, existen instrumentos para ajustar los elementos tradicionales de análisis y control de los negocios, a las particularidades de la organización de eventos sociales y corporativos.

Los objetivos de la ponencia son los siguientes:

- Estructurar las características particulares y claves del concepto de negocios, aplicando un modelo de observación para su configuración.
- Presentar la matriz económica de la actividad observada y modelizada, detallando los factores críticos del concepto de negocios.
- Definir las unidades de costeo para medir el nivel de actividad en sus eslabones específicos del negocio.
- Diseñar un modelo de gestión basado en costos para la actividad del entretenimiento y la hospitalidad en eventos.

Palabras clave: eventos, concepto de negocios, modelo de observación.

Entretenimiento y costos, ¿son compatibles?

1. Introducción

El negocio del entretenimiento presenta variantes, en función del contenido, el público o segmento objetivo, como así también los ciclos temporales que los caracterizan.

En esta ponencia, se abordará la problemática de la gestión del negocio de organización y producción de eventos sociales (aniversarios, casamientos, fiestas de adolescentes) y de eventos corporativos (team building, fiestas de cierre del año, lanzamiento de productos y equipos comerciales). Las particularidades en la gestión de estos negocios, repercute directamente en la información económica y financiera necesaria para lograr resultados que le permitan su sostenibilidad en el tiempo.

Es importante aclarar que la presunción de base de esta ponencia es que la información de costos y su correlación con las fuentes de ingresos, resulta clave para tomar decisiones en la gestión de este modelo de negocios. También es cierto que, en muchos casos, puede ser vista la optimización de costos como una limitante en el nivel de calidad que se puede lograr como producto final. De todas maneras, la búsqueda no está enfocada a la reducción de costos, sino al logro de un equilibrio entre la calidad y el precio, que pueda ser sostenido con una ecuación económica de costos controlable y optimizable.

El negocio del entretenimiento necesita ser compatible con la necesidad de optimizar la ecuación económica detrás de él. La cuestión de fondo es ¿cómo lograrlo manteniendo el nivel de satisfacción que esperan los clientes y consumidores?

En esta ponencia, se buscará responder a esta pregunta y presentar los mecanismos para lograrlo.

2. ¿Cuáles son las características particulares que configuran los diferenciales del negocio de los eventos?

El negocio de los eventos presenta las siguientes características que, necesariamente, deben ser tenidas en consideración en oportunidad de diseñar un modelo de gestión:

- La lógica estratégica del modelo de negocios se orienta y se sostiene a partir de las posibilidades de integración vertical de los componentes del servicio final.
- El producto final es el resultado de una equilibrada interconexión de experiencias sensoriales. Es por esto, que la musicalización, la iluminación, la ambientación, los accesos, la gastronomía, la propuesta de bebidas, la seguridad, la limpieza de los espacios y las propuestas para la diversión, son los elementos que deben operar de manera armónica y con un objetivo común: optimizar la experiencia del consumidor al punto que sea trasladable a otros en el futuro.
- La organización y planificación del evento es clave para el logro del objetivo final. No sólo debe basarse en la lógica operativa del evento, sino en los factores emocionales que los contratantes ponen en juego para vivir una experiencia sensorial que no se olvide.
- Son reconocibles muchos disruptores endocrinos en el modelo de negocios, provenientes de la interacción con proveedores de servicios no

integrados verticalmente, de los canales de distribución que -en muchos casos- se reservan la organización de los eventos (agencias de eventos corporativos y “wedding planners” para casamientos, por ejemplo), de los propietarios/as de los espacios edilicios y de la búsqueda de quienes los gerencian con el mayor nivel de liviandad posible.

- Los ciclos de comercialización, planificación y organización de los eventos -en general- superan en tiempos al ciclo de producción definitiva, siendo éste donde se concentran todas las miradas y toda la evidencia física sobre el producto final.
- La estandarización de los procesos es un objetivo de gestión en la optimización de recursos, que convive con la necesidad de lograr un producto final diferente y único para quienes lo contratan, sean consumidores individuales o empresas.

A partir de estas características generales, el diseño del modelo de negocios se basa en la articulación de componentes, algunos integrados verticalmente y otros no tanto. De todos modos, sobre cada uno de ellos es necesario tomar decisiones que repercuten en la ecuación económica y en el precio del producto/servicio final. En el siguiente cuadro, se presentan los denominados “módulos del producto” para su identificación a lo largo de esta ponencia.

Módulos	Características diferenciales
<i>Salón + espacios exteriores</i>	<i>Se ponderan la amplitud de las dimensiones, la convivencia con el exterior, la accesibilidad al predio, la seguridad perimetral, el impacto sonoro en el entorno, el mantenimiento y la conservación de espacios verdes.</i>
<i>Servicios técnicos de audio y video</i>	<i>Existe la alternativa de estar instalados en forma permanente, restringiendo las alternativas de modificación por los contratantes, o para cada evento, afectando la calidad de la instalación y de los servicios audiovisuales durante el evento.</i>
<i>Ambientación</i>	<i>Requiere la elección de un estilo acorde a las características de los contratantes, tanto personales como comerciales.</i>
<i>Organización y planificación</i>	<i>Se trata de eventos de varias horas de duración y que requieren la articulación de distintos proveedores de servicios y productos, buscando todos la optimización de sus recursos en oportunidad de la producción del evento final.</i>
<i>Catering</i>	<i>Están asociados a marcas que facilitan la elección y garantizan la calidad de la experiencia gastronómica, íntimamente ligada a los eventos sociales y corporativos, por la idiosincracia latina en las relaciones interpersonales.</i>
<i>Bebidas con y sin alcohol</i>	<i>Dependiendo del clima y los hábitos sociales, los niveles de consumo son diferentes en las proporciones, no así en el total de litros por persona en cada evento.</i>
<i>Artística y musicalización</i>	<i>La variedad de los micro-eventos musicales, artísticos y para la diversión de los participantes es determinante en la dinámica del evento completo, con un evidente avance de la innovación tecnológica en este rubro.</i>

Cuadro I – Estructura modular del complejo de negocios (elaboración propia)

Es importante tener en cuenta que el modelo de integración vertical puede llegar a cubrir la totalidad de los módulos, inclusive, siendo utilizado como argumento diferencial de venta de productos “llave en mano” con todo incluido y trasladando esta propuesta en un precio final por invitado.

En este sentido, como todo modelo de integración vertical, se presentan algunas características que atender, por su repercusión en la capacidad ociosa y en los costos vinculados a ésta. Es por ello, que no todos los competidores operan con este modelo, ya que también implica la inmovilización de capital en recursos físicos que atentan contra la búsqueda natural de la liviandad del modelo de negocios, que se potenció con el impacto de la crisis sanitaria COVID-19.

En función de esta apertura de módulos de gestión y de decisión comercial, es clave definir cuáles son los objetivos que se persiguen en cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista de los procesos internos y los recursos aplicados, como de los atributos de calidad del producto final integrado.

En el Cuadro II, se presentan estos objetivos, tanto sean producidos desde un modelo de integración vertical o desde un modelo de articulación de procesos tercerizados:

Módulos	Objetivos comerciales y de gestión
<i>Salón + espacios exteriores</i>	<i>Atributos de valor: Ubicación, logística de acceso, circulación interna, seguridad perimetral e interna, impacto sonoro, temperatura dentro de los espacios, limpieza antes y durante el evento, diseño de baños y distancia interna desde la cocina, superficie exterior amplia para la instalación de servicios complementarios.</i> <i>Objetivos de gestión: Optimización de recursos para el mantenimiento de los espacios y reducción de los costos de la capacidad ociosa de los recursos inmovilizados.</i>
<i>Servicios técnicos de audio y video</i>	<i>Atributos de valor: Calidad de audio y video. Amplitud en la variedad de equipos y actualización tecnológica.</i> <i>Objetivos de gestión: Optimización de los costos de instalación y desinstalación de equipos. Control de los costos de reemplazo y amortización de los equipos por recambio tecnológico.</i>
<i>Ambientación</i>	<i>Atributos de valor: Diseños modernos y personalizados. Relación precio-calidad. Iluminación exterior decorativa. Identidad con los gustos de los contratantes.</i> <i>Objetivos de gestión: Optimización de costos de instalación y desinstalación de mobiliario. Control de costos de amortización y reemplazo por desgaste en el uso dañino del mobiliario.</i>
<i>Organización y planificación</i>	<i>Atributos de valor: Experiencia en la planificación del evento y su timing. Personalización del servicio. Anticipación en la articulación de proveedores. Manejo de la agenda.</i> <i>Objetivos de gestión: Minimización de costos por ineficiencias internas y articulación de proveedores.</i>
<i>Catering</i>	<i>Atributos de valor: Relación precio-calidad. Presentación, diversidad de propuestas, vajilla y calidad en el servicio de los camareros. Limpieza en el desbarazo de las mesas y de las islas temáticas.</i> <i>Objetivos de gestión: Optimización de recetas y gestión de remanentes. Minimización de desperdicios. Construcción de identidad marcaría.</i>

<i>Bebidas con y sin alcohol</i>	<i>Atributos de valor: Relación precio-calidad. Diversidad de etiquetas. Calidad en el menú de tragos con la alternativa de “tragos de autor”. Cantidad de bartenders en la barra y decoración atractiva de la misma.</i> <i>Objetivos de gestión: Optimización de bebidas y su consumo por persona. Minimización de desperdicios y gestión de remanentes. Construcción de identidad marcara.</i>
<i>Artística y musicalización</i>	<i>Atributos de valor: Calidad diferencial en la musicalización con contenido personalizado en función de los gustos y preferencias de los contratantes. Continuidad en la animación de todo el evento.</i> <i>Objetivos de gestión: Relación precio-calidad. Construcción de identidad marcara.</i>

Cuadro II – Objetivos comerciales y de gestión en el modelo de negocios modular (elaboración propia)

Es importante resaltar que los módulos en los que se desagrega el modelo de negocios de eventos, necesitan una articulación con la estructura administrativa y el equipo comercial de ventas. Ahora bien, ¿cuál es el fundamento que sostiene este grado de importancia?

Los eventos, tanto sean sociales como corporativos, constituyen un producto de ticket alto, equivalente en la Argentina al valor de lista de un vehículo 0KM y que requiere un esquema de financiación anticipada para flexibilizar el impacto en la economía de los contratantes. El esfuerzo de venta es significativo y requiere una serie de contactos y reuniones previas, para lograr el cierre del evento. Es por esto, que los equipos comerciales están entrenados para esta modalidad de venta y requieren un seguimiento no invasivo durante todo el período de abordaje a los clientes, con lo cual, debería inspirar confianza y seguridad, al tratarse de una venta a futuro. Es clave el cuidado de los detalles y el conocimiento del producto/servicio en los sucesivos contactos con los clientes, situación que demanda un nivel cultural y un entrenamiento por encima del estandar de los equipos de ventas de otras actividades.

La estructura administrativa también es clave en el proceso. Las alternativas de financiación a los clientes, basada en sucesivos pagos en forma personalizada, generan nuevos puntos de contacto con ellos. Estos momentos implican la posibilidad de venta de adicionales a lo ya contratado, a partir del interés por mejorar la experiencia del evento y las novedades que suelen aparecen en materia de ambientación y equipamiento técnico de audio y video.

La ecuación económica del concepto de negocios contiene una alta proporción de costos fijos y la utilización de la capacidad instalada es relativamente baja, excepto en determinados períodos del año, en los que los eventos sociales se realizan los días viernes y sábado, conjuntamente con eventos corporativos que bloquean los espacios de lunes a viernes. Esto ocurre, en la Argentina, en los meses de octubre a marzo, con algunas semanas del mes de enero sin ocupación prácticamente. Aquí es donde comienzan a visualizarse algunos objetivos de la gestión de estos negocios, que serán desarrollados en detalle en los próximos apartados.

De todos modos, es importante aclarar que existen modelos de negocios diferentes dentro del ecosistema de la actividad del entretenimiento y la hospitalidad eventual, que pueden ser identificados en los siguientes puntos:

- Modelos con integración vertical plena de la totalidad de los módulos, inclusive el alojamiento de los invitados antes y después del evento.
- Modelos con integración vertical parcial de los módulos, pero basados en la tercerización y la complementación con terceros, inmovilizando sólo el capital afectado a la propiedad de los salones.
- Modelos de integración vertical parcial de los módulos, pero -a diferencia del anterior- el inmueble afectado a los eventos se obtiene a partir de un contrato de locación, con el acuerdo del canon locativo fijo en su totalidad o híbrido, considerando un canon fijo asegurado con el complemento de uno variable en función de la cantidad de eventos realizados en el mes.
- Modelos de articulación completa con terceros no integrados, pero agrupados con un criterio de selección y pertenencia.

Realmente, no existe un modelo de negocios dominante en la Argentina, que pueda ser tipificado como “concepto de negocio”, pero prevalece -a partir del impacto de la crisis sanitaria en la actividad- el tercero de los modelos sintéticamente presentados.

En los siguientes apartados, se presentarán la matriz económica del negocio (con las aclaraciones pertinentes según el formato), los criterios para seleccionar las unidades modulares de costeo, los principios para identificar las unidades para medir volumen y las bases para diagramar un modelo de gestión acorde con los objetivos establecidos para el negocio.

Acompañando a esta conceptualización, se presentarán los instrumentos usualmente recomendados para generar información para el control de la gestión y consolidar los elementos necesarios para un sano y claro proceso gerencial en esta actividad.

3. La matriz económica del modelo de negocios y la necesaria identificación de las unidades de costeo

A partir de las características descriptas, en cuanto a la estructuración modular del concepto de negocios, es posible profundizar en los aspectos particulares que constituyen la ecuación económica del negocio.

En este punto, es importante comprender que quienes gerencian estos negocios, necesitan lograr productividad de los recursos afectados al proceso de venta, planificación y producción de los eventos, alcanzar niveles de eficiencia adecuados para lograr un margen operativo que atenúe el impacto de los costos de ociosidad, y controlar los costos directos (variables y fijos) apropiados a cada uno de los eventos sociales y corporativos. Si bien la estrategia de precios no se basa en la ecuación económica de costos, se evalúa permanentemente ésta para considerar la continuidad o no de algunos de los productos ofrecidos (por ejemplo, fiestas de menos de 50 invitados, fiestas de egresados de nivel secundario).

A partir del sentido práctico en el uso de la información de costos, se abordará -en primer lugar- una descripción analítica de los recursos afectados a la matriz económica del negocio y el grado de direccionalidad de los recursos aplicados a tal fin. En un segundo lugar, se abordará la dinámica de cálculo y asignación de los costos de comercialización y administración mediante la aplicación del método ABC. Para finalizar con el cálculo de la capacidad ociosa anticipada y los costos derivados de tal situación.

3.1. La matriz económica del negocio de eventos

La mejor manera de visualizar la matriz económica es referenciando los recursos requeridos a los módulos presentados en el Cuadro I. Es así como, en la realidad, se opera para clasificar los datos en este tipo de empresas, tanto en forma presupuestada como en el control ex-post con la información real.

Es fundamental destacar dos elementos críticos en el seguimiento de los costos modulares.

Por un lado, la realización del evento convive con la gestión de las contingencias y los imprevistos durante el mismo, los que pueden llegar a impactar en costos incrementales que difícilmente asume el cliente.

Por el otro, el seguimiento de los resultados de los eventos está influenciado por el impacto de los flujos asincrónicos de dinero, a partir de un esquema de pago anticipado por los contratantes y una serie de pagos diferidos sobre los costos por parte de la empresa.

Estos dos elementos no se comportan del mismo modo en todos y cada uno de los módulos. Por esta razón, toma mayor dimensión la gestión modular del producto final, atendiendo a una serie de naturalezas de costos que se detallarán en el siguiente Cuadro III y más allá del ejemplo de aplicación que se presentará en el punto 4 del presente trabajo.

Es importante recordar que se trabaja con los costos directos a cada módulo, complementándolos con la distribución y asignación de los costos de los servicios centralizados de gestión administrativa de los fondos y de la estructura comercial de ventas, en base al método Activity Based Costing (ABC) como el más habitual en empresas de eventos.

La modalidad con la que opera este negocio modular es la de un sistema de costeo por órdenes, ya que cada evento es único para los clientes, pero no irreplicable para la organización de los recursos y las operaciones que requiere su efectiva producción. En este negocio, el foco está puesto en la optimización de los recursos afectados a cada proceso agrupado en cada módulo. Luego, la ejecución particular de cada orden de trabajo combina los procesos, en función de la propuesta de valor a los clientes, generando la percepción de unicidad y exclusividad en ellos.

Módulos	Naturalezas de recursos afectados
Salón + espacios exteriores	• Limpieza y preparación de mesas, sillas, livings, mesas altas y barras de bebidas. • Fumigación espacios verdes y acondicionamiento de la iluminación exterior y accesos. • Personal de seguridad, guardarropas y limpieza de los espacios durante el evento. • Energía eléctrica, agua y gas consumidos. • Sistemas de comunicación interna del personal asignado al evento.
Servicios técnicos de	• Personal de instalación y desmonte de técnica adicional a la instalada en el salón.

audio y video	• Remuneración de los operadores de audio y sonido durante el evento. • Mantenimiento y acondicionamiento de los equipos para el próximo evento. • Reposición de iluminación perimetral del salón.
Ambientación Ambientación	• Mobiliario adicional al incluido en la contratación del salón (alquiler o amortización de los valores de compra e ingreso al patrimonio) • Productos decorativos, plantas, follajes, telas, tiras de luces, flores frescas y secas, alfombras para ceremonia. • Elementos decorativos en los baños. • Telas negras para entelado total o parcial del salón.
Organización y planificación	• Remuneraciones del personal afectado a la planificación del evento. • Remuneraciones del personal afectado a la cobertura y a la coordinación el día del evento. • Servicio de invitaciones y confirmaciones digitales. • Servicios para las reuniones técnicas con los proveedores externos.
Catering	• Insumos gastronómicos, envases, artículos de limpieza, descartables y papelería. • Remuneraciones del personal de cocina, bacha, servicio de camareros/as y logística de reparto de los productos a los salones y recolección de remanentes de los eventos. • Energía eléctrica, gas natural y envasado, agua y tratamiento de desagües. • Alquiler de mantelería y servilletas de tela/papel. • Alquiler y/o compra de vajilla. • Elementos de decoración y montaje de las islas especiales para el servicio. • Seguros de responsabilidad civil y accidentes personales. • Viandas de comida y bebida para personal propio y de proveedores externos.
Bebidas con y sin alcohol	• Bebidas alcohólicas y sin alcohol, insumos para tragos, bolsas de hielo y descartables. • Alquiler y/o compra de cristalería y servilletas. • Remuneraciones "bartenders" y coordinadores. • Logística de traslado de insumos, vajilla y personal. • Barras para el servicio, decoración e iluminación del espacio de barras.
Artística y musicalización	• Honorarios servicios artísticos del "discjockey" y espectáculos musicales. • Logística de traslado de los artistas y equipos musicales. • Impuestos a la música (SADAIC, CAPIF y AADI)

Cuadro III – Recursos directos a los módulos de costeo (elaboración propia)

Los recursos relacionados directamente con cada uno de los módulos, como en todos los casos, requieren la identificación de la unidad para medir el volumen de operaciones, a los fines de establecer su variabilidad. Este dato no es homogéneo en

todos los módulos, aunque todos estos están relacionados entre sí para lograr el producto final. En los casos en los que el modelo de negocios integra verticalmente más de un módulo, surge la necesidad de contemplar los desequilibrios en las escalas de operación de cada uno de ellos y el grado de correlación identificado para un negocio en particular.

El formato estándar de un evento de 8 horas de duración y 100 personas (identificada como unidad de costeo básica) es la forma de medir volumen en los siguientes módulos: Salón + espacios; servicios técnicos de audio y video, Ambientación, Organización y planificación y Artística + musicalización. En los casos donde la unidad de costeo sea de menor o mayor cantidad de personas, es necesario hacer una equivalencia de la unidad de costeo puntual a la básica estándar, para la asignación de costos en los siguientes módulos: Salón + espacios y Ambientación. El cambio de la escala en la unidad de costeo no afecta a los restantes módulos Servicios técnicos; Organización y planificación; Artística y musicalización.

En los módulos Catering y Bebidas con y sin alcohol, la unidad para medir volumen es la cantidad de cubiertos/invitados, condicionada por la variable cantidad de pasos que, normalmente, está vinculada con la cantidad de horas de duración del evento, que puede ser de 6 o de 8 horas total, como así también a si se trata de un evento social o corporativo.

Sobre la base de la matriz económica, detallada en el Cuadro III, el objetivo de costeo es el evento en forma integrada pero en función a los módulos que lo conforman. Es decir, si el sujeto de decisión es la empresa organizadora con un salón preparado con la técnica instalada y con catering propio, la información del costo del evento aglutinará los módulos “Salón + espacio exterior”; “Servicios técnicos de audio + video”; “Organización y planificación” y “Catering”. En este ejemplo, los servicios de ambientación, artística y musicalización, como también las bebidas con y sin alcohol, formarán parte de los procesos tercerizados, que se acoplarán a los integrados verticalmente, para lograr la experiencia final de los contratantes.

Un elemento clave que evidencia el comportamiento de la demanda, es la paulatina búsqueda de una propuesta integral, con un precio por persona, y que conglomeren todos los módulos en forma conjunta. Este factor está empujando a los modelos de negocios de diferente conformación, a un concepto de negocio de integración vertical plena, aún con módulos tercerizados pero bajo la órbita de quien tenga a su cargo la organización y planificación del evento. En algunos casos, puede estar delegado este rol a una empresa ajena a quienes operan los servicios integrados, por ejemplo, una “wedding-planner” o una agencia de eventos corporativos.

Los costos de producción del evento deberán complementarse con los costos de comercialización y administración, ya que el ciclo de venta es de aproximadamente 60 días y el de administración, de 240 días en promedio. Adicionalmente, habrá que evaluar de qué manera computar los costos de ociosidad de los recursos no utilizados (salón, equipos de sonido y video, ambientación), ya que el calendario de un salón suele estar ocupado al 80% en temporada alta social y corporativo (octubre, noviembre y diciembre), al 50% en temporada alta social (febrero, marzo y abril), al 25% en temporada media social (enero, mayo, agosto y septiembre) y al 10% en temporada baja (junio y julio) en la República Argentina.

Es por esto que, en los siguientes puntos, se profundizará en el método de cálculo y asignación de los costos de comercialización y administración, para luego finalizar con un apartado dedicado al cálculo de la capacidad ociosa anticipada y la identificación de los costos asociados a ésta.

3.2. El cálculo y asignación de los costos de comercialización y administración.

El negocio de producción de eventos requiere una importante dedicación de recursos en la función comercial y en el seguimiento administrativo de los pedidos y cierres.

Normalmente, es recomendable operar con una metodología de asignación en base a las actividades, con la finalidad de poder evaluar la productividad y eficiencia de los recursos humanos dedicados a esta función y comprender su necesaria contratación, al tratarse de productos de alto precio de venta, con una alta carga emocional en la decisión de los clientes y una importante cantidad de puntos de contacto para el cierre de la venta y la cobranza completa del presupuesto antes de la fecha de producción del evento.

En general, la apertura por actividades de las prestaciones del sector comercial y administrativo, se presenta de la siguiente manera:

	ACTIVIDADES	P/A	COSTDRIVERS
1	Recepción y derivación de pedidos de clientes	Principal	Cantidad de pedidos recibidos canales digitales (sociales/corporativo)
2	Cotización y seguimiento de los presupuestos	Principal	Cantidad de pedidos recibidos canales digitales y visitas corporativas
3	Cierre de eventos y carga en el sistema	Principal	Cantidad de cierres (sociales/corporativos)
4	Planificación de los eventos sociales y corporativos	Principal	Cantidad de cierres (sociales/corporativos)
5	Coordinación de los eventos	Principal	Cantidad de cierres (sociales/corporativos)
6	Planificación y seguimiento de las cotizaciones	Principal	Cantidad de pedidos recibidos canales digitales y visitas corporativas
6	Coordinación de cotizaciones y descuentos especiales	Principal	Cantidad de cierres (sociales/corporativos)
7	Participación en las reuniones de cierre	Principal	Cantidad de reuniones de cierre (sociales/corporativos)
8	Visitas a empresas	Principal	Cantidad de visitas a empresas
10	Desarrollo y mantenimiento de sistemas	Apoyo	Porcentaje de horas de dedicación (sociales/corporativo)
11	Gestión de condiciones comerciales sociales y corporativas	Apoyo	Porcentaje de horas de dedicación (sociales/corporativo)
12	Gestión de cobranzas de eventos	Apoyo	Porcentaje de horas de dedicación (sociales/corporativo)
13	Desarrollo de piezas de marketing y difusión comercial	Principal	Cantidad de pedidos recibidos canales digitales
14	Diseño y coordinación de producción de merchandising	Principal	Cantidad de entregas de merchandising en reuniones de cierres y visitas

Cuadro IV – Actividades y cost-drivers función comercial y administrativa (elaboración propia)

En primer lugar, luego de asignados los costos de los recursos a las actividades a través de los “drivers” de recursos, el objetivo que se persigue es distinguir esa asignación monetaria respecto de los eventos sociales y de los corporativos. En algunos casos, pueden existir ejecutivas comerciales que operan en ambos segmentos, pero -normalmente- están muy bien identificadas con cada uno de ellos de manera excluyente.

En segundo lugar, se evalúa -en términos comparativos de eficiencia y productividad- la posibilidad de incorporar ejecutivas denominadas “hunter” (cazadoras) que trabajan en forma independiente y perciben una remuneración variable por evento cerrado. En esta consideración, interviene la evaluación del impacto en la calidad percibida por el mercado, en cuanto al perfil e identidad corporativa de las ejecutivas propias respecto de las que operan en forma independiente.

Si bien es posible la evaluación de la sustitución por un canal digital en un 100%, la gestión comercial de los eventos -en especial los sociales- tiene una carga emocional muy importante, razón por la cual, las experiencias hasta el momento han resultado

defectuosas y se continúa con el modelo de una fuerza de ventas humana. Eso sí, la utilización de herramientas digitales para la interacción en los puntos de contacto con los clientes es cada vez más necesaria, en función de los segmentos etarios del negocio.

Los costos acumulados por cantidad de pedidos son evaluados, en sus factores de eficiencia y productividad, antes de asignarlos a los eventos cerrados sobre la base de unidades equivalentes (por ejemplo, 1 evento social requiere en promedio 6 puntos de contacto, mientras que el corporativo requiere 3 puntos de contacto para la conversión).

Normalmente, el costo por evento cerrado es utilizado, junto con los costos directos de cada módulo integrado verticalmente, para evaluar el margen directo de cada uno y -en algunos casos- distinguir categorías de producto entre casamientos, festejos, aniversarios dentro del segmento social y entre eventos comerciales, team-building, día de campo, fiesta de fin de año, reuniones de equipos y celebraciones de aniversarios de la empresa, dentro del segmento corporativo.

Como se puede ver en la descripción de las características del proceso de asignación y distribución, también es posible segregar los costos aplicados a los eventos no cerrados y exponerlos como un costo de improductividad, que se distribuirá con alguna base a los eventos efectivamente cerrados. Esto se suele calcular de esta manera para monetizar el costo de la improductividad de la gestión comercial. Es importante tener en consideración que el porcentaje de conversión -en general- es del 12% en el segmento de eventos sociales y del 35% en el segmento corporativo.

Es cierto, también, que las remuneraciones del equipo comercial tienen un porcentaje de carácter fijo y otro variable, en función del cálculo de comisiones sobre los cierres de eventos. Por esta razón, el costo de la improductividad del sector comercial está constituido por los costos fijos erogables del equipo comercial, siendo los variables asignados directamente a los eventos cerrados, tanto del segmento social como del corporativo.

En el ejemplo de aplicación que se expondrá en el punto 4, quedarán más claras estas particularidades mencionadas conceptualmente en estos apartados.

3.3. Cálculo de la capacidad ociosa anticipada y sus costos asociados

Tal como se mencionó en los últimos párrafos del punto 3.1., es usual establecer un porcentaje de ociosidad de los espacios y salones según la temporada e identificada con los períodos mensuales que los incluyen. Habitualmente, se trabaja con el siguiente patrón, en función de los registros de los últimos tres años de operación:

- Temporada ALTA social/corporativo (octubre, noviembre, diciembre): 80% de ocupación de los salones.
- Temporada ALTA social (febrero, marzo, abril): 50% de ocupación de los salones.
- Temporada MEDIA social (enero, mayo, agosto, septiembre): 25% de ocupación de los salones.
- Temporada BAJA social/corporativo (junio/julio): 10% de ocupación de los salones.

Para la identificación de los costos fijos vinculados con esta ociosidad anticipada, es importante contemplar que los días sábado de todo el año, los salones se abren para las visitas de los potenciales clientes de eventos sociales, mientras que se contempla la cantidad de días en el año en los que los representantes de las empresas hacen la inspección del sitio para tomar la decisión de cierre final del evento. Cabe señalar, que estos días de actividad están considerados dentro de los porcentajes de ocupación señalados y no se discriminan los costos específicos de estos días para evaluarlos en forma separada.

Por otra parte, los salones destinan días en el año para realizar las degustaciones del servicio de catering de los eventos sociales cerrados. En este caso, esos días no están incluidos en los porcentajes anteriores y se discriminan para determinar el costo por cubierto de las degustaciones y cargarlo como costo indirecto por cubierto en el negocio del catering. Si bien la cantidad de cubiertos para las degustaciones está en función de la cantidad de cierres de eventos sociales, normalmente, se establecen en un día por semana durante los meses de temporada MEDIA y BAJA (enero, mayo, junio, julio, agosto y septiembre).

En términos de identificar y cuantificar los costos fijos y semifijos afectados a los tiempos de ociosidad de los salones de eventos, es posible trabajar con el siguiente detalle conceptual, que luego será ejemplificado en el caso de aplicación que se desarrollará en el punto 4 de esta ponencia.

En tal sentido, es posible identificar los siguientes:

- Alquiler anual del salón, del impuesto municipal sobre la propiedad y de las tasas municipales de Seguridad e Higiene.
- Costos de mantenimiento de los espacios verdes y proporción de la limpieza de los salones adicional a la limpieza pre y post evento.
- Costos de seguridad del espacio, fuera de la asignada específicamente en oportunidad de la producción de los eventos.
- Porción fija en el consumo de energía eléctrica, gas y agua corriente.
- Costos de supervisión operativa de los espacios, fuera de la asignada específicamente en oportunidad de la producción de los eventos.

Conocidos los montos totales en cada concepto, es posible derivar cierta estabilidad en las naturalezas de costos detalladas, ya sea un mes de temporada alta como de temporada baja, a los fines de la monetización de la capacidad ociosa anticipada. Esto es posible, ya que los costos diferenciales de limpieza y reparaciones del salón, en oportunidad de un mayor número de eventos, son imputados directamente a los eventos producidos y quedan excluidos de la limpieza básica de los salones, aunque no sean utilizados en evento alguno y sólo para estar en condiciones de ser visitados por los potenciales clientes.

Siguiendo el planteo de la capacidad ociosa establecida por cada mes del año, en la República Argentina, es posible calcular un porcentaje promedio anual de ociosidad de cada salón. En este caso, el promedio surge del siguiente cálculo:

$$\text{Promedio capacidad ociosa por salón (\%)} = (20\% * 3 + 50\% * 3 + 75\% * 4 + 90\% * 2) / 12 = 57,5\%$$

Es importante ajustar este porcentaje con el cálculo de los días destinados a degustaciones, en los cuales se aprovecha esa capacidad ociosa parcialmente. La

base de cálculo que se toma es del 50% del tiempo de ese día, considerando que -normalmente- se realizan degustaciones en seis meses del año y con frecuencia semanal. De esta manera, el cálculo de días sería el siguiente:

Tiempo degustaciones = 4 semanas * 6 meses/año * 50% del día desocupado = 12 días de recupero

Equivalencia porcentual del recupero de la ociosidad = 12 días / 365 días año = 3,3%

En definitiva, el porcentaje promedio anual de ociosidad por cada salón sería del 54,2%

Más allá de verificar la existencia de una capacidad ociosa anticipada en términos de tiempos, es cierto que una buena gestión de los recursos requiere minimizar los costos en el período en el que la capacidad está ociosa. En el caso de un salón de eventos, en el módulo “salón y espacios exteriores”, se verifican las siguientes situaciones:

- Si el alquiler del salón está contratado con un canon fijo, al igual que el pago de las tasas municipales, se asignará el 54,2% del monto anual al costo de la capacidad ociosa.
- La fumigación y mantenimiento de los espacios verdes exteriores, si los hubiera, devengan costos fijos que se asignan en un 54,2% del monto anual al costo de la capacidad ociosa.
- La limpieza de los espacios comunes y de servicio del salón, segregados de los específicamente derivados de la producción de los eventos, se asignan en un 54,2% del monto anual al costo de la capacidad ociosa.
- Lo mismo ocurre con el costo de seguridad y vigilancia del predio, aplicando el 54,2% sólo sobre los recursos afectados a este concepto y desestimando los afectados específicamente a la vigilancia y seguridad durante los eventos.
- La porción fija de los consumos energéticos se aplica al costo de ociosidad, luego de aplicar el 54,2% sobre el monto total anual, desestimando todos los relacionados con el consumo variable que se presumen afectados a la producción de los eventos en su totalidad.
- El 54,2% del costo anual de supervisión de los espacios se asigna al cálculo del costo de la capacidad ociosa.

En la gestión del negocio de eventos es importante conocer el costo de la capacidad ociosa anticipada, antes de decidir cómo asignarlo a las unidades de costeo seleccionadas, ya que el objetivo que se persigue es evaluar la venta de los salones a precios diferenciales a otros segmentos no habituales (por ejemplo, eventos a beneficio de organizaciones sociales y fundaciones religiosas).

Más allá del uso de esta información para decidir la oferta con precios diferenciales en eventos especiales, el costo de la capacidad ociosa anticipada se asigna como un ítem adicional en el cálculo del costo del módulo “salón y espacios exteriores”, en función de la cantidad de eventos sociales y corporativos, utilizando unidades equivalentes para equiparar los distintos tamaños de los eventos y la cantidad de horas afectadas en cada caso.

En los restantes módulos, la capacidad ociosa instalada no genera costos fijos y semifijos, salvo excepciones que no son relevantes en términos económicos y quedan diluías en la asignación de esas partidas a los eventos producidos. De todos modos, puede ocurrir que en el módulo “Catering” haya una posible ociosidad en el uso de las cocina de despacho del salón, pero normalmente, todo lo que implica recursos aplicados a mantener la cadena de frío de los insumos y de la preproducción de alimentos se desarrolla en la cocina de producción, que está en operación durante todo el año, atendiendo a la producción de los eventos semanales y a la preproducción de alimentos en períodos de temporada baja, para hacer acopio de productos para la temporada alta, con tecnología de vacío para su conservación y regeneración en los eventos futuros.

En esta instancia del recorrido por esta actividad, se está en condiciones de analizar un ejemplo de aplicación real de los procesos planteados conceptualmente e ilustrar acerca de sus particularidades. Esto, justamente, se desarrollará en el punto 4 a continuación.

4. Ejemplo de aplicación del cálculo y asignación de costos en el negocio de eventos

El objetivo de este apartado es presentar los componentes de costos por naturaleza y directos a los diferentes módulos que componen la articulación de un evento, tanto sea social como corporativo, y entendiendo las variantes operativas que cada uno de ellos tiene.

Tal como se viene presentando hasta este punto, la articulación modular puede estar basada en proveedores diferentes en cada uno de ellos o en alternativas de integración vertical total o parcial.

Con la finalidad de presentar una primera aproximación al detalle de los componentes de costos, la totalidad de los módulos que se detallan a continuación presentan los conceptos y valores sobre la base de la inexistencia de una integración vertical. Luego, quedarán planteados los aspectos que se consideran en la optimización de la cadena, avanzando total o parcialmente en este sentido.

Es importante recordar, que el lote estándar de un evento se parametriza en 100 invitados.

Módulo SALÓN Y EXTERIORES Unidad para medir volumen Cantidad de eventos sociales y corporativos	Alquiler del salón/día	450,000
	Acondicionamiento técnico de espacios	54,000
	Limpieza baños y cocina de despacho	80,000
	Seguro responsabilidad civil e incendios	10,000
	Energía eléctrica, gas y agua corriente	200,000
	Seguridad, guardarropa y vigilancia en el evento	440,000
	Personal de logística y movimiento mobiliario	180,000
	Valor locativo/alquiler de mobiliario garantizado	650,000
	Impuestos y tasas municipales	95,000
	Capacidad ociosa anticipada (ver detalle anexo)	341,220
	Costos de equipo comercial y marketing	460,000
	Costos de gestión administrativa	385,000
	Total de costos directos por evento (\$)	3,345,220
Módulo SERVICIOS AUDIO Y VIDEO Unidad para medir volumen Cantidad de eventos sociales y corporativos	Remuneración de operadores técnicos	250,000
	Remuneración armadores de pista y sonido	600,000
	Alquiler de equipamiento adicional contratado	2,000,000
	Logística de traslado de equipos técnicos	300,000
	Seguros por daños sobre equipos	30,000
	Almacenamiento de equipos	360,000
	Mantenimiento y reparación de equipos	504,000
	Total de costos directos por evento (\$)	4,044,000
Módulo AMBIENTACIÓN Unidad para medir volumen Cantidad de eventos unidades equivalentes	Remuneración del personal de movimientos	450,000
	Logística de traslado de mobiliario	205,000
	Alquiler de mobiliario y artículos decorativos	600,000
	Mantenimiento de mobiliario propio	210,000
	Amortización mobiliario propio	50,000
	Diseñadora de interiores y espacios externos	1,000,000
	Compra de flores frescas y logística de traslado	680,000
	Total de costos directos por evento (\$)	3,195,000
Módulo ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN Unidad para medir volumen Cantidad de eventos unidades equivalentes	Remuneración planners	600,000
	Servicios de derivación y cobertura en el evento	350,000
	Servicios de coordinación en el evento	420,000
	Gastos operativos en las reuniones técnicas	120,000
	Servicio de invitaciones digitales	108,000
	Total de costos directos por evento (\$)	1,598,000
Módulo CATERING Unidad para medir volumen Cantidad de cubiertos (Lote de 100 pax)	Ingredientes alimentos y productos secos	742,000
	Remuneración del personal de producción	308,500
	Alquiler y/o amortización de vajilla	25,680
	Servicio de degustación previa al evento	530,400
	Alquiler de mantelería	105,300
	Logística de distribución a cocinas de despacho	120,000
	Consumo de energía eléctrica, gas y agua	260,800
	Consumo de bobinas de papel y limpieza	46,500
	Uniformes (confección y lavado)	34,880
	Personal de servicio y cocina	604,400
	Personal bacha durante el evento	180,000
	Total de costos directos por lote 100 cubiertos (\$)	2,958,460
Módulo BARRA y BEBIDAS SIN ALCOHOL Unidad para medir volumen Cantidad de invitados (Lote de 100 pax)	Amortización barras para el servicio	12,000
	Mantenimiento barras y licuadoras para tragos	5,000
	Alquiler/valor locativo de cristalería y utensilios	84,000
	Bebidas con y sin alcohol para el servicio	667,000
	Servilletas y sorbetes de papel	102,000
	Remuneración personal de servicio	550,000
	Logística de traslado	120,000
	Hielo y frutas para tragos	85,400
	Personal de bacha durante el evento	150,000
	Viandas para el personal afectado al evento	64,000
	Total de costos directos por lote de 100 invitados (\$)	1,839,400
Módulo ARTÍSTICA Y MUSICALIZACIÓN Unidad para medir volumen Cantidad de eventos sociales	Honorarios musicalización	1,000,000
	Servicios de preproducción y edición	450,000
	Viáticos y logística de traslado de consolas	154,000
	Derechos de difusión musical	250,000
	Total de costos directos por evento (\$)	1,854,000

Cuadro V - Costos directos modulares de eventos (elaboración propia)

Complementariamente al Cuadro V, se presenta a continuación la aplicación del cálculo del costo de la capacidad ociosa anticipada que se aplica, en el módulo “Salón y exteriores”, para completar la incidencia de un factor recurrente y crítico en este negocio, que es el nivel alto de capacidad ociosa de los espacios internos y externos.

CAPACIDAD OCIOSA ANTICIPADA	
Alquiler/valor locativo del salón	180,000,000
Impuesto Municipal sobre la propiedad	14,500,000
Fumigación y mantenimiento de espacios verdes	2,400,000
Limpieza de espacios comunes y servicios salón	3,500,000
Seguridad y vigilancia perimetral del predio	12,000,000
Valor fijo base energía eléctrica, gas y agua	7,200,000
Remuneración supervisión general del espacio	8,300,000
Costos fijos de capacidad (\$/año)	227,900,000
Porcentaje de capacidad ociosa anticipada	54.2%
Costos capacidad ociosa anticipada	123,521,800
Cantidad de eventos sociales/año	300
Cantidad de eventos corporativos/año	200
Unidades equivalentes eventos/año	362
Cuota de costo capacidad ociosa anticipada (\$)	341,220

Cuadro VI – Mecanismo de cálculo de la capacidad ociosa anticipada (elaboración propia)

Como ya se adelantó en párrafos anteriores, se trata de un negocio que tiende a la integración vertical parcial o total. El impulso de este proceso se origina, generalmente, desde quien opera el módulo de “Salón y exteriores” o desde quien tiene a su cargo el módulo “Catering”. De todos modos, cuando se analiza el efecto que la integración vertical genera en términos de ahorro de costos, se observa que no son relevantes y equivalen a un 4% sobre el total de los costos directos de todos los módulos.

Los motivos que, realmente, impulsan a integrar verticalmente los sucesivos módulos son dos:

- Brindar a los clientes una solución conjunta, armónica y articulada, para la realización de un evento que está sujeto a contingencias y acuerdos mutuos entre los proveedores, para no generar problemas y deficiencias en la experiencia contratada. Ofrecer esta garantía de articulación fluida, sólo es posible cuando los distintos módulos están producidos por una empresa integrada y con control suficiente para coordinar todas las partes con un mismo objetivo. Esto es percibido por los clientes como un importante agregado de valor en la propuesta comercial.
- Evitar la generación de desempeños ocultos en la sucesión de etapas en el proceso que, si bien no se visualiza en la estructura de costos explícitos, se evidenciará en adicionales de costos por improductividades, reprocesos por problemas de calidad, ineficiencias en el uso de los recursos. Estos, además, ocurren en un corto período de tiempo y exactamente en ocasión del día de realización del evento.

Esta dinámica de los factores internos, también se ve reflejada en una estrategia de precios que -normalmente- facilita la decisión de los clientes. Frente a la alternativa de

negociación de las condiciones y los precios de contratación de cada uno de los siete módulos para la realización del evento, los clientes priorizan negociar en una sola instancia o, en sucesivas instancias pero con la misma empresa, las condiciones y términos del acuerdo.

Finalmente, es importante señalar que, en la República Argentina, los costos de logística, traslado y depósito han sufrido incrementos de precios que encarecen operaciones como las derivadas de la producción de los eventos. En este sentido, cobra cada vez más sentido avanzar en una integración vertical para reducir el costo de depósito y estibaje de equipos técnicos, vajilla, cristalería, indumentaria, mantelería, mobiliario, alimentos en cámara, alimentos envasados, artículos de limpieza, herramientas y bebidas. Aquí es donde, realmente, se ponen en evidencia los resultados de la optimización de espacios y la logística asociada, ya que se puede alcanzar un mínimo nivel de roturas, deterioro por traslados, extravíos, hurtos y pérdida del control sobre su utilización.

Finalmente, para cerrar el ejemplo de aplicación, cabe aclarar que -tanto en el módulo de "Catering" como en el de "Barra de Bebidas"- la unidad de costeo que se utiliza es el lote de 100 personas, sabiendo que existen ahorros de escala ante el mayor volumen de invitados sólo en el personal de servicio, cocina, limpieza, seguridad y bacha.

Estos ahorros de costos no son lineales y se establecen escalas progresivas en las que la optimización es posible. Por ejemplo, se calcula normalmente un camarero cada diez invitados (formato cocktail) o cada doce invitados (servicio formal). En el caso de operar un evento formal de cien invitados, la cantidad de camareros es nueve, la cantidad de personal de cocina es cinco, la de limpieza y seguridad es seis, como también se calculan dos personas para la bacha de lavado. Si el evento es de ciento cincuenta invitados (50% incremento de volumen), los valores cambian pero sin acompañar exactamente la misma proporción. En este caso, la operación demandaría doce camareros (33,3% de incremento), seis personas en cocina (20% de incremento), ocho personas de limpieza y seguridad (33,3%), y dos personas en bacha de lavado (sin incremento)

Un último factor a considerar en una integración vertical, que se contrapone con los ahorros de costos que se pueden lograr y la eliminación total o parcial de desempeños ocultos, es que el módulo "Salón y Exteriores" deja de percibir lo que se denomina el "canon de participación de los proveedores externos" en los eventos. Está representado por un porcentaje sobre el presupuesto del proveedor externo o un monto fijo, que remunera la utilización de los espacios -previamente a los eventos- para depósito y producción durante largas jornadas, que implican afectar personal de seguridad y mantenimiento al salón, como así también proveer energía eléctrica y servicios generales. Es importante tener en cuenta que, tratándose de eventos que suelen finalizar en horas de la madrugada, los proveedores destinan personal para desmontar la producción instalada y los equipos durante el siguiente día o 48 horas después, ocupando espacio de depósito y requiriendo seguridad sobre los activos que quedan en el salón para su retiro.

Tal como ha sido desarrollado en esta ponencia, el negocio de organización y producción de eventos sociales y corporativos en la República Argentina, está en proceso de profesionalización en cuanto a su gestión económica y financiera. La crisis sanitaria COVID-19 puso a la actividad, como a tantas otras, frente a la necesidad de optimizar su ecuación económica por un lado, como así también, a mirar los cambios en el ecosistema de negocios como consecuencia de proveedores que abandonaron su actividad, se fusionaron, fueron a modelos de derechos de uso versus el concepto

de propiedad sobre los equipos, mobiliario y vajilla, o salieron de los procesos de integración vertical en los que estaban trabajando previo a la pandemia.

De todos modos, no será ni la primera ni la última situación externa que altere la dinámica sistémica del conjunto de los proveedores en un servicio como éste, de alta sensibilidad emocional en los contratantes e invitados, con un elevado nivel de contingencias operativas, de precios de venta equiparables a los de bienes suntuarios y con un alto nivel de visibilidad en cuanto a las bondades y debilidades de semejante experiencia.

Así y todo, es clave en este negocio trabajar con información de costos y operar sobre el principio de la optimización de recursos y procesos, sin atentar contra la calidad en la percepción de los clientes. Algo presente en todas las fuentes bibliográficas de la disciplina y, además, de factible aplicación en la actividad descrita en el presente trabajo.

Conclusiones:

- En este trabajo se presentaron las características particulares y claves del negocio de organización y producción de eventos, entendiendo que -al tratarse de una articulación de diferentes partes del proceso- pueden observarse modelos de negocios con una alta integración vertical y otros total o parcialmente fragmentados. El aspecto más importante es comprender los módulos en los que se descompone la actividad y los objetivos que se persiguen en cada caso, con la finalidad de evaluar las posibilidades económicas y operativas de una integración vertical.
- Se ha expuesto la matriz económica del negocio, a partir de los recursos afectados en cada uno de los módulos y precisando los factores que los generan, distorsionan y deberían ser sujetos a revisión y control.
- Han sido planteadas dos problemáticas de la ecuación económica de la actividad: a) la gestión de un alto porcentaje de capacidad ociosa de los recursos, en particular, en el módulo de “Salón y Exteriores”; y b) los factores a tener en consideración para asignar los recursos comerciales y administrativos, en un proceso de venta de más de seis puntos de contacto previos a la contratación y una cadena de instancias de interacción de la empresa con el cliente en todo el proceso de planeamiento y pago del evento contratado.
- Como una alternativa de solución a las dos problemáticas planteadas, se presentó un procedimiento de cálculo del porcentaje de capacidad ociosa y la aplicación de los costos afectados en forma anticipada, para su asignación en la matriz de costos de los eventos cerrados y producidos. Así también, se planteó la solución para la distribución y aplicación de los costos comerciales y administrativos a los eventos cerrados, a partir de la consideración de las particularidades del método ABC de asignación en base a las actividades.
- Se presentaron las unidades de costeo que usualmente son utilizadas en cada uno de los módulos, a partir de su correlación con las unidades de decisión, tanto de los contratantes como de las empresas de eventos. El planteo también incorporó la lógica conceptual de esta forma de dimensionar el volumen del negocio en sus sucesivas etapas.
- La exposición de un ejemplo aplicado de la ecuación económica del negocio en el punto 4, facilita la comprensión sobre las particularidades en la gestión de los costos en esta actividad y permite visualizar la forma de presentación de

esta información, para quien es la persona responsable de la toma de decisiones en la actividad del entretenimiento y la hospitalidad en eventos.

Bibliografía

- Fernández, P. (2017) *Las 6R del negocio*. LTD Editorial (Madrid)
- Osorio, O. (1992) *La capacidad de producción y los costos*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Osterwalder, A.y Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*.
- Parra-Acosta, J. y Peña González, Y. (2014) *La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica*. Cuadernos de Contabilidad, vol. 15, número 39, Pontificia Universidad Javeriana. (Bogotá, Colombia).
- Podmoguilnye, M., Marchione, J., Farré, D., Pott Godoy, J. y Metilli, G. (2023). *Costos y Gestión 5.0*. Thompson Reuters La Ley, Buenos Aires, Argentina.
- Savall, H. y Zardet, Véronique (1989) *Maitriser les couts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. 2da edición (París, Éditions Économica).