

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP  
(Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## La Experiencia de MEEEX (Hungria)

Attila Petheo  
Universidad Corvinus de Budapes

Luca Iandoli  
Universidad de Nápoles Federico II

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.  
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.  
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.  
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

## LA EXPERIENCIA DE MEEEX

### Introducción

En una nublada mañana de primavera de 2010 Balázs Szabo y Dani Vargas, los dos fundadores de MEEEX (La Asociación de Deportes Extremos para Estudiantes de la Universidades Húngaras) se sentaron en su moderna oficina alquilada en el centro de Budapest y hablaron con Peter Czuczor sobre varios planes con respecto al futuro de su negocio. La empresa era muy popular y se había vuelto muy conocida entre las empresas organizadoras de eventos de deportes extremos. Sin embargo, a pesar de este éxito, los fundadores todavía no tenían un solo centavo en sus bolsillos. Hasta ahora habían sido capaces de involucrar a miles de estudiantes universitarios en una combinación única de los eventos de deportes extremos y festivales de música, e incluso gozaban de varias nuevas ideas para futuras oportunidades. Pero lo que no tenían era una estrategia clara para poder transformar a MEEEX en un éxito financiero. Tenían que encontrar una solución pronto. Estaban compitiendo en una industria creciente y la amenaza de ser superados por la competencia era cada vez más real. Ellos entendían que una cosa era tener buenas ideas pero transformarlas en un proyecto empresarial sostenible representaba un reto totalmente diferente. Para Dani y Balázs, lo que inicialmente había sido una manera de divertirse se había convertido en un proyecto lleno de pasión, para transformarse luego en un trabajo muy exigente, involucrando catorce horas laborables al día por muy poco dinero. Aunque la mayoría de los eventos no eran rentables, la empresa se había destacado en las áreas de técnicas y de ventas, y pronto comprendieron que lo que les faltaba era la visión de negocios para poder transformar a MEEEX en una empresa rentable. Por esta razón se pusieron en contacto con Peter para echarles una mano con respecto a su problema empresarial. Peter era un joven que trabajaba de consultor en un Centro de Desarrollo de Pequeños Negocios en Budapest; los fundadores de MEEEX pensaban que podía darles la pericia que le faltaba a la empresa. Dentro de poco tiempo, Peter ha sido invitado a formar parte del Consejo de la empresa y ayudar a los fundadores a transformar MEEEX en un negocio lucrativo profesional. La pregunta le era simple: "*¿qué debemos hacer?*"

## **Historia de la Empresa**

La historia de MEEEX comienza en 2005 cuando Dani y Balazs se reunieron en un dormitorio de la universidad. Estaban pensando en organizar eventos de deportes extremos para entretener a sus amigos. Además de hablar sobre este asunto, también organizaron actividades de deportes no convencionales o extremas, tales como Paintball, Rafting, Escalada, Barco del Dragón, Wakeboard, Esquí y Snowboard; el servicio que acompañaba estos eventos era descrito por los dos empresarios como:

*"¡Pase lo que pase! ... ¡MEEEX está dispuesto a saltar contigo, a subir contigo! "*

Balázs era una persona extraordinariamente creativa, mientras que Dani era más conservador y planeaba todo meticulosamente para evitar que los usuarios finales se sientan decepcionados al final de los eventos. Los últimos cinco años habían sido agitados para los dos empresarios, ya que habían obtenido sus títulos universitarios y también habían fundado su primer negocio profesional, MEEEX. A finales de 2009 MEEEX contaba con 30 mil miembros, casi 80 organizadores activos y, además de los dos fundadores siete personas que trabajaban a tiempo completo. En realidad, 2009 fue un gran año para la empresa, ya que organizaron su primer festival de Snowboard y de Esquí - Snowattack Esquí, con más de 7.000 aspirantes para 2.700 plazas. Se habían convertido en líderes del mercado debido al gran número de participantes a estos eventos y su rendimiento había superado todas las principales agencias de viajes en Hungría. En la temporada de invierno de 2008/2009 MEEEX organizó seis campamentos de invierno y un festival, atendiendo a más de 6.000 clientes. Tras el éxito inicial los dos empresarios esperaban un cierto beneficio, pero esto no se materializó en 2009.

Cuando Peter se unió a la empresa a principios de 2010 no pudo entender cómo después de cuatro años de operación MEEEX no tenía una persona responsable de las finanzas de la empresa. Dani y Balazs no tenían idea de cuánto ganaban (ellos no recibían un sueldo de la empresa), no sabían cuanto les debían a los subcontratistas, y la cantidad de dinero que sus empleados recibían. Alquilaban una gran oficina de diseño que era demasiado grande y muy cara en comparación con las necesidades reales de la empresa. Se había contratado también un pequeño almacén repleto de equipaje para los eventos, tales como innumerables pistolas de paintball,

paredes de escalada, banderas de playa, consolas X-box, palos de hockey, material promocional, televisores LCD, etc. Sin embargo, la empresa no mantenía registros de inventario. El volumen de negocios estimado por MEEEX en 2005 era de aproximadamente 1 millón de € y en 2008, de aproximadamente 2 millones de €. MEEEX tampoco tenía en marcha un programa para la planificación de cualquier evento futuro. Resumiendo, no tenían una visión estratégica de la empresa, incluyendo un programa de eventos para el próximo año.

Peter comenzó a trabajar de inmediato y convenció a Balazs y Dani de desarrollar una estrategia a largo plazo y de elaborar un presupuesto para los próximos tres años. Él pensaba que la empresa MEEEX representaba una gran oportunidad. Balazs había pensado a una larga lista de proyectos potenciales, sin embargo, prácticamente no tenía suficiente dinero o personal para poner en práctica estas ideas, *"Desafortunadamente, estaba solamente soñando con esto"*, admitió Balazs. Peter comenzó a recopilar todos los datos disponibles sobre los eventos pasados, y junto con los dos empresarios reconstruyó la historia de la empresa hasta ese momento con el objetivo de juntar la información útil para iniciar la redacción de un plan de negocio detallado.

## **La Idea Empresarial**

Dani y Balazs le contaron a Peter como fundaron su negocio a partir de una idea simple, que se centraba en la organización de festivales de invierno de música relacionados con las vacaciones de invierno y con las actividades de esquiar. Con la única excepción de ‘Snowbombing’ en el Reino Unido, creado por la empresa británica Outgoing Ltd., nadie organizaba grandes eventos de esquí/música en Europa. Para ilustrar, Outgoing Ltd. contaba con aproximadamente 3.000 participantes que iban a una de las mejores estaciones de esquí de Mayerhofen, Austria. Las entradas se agotaban rápidamente en la Universidad de Manchester, mucho antes del evento. Balazs pensó en contactarlos para averiguar si representasen un competidor en el mercado Europeo. La respuesta de Outgoing Ltd dejó claro que no era su intención de vender billetes fuera de Inglaterra y Japón. En febrero de 2009 MEEEX organizó su primer evento a gran escala, el primer festival de esquí y snowboard, Snowattack en Puy Saint Vincent, Francia. Contando con 2.700 participantes, todos ellos procedentes de Hungría, el evento fue un gran éxito. Los

fundadores atribuyeron este éxito a los clientes. Los participantes eran principalmente estudiantes universitarios que estaban interesados en asistir al evento porque querían *"combinar los viajes con un ambiente de fiesta, mientras que practicaban deportes de invierno"*. Este tipo de clientes también tenían ingresos disponibles para adquirir este servicio. Balazs explica:

*"No queremos competir en precio, queremos ofrecer la mejor experiencia que jamás olvidaréis"*

Después de escuchar la historia de los dos empresarios, Peter pronto se dio cuenta de que MEEEX no tenía una declaración explícita de la misión. Dani y Balazs no tenían idea sobre donde querían estar en los próximos cinco años y lo que querían lograr durante ese tiempo. Como punto de partida, Peter sugirió establecer de antemano los resultados esperados del negocio y convertirlos en resultados económicos. Sin embargo, en primer lugar deberían de vincular los objetivos del negocio a una misión de negocios clara.

## **El Mercado**

Dani y Balazs le informaron a Peter que durante las fases iniciales de desarrollo de la empresa habían observado y aprendido de los competidores. Las otras empresas en la industria como la CMT u Outgoing Ltd. eran muy rentables (rentabilidad de más de 25 por ciento en 2009). Balazs visitó personalmente el evento Snowbombing y descubrió que Outgoing Ltd. era muy bien organizada en términos de administración, de comunicación, de información sobre las ofertas y de logística. Balazs dijo:

*"Si logramos un poco menos que Outgoing, podré comprar mi primer Ferrari muy pronto ..."*

A partir de su observación del mercado Británico, Balazs descubrió un evento que hubiera podido ser reproducido y adaptado en el mercado Húngaro, London Freeze. Balazs y Dani visitaron el evento en Londres y regresaron a Budapest con la esperanza de poder replicar este evento. Como resultado, se estableció un plan para Budapest Freeze y el evento atrajo considerable atención y patrocinio empresarial. Dado los decepcionantes resultados económicos

de 2009, los dos empresarios se dieron cuenta aún más de que MEEEX no sólo tenía que mejorar en la organización de eventos de invierno, pero también que podrían aprovechar los activos de la empresa para entrar en un nuevo segmento de mercado, el de los eventos de verano. Sin embargo, los dos empresarios no sabían como establecer una presencia en el mercado de eventos de deportes extremos de verano.

### **Estrategia de Promoción**

MEEEX tenía un historial de éxitos establecido (en particular debido a la calidad del producto/servicio) en el mercado de deportes extremos de invierno. Ahora Balazs y Dani se encargaban de encontrar medios eficientes para informar a su mercado objetivo sobre la disponibilidad de nuevos productos o servicios. Los consumidores podrían necesitar ser convencidos de que MEEEX estaba proporcionando algo deseable y único. Balazs y Dani no conocían la mejor manera de llegar a los clientes, pero sabían que tenían que hacerlo. Necesitaban intentar captar eficazmente grupos de clientes, pero no estaban seguros que canales de comunicación utilizar. Peter les preguntó qué estrategia de marketing usaban en el pasado, qué métodos había tenido éxito y qué habían aprendido los empresarios de las reacciones del mercado. Ambos empresarios gozaban de una gran cantidad de información documentada. Dani dijo:

*“¡Grabamos todos nuestra actividad como videos de guerrillas, la gente quiere verlos varias veces si son guay y llamativos! ¡Un participante trae otros dos! ¡Te gustaría ir a un campamento donde van todos tus amigos, o buscas otra cosa? ”*

Tras escuchar a Dani y Balazs plantear sus profundos conocimientos sobre la empresa y los clientes, Pedro fue capaz de transformar sus ideas en una propuesta de mercado. La empresa apuntaba claramente a un público joven y a una categoría particular de personas que prestaban atención, no sólo a las características intrínsecas del producto, sino también a la forma en que la empresa comunicaba sus productos y servicios. Al parecer, el mercado reaccionaba favorablemente si las campañas de promoción:

- Eran informales,
- Si el mensaje era divertido,
- Si el mensaje utilizaba los medios de comunicación no convencionales, tales como los videos en línea y las redes sociales “peer-to-peer” entre los miembros de “tribus” jóvenes y urbanos,
- Si el mensaje tenía símbolos en moda o de alto perfil, iconos y lemas que ayudaban a los individuos “cool” encontrar sus "tribus",
- Si la propuesta los hacía pensar que podían divertirse juntos y conocer gente.

**Figura 1: La Campaña de Pegatinas Snowattack**



Peter estaba muy impresionado con la forma en que los empleados y los empresarios de MEEEX habían sido capaces de desarrollar campañas de promoción creativas, teniendo en cuenta tanto las características peculiares de su público objetivo, así como el presupuesto limitado disponible para su comercialización. Por ejemplo, en septiembre de 2008, cuando comenzaban las clases en todas las universidades, los miembros MEEEX fueron a las aulas vestidos con chaqueta de esquí, botas, cascos, anteojos y tablas de snowboard, y se deslizaron por las escaleras de los auditorios (véase el siguiente vídeo [www.snowattack.hu](http://www.snowattack.hu), en el apartado de “guerrilla videos”). Los estudiantes no fueron informados acerca de lo que los empleados MEEEX estaban haciendo; como resultado, comenzaron a hablar sobre ello; además cuando salían de las aulas de clases los alumnos recibían una pegatina (véase Figura 1).

Los estudiantes todavía no sabían que era Snowattack, pero empezaron a hablar sobre ello y pegar las pegatinas por todas partes, incluyendo, ascensores, baños, pasillos, e incluso en la espaldas, unos a otros, por diversión. Inmediatamente después, la cadena de televisión nacional con más audiencia, TV2, se convirtió en patrocinador del evento y les ofreció 200 anuncios en televisión.

Consecuentemente, MEEEX elaboró un video poco convencional en el que un niño se deslizaba en varios sitios de la ciudad (en los tranvías, escaleras etc). Al final del anuncio Snowattack era presentado como el primero festival de esquí y snowboard en Francia, en febrero de 2009. Así se generó un enorme interés en el evento, atrayendo muchos otros patrocinadores, como Fundango, (ropa deportiva), Nokia (telefonía móvil), y Allianz (seguros). MEEEX pronto empezó a hacer publicidad a través de medios impresos, en los carteles de la calle y los interiores de todas las universidades del país. La campaña de comercialización resultó tan eficiente que el evento fue completamente reservado hasta el fin de noviembre de 2008, aunque muchas aplicaciones inundaron la sede de MEEEX diariamente a partir de entonces.

Como MEEEX no tenía una licencia de agencia de viajes, contrataron a una agencia de viajes (Campus) para gestionar los arreglos de viaje para los participantes. Por desgracia, la agencia de viajes Campus quebró y en respuesta a esto, MEEEX abrió su propia agencia de viajes. Dani dijo:

*''Quiero dirigir yo mismo la agencia de viajes, con el fin de controlar todos los gastos!''*

No era ni sencillo ni barato obtener una licencia oficial en Hungría. En Hungría, para operar una agencia de viajes el proveedor tiene que cumplir con normas muy estrictas, como tener una oficina que está abierta al público, la oficina debe ser operada por un empleado con formación en el sector turístico y con experiencia considerable en el sector turístico. La agencia también debe tener una garantía financiera de 400.000 € para poder cubrir a los pasajeros en caso de quiebra o de otras eventualidades. Dado que MEEEX no tenía suficiente capital financiero para cubrir esta cláusula, cubrió la garantía a través de una póliza de seguros de €16.000 al año.

Cuando MEEEX organizó el evento Budapest Freeze, Dani y Balazs descubrieron que además de las tasas abonadas por los participantes existía, tal vez, una fuente de ingresos más interesante.



Las ofertas de patrocinio podrían ser una potencial fuente de ingresos para MEEEX. Un evento de alto perfil que atraía a varios miles de jóvenes era muy atractivo para las empresas que buscaban atraer este segmento de mercado. Decidieron de poner a prueba el mercado, ofreciendo un lugar previamente organizado y oportunidades para estas empresas de promocionar sus productos existentes o introducir otros nuevos. Para ilustrar, una de estas empresas era Coca-Cola, que quería introducir su Monster Energy Drink en el centro de Europa para desafiar a Red Bull. Una de las razones por la cual Coca-Cola patrocinó a MEEEX fue que la palabra MEEEX era el acrónimo de “Monster Energy Experience”. De esta manera, Monster Energy Drink se convirtió en el patrocinador de Budapest Freeze. Así se abrió una nueva oportunidad para MEEEX; ahora tenían un medio eficiente de promoción para atraer a los estudiantes activos.

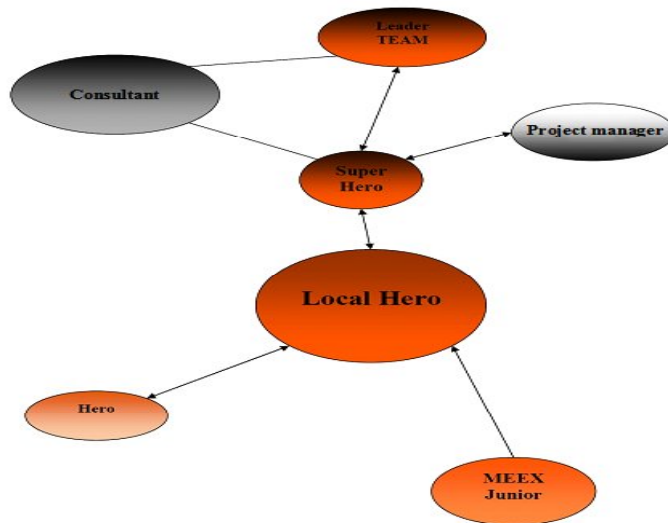
Pronto, MEEEX ha sido abordada por muchas otras grandes corporaciones internacionales para introducir nuevos productos en el mercado Húngaro, incluyendo, Nescafé, Nike, Microsoft y Vodafone. Para Nike, MEEEX creó una red embajadora de deportes, con un representante de Nike en cada universidad, que organizaba eventos deportivos durante todo el año. Para Microsoft, MEEEX creó Exploreman (parecido Superman, pero utilizando una “E” en el equipaje en lugar de una “S”). Este proyecto involucraba la promoción por parte de los individuos de la experiencia de Microsoft acerca del software de navegación, (en el detrimento de los competidores, como Mozilla Firefox) en los pasillos de las universidades. En resumen, la colaboración con las más grandes corporaciones proporcionó sus ventajas, pero los fundadores estaban preocupados que MEEEX podía llegar a depender de los grandes nombres para crecer en el futuro. Los empresarios se preguntaban si dichas corporaciones, con el tiempo, iban a decidir sobre los productos y servicios que la empresa ofrecía a sus clientes.

### **El Establecimiento de una Estructura Organizativa**

En cuanto a la estructura de la organización, Peter se dio cuenta que MEEEX tenía una estructura organizativa muy singular, ya que se basa en redes locales y fomentaba la competencia entre sus miembros (véase Figura 2). Cada universidad tenía un “Héroe Local de MEEEX” exclusivo, que

representaba la organización; más de 300 estudiantes solicitaban ser ingresados a trabajar para MEEEX cada año. Los que eran aceptados empezaban como un Junior en la MEEEX. A través de la red “Héroe Local de MEEEX”, la empresa anunciaba y vendía las entradas a festivales dentro de las universidades de Budapest.

**Figura 2: Red Organizacional y Estructura de MEEEX**



Líder de Equipo

Consultor

Director de Proyecto

Súper Héroe

Héroe Local

Héroe

Junior de MEEEX

Habían dos maneras de obtener un ascenso a la posición de Héroe Local:

- Superar el actual Héroe Local,
- Cuando un Héroe Local terminaba sus estudios, quitaba la organización y facilitaba la posición al mejor Junior de MEEEX.

Dani se apresuraba a señalar que:

*"... nos concentramos principalmente en nuestros miembros activos, ya que dos tercios de la venta se centran en ellos!"*

MEEEX tenía establecido el papel de los empleados y la descripción de las tareas de sus puestos.

Las responsabilidades de un Junior de MEEEX eran:

- Adherirse a las “10 Leyes de la Organización”,
- Trabajar en colaboración con su mentor,
- Mantener y utilizar la lista de correo de la empresa regularmente,
- Presentar el informe de los organizadores al mentor cada dos semanas,
- Participar en las campañas de marketing
- Participar en las sesiones de formación e información de la empresa.

A cambio de su servicio cada Junior de MEEEX obtiene los siguientes privilegios:

- Una comisión básica sobre las ventas,
- Un descuento de la tasa de inscripción a los eventos de MEEEX.

La posición estaba a cargo de una persona durante al menos 6 meses, y después de este período de prueba MEEEX ofrecía posibilidades de promoción en función del rendimiento del candidato. Sin embargo, si el Junior de MEEEX no cumplía con los requisitos mínimos esperados MEEEX cancelaba su contrato.

El Héroe Local se suponía que representaba el núcleo del equipo de MEEEX. Para estar promovido de Junior a Héroe, el empleado tenía que reunir 100 puntos o una recomendación especial de la junta. El Héroe Local tenía las siguientes responsabilidades:

- Organizar actividades dentro de su universidad,
- Actuar como un modelo a seguir para los miembros Juniors de MEEEX,
- Adherirse a las “10 Leyes de la Organización”,
- Mantener y utilizar la lista de correo de la empresa regularmente,
- Organizar y participar en las campañas de marketing en línea y fuera de línea,
- Controlar y gestionar todos los aspectos de los eventos de MEEEX incluyendo, por ejemplo, informar a los invitados que participaban en los viajes de autobús, y la prestación de asistencia operativa.

A cambio recibían los siguientes beneficios:

- Tarjetas de negocios de la empresa,
- Página de web personalizada de MEEEX,
- Aumento de los niveles de comisiones,
- Descuentos en los productos de los patrocinadores, incluyendo Fundango, Smith y Red Bull,
- Participación en los proyectos de diseño de MEEEX.

Con la aprobación de la Junta del Superhéroe, el Héroe Local tenía derecho a construir su propio equipo de Juniors, cada caso siendo evaluado por sus méritos propios.

Cada evento contaba con un equipo de gestión por proyectos que consistía en los miembros seleccionados por los Héroes Locales. Los Héroes Locales que tenían un excelente nivel y varios años de experiencia en organizar dichos eventos podrían ser promovidos al nivel de Super Héroe. El gerente de recursos humanos nombraba al Super Héroe. Los Super Héroes tenían las siguientes responsabilidades:

- Controlar y supervisar el equipo organizacional de MEEEX,
- Gestionar el equipo de eventos,
- Organizar un equipo de gestión de proyectos para cada proyecto,
- Interaccionar con los otros Super Héroes bajo la supervisión de los administradores de recursos humanos,
- Apoyar al Líder de Equipo.

Los Super Héroes podrían ser nombrados ser Directores de Proyectos, los principales coordinadores de los mayores eventos de la empresa. Los Directores de Proyectos eran responsables de todos los aspectos de la gestión de la empresa, informando directamente a los jefes de equipo y/o fundadores de MEEEX. Tanto los Directivos como los Directores de Proyectos podrían ser apoyados por un Consultor, un experto reconocido por MEEEX que gozaba una experiencia significativa en un campo específico. Por último, los Líderes des Equipos formaban el grupo de la alta dirección. Actualmente, Dani y Balazs forman este grupo - la estructura

organizativa de MEEEX es magra. Los dos empresarios tienen la última palabra sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa.

## **Conclusión**

Al final de su primera reunión, Peter pensaba que la empresa MEEEX, era muy interesante. Pensaba que la empresa tenía varias oportunidades de negocio prometedoras a explorar en el futuro. Él tomaba siempre notas durante las entrevistas con los dos empresarios y observó que habían muchos puntos fuertes en el modelo actual de negocio, así como algunas áreas que requieran mejora. Sin duda, sus primeras impresiones necesitaban ser apoyadas por un análisis más profundo; de cualquier manera pensaba que había suficiente material interesante para empezar. Peter había tomado la decisión, de proponerles a Balazs y Dani comenzar por establecer un plan de negocios para los próximos tres años. Pensaba que esta tarea les iba a permitir ser más racionales en sus pensamientos y en los procesos de decisión. En acuerdo con algunas de las estimaciones iniciales de Peter, la empresa tenía la posibilidad de alcanzar una facturación de €4 millones en un período de dos años que podría aportar un beneficio significativo para los empresarios. Dani y Balazs se quedaron sorprendidos con las estimaciones de Peter, y le preguntaron cómo podía ser posible. Peter les informó:

*"No hay ningún criterio científico capaz de predecir el éxito de una empresa y no se garantiza que la escritura de un plan de negocios os lleve a donde apuntáis llegar. Pero, ¿sabéis qué es lo bueno de escribir un plan de negocios? Tal como alguien mencionó una vez, "no hay viento perfecto para aquellos que no saben a cual puerto se dirigen" (Lucilius, filósofo Romano, Seneca).*

# SNOWATTACK 2010



Fixed currency rate 1 EUR = 280 Ft

INGRESOS			COSTES		
Etiqueta	Valor	Estado	Etiqueta	Valor	Estado
Viaje 3862 pasajeros	185,152,580 Ft	✓	Alojamiento, abonos de esquí y 40 buses	130,734,040 Ft	✓
Seguro	8,962,100 Ft	✓	Seguro	8,962,100 Ft	✓
Curso de esquí	1,284,560 Ft	✓	Curso de esquí	642,160 Ft	✓
Alquiler de equipaje de esquí	1,860,000 Ft	✓	Alquiler de equipaje de esquí	1,528,000 Ft	✓
Patrocinio Puy en especie	3,882,200 Ft	✓	Electricidad y aseos móviles	2,717,400 Ft	✓
Abonos de esquí vendidos adicionalmente	484,820 Ft	✓	Costes con los recursos humanos	20,101,995 Ft	✓
Beneficios de los Bares	5,266,240 Ft	✓	Comisión de ventas	2,586,700 Ft	✓
Patrocinadores (OTP, Fundango, Red Bull, Nokia...)	26,939,275 Ft	✓	Artistas (DJs y Grupos de música) la mayoría eran pagados con un viaje gratis	2,501,200 Ft	✓
Billetes – Buses de noche	44,800 Ft	✓	Animadores	552,830 Ft	✓
Alquiler de prueba de esquí	36,400 Ft	✓	Agencias de los artistas	601,000 Ft	✓
Excedente Poker	10,878 Ft	✓	Alquiler de la tienda	8,201,788 Ft	✓
Fiesta de la Isla - promoción durante el evento	1,000,000 Ft	✓	Coste de transportación	3,679,200 Ft	✓
Matricula para competición de esquí	110,880 Ft	✓	Costes de Marketing	18,221,054 Ft	✓
Venta de Camisetas de marca, gafas de esquí	171,690 Ft	✓	Seguridad (36 personas)	3,862,250 Ft	✓
Frankfurt	315,000 Ft	✓	Ambulancia (coche) y personal	1,046,200 Ft	✓
			Equipaje para programas	1,419,328 Ft	✓

	Facturas de teléfonos	597,791 Ft	✓
	Prima para los mejores empleados	748,000 Ft	✓
	Comida para los VIP y el personal	4,354,560 Ft	✓
	Costes con la gasolina utilizada en los coches de la empresa	689,880 Ft	✓
	Billetes de avión para los artistas	1,214,077 Ft	✓
	Alquiler de sistemas de sonido	3,750,000 Ft	✓
	Alquiler de sistemas de visuales	1,442,188 Ft	✓
	Costes con el montaje, mantenimiento y reparación de las tiendas	1,305,000 Ft	✓
	Equipo de limpieza (limpieza diaria)	704,100 Ft	✓
	Otros costes inesperados (multas de aduana, invitación, bebidas gratis...)	2,305,721 Ft	✓
	Costes de transferencia y asociados a la tasa de cambio	314,700 Ft	✓
	Coste cubierto asociado a la tasa de cambio EUR/HUF	100,000 Ft	
	Visitas a los sitios escogidos, ex ante	494,430 Ft	✓
	Alquiler de aparcamiento para el bus de los artistas	85,225 Ft	✓
	Regalos para los VIP, y azafatas	510,160 Ft	✓
	Premios para las competiciones deportivas	904,475 Ft	✓
	Construcción de Big Air y alquiler de Winch	380,800 Ft	✓
	Sitio web y desarrollo de software para reservas	756,875 Ft	✓

		Promoción de OTP	625,000 Ft	✓
		Ballerinas de Nokia	611,615 Ft	✓
		Promoción en las universidades	712,385 Ft	✓
		Frankfurt	60,365 Ft	✓
		Dinero perdido, por descuido de los empleados	308,000 Ft	✓
		Daños básicos en los pisos (30 extintores habían sido utilizados por diversión)	2,632,280 Ft	✓
		Plazas gratis para los patrocinadores (182 personas) 17 208 920Ft	Incluidos en los costes con los viajes	✓
<b>Ingresos Totales</b>	<b>235,521,423 Ft</b>	<b>Costes Totales</b>	<b>232,964,872 Ft</b>	
		<b>Beneficio Neto</b>	<b>2,556,551 Ft</b>	