



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T

# **Análisis e Implantación del Sistema Activity based Costing (ABC) en el Hotel Alfonso XIII (Cartagena)**



**Autora: Lamiae Talsi Barhdadi**

**Curso 2013/2014**

**Director: Eugenio Blas Gomariz Mercader**

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título  
Graduada en Administración y Dirección de Empresas

## **ÍNDICE**

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
2.	SECTOR HOTELERO .....	8
2.1.	Definición y clasificación .....	8
2.2.	Categorización .....	11
2.3.	Evolución .....	13
2.4.	Región de Murcia .....	18
3.	Hotel Alfonso XIII.....	24
3.1.	Orígenes y descripción de la empresa .....	24
3.2.	Gestión (el front y el back office) .....	28
3.3.	Estructura departamental .....	30
3.3.1.	Departamento de Aprovisionamiento y Almacenamiento .....	31
3.3.2.	Departamento de mantenimiento y limpieza .....	32
3.3.3.	Departamento de Restauración y Eventos.....	32
3.2.4.	Departamento de Alojamiento .....	33
3.4.	Sistemas de toma de decisiones: Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral .....	34
3.3.1.	Mapa Estratégico.....	35
3.3.2.	Cuadro de Mando Integral .....	41
3.5.	Elaboración de un sistema de tratamiento de la información interna. ....	42
3.4.1.	Sistemas de determinación del coste. ....	42
3.4.2.	Elección del modelo para el Hotel Alfonso XIII .....	46
3.4.3.	Diseño del sistema ABC (Activity based Costing) .....	47
4.	Conclusiones .....	64
5.	Bibliografía .....	67

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Porcentaje de empleo creado en el sector turístico. España (2013). .....	5
Figura 2: Conjunto hostelería. ....	9
Figura 3: Tipos de Turismo. ....	10
Figura 4: Placa identificativa Hoteles RM. ....	12
Figura 5: Hotel Burj Al Arab (Dubai). ....	12
Figura 6: Hotel Palace (Madrid). ....	13
Figura 7: N° de visitantes que llegan a España por tipo de alojamiento (Hoteles y similares). ..	14
Figura 8: Comparativa turismo receptor e interno. ....	15
Figura 9: Tasa Interanual N° establecimientos abiertos. ....	16
Figura 10: Tasa Interanual grado de ocupación hotelera. ....	17
Figura 11: Macizo de Revolcadores. ....	18
Figura 12: Castillo Santuario de la Vera Cruz (Caravaca de la Cruz). ....	18
Figura 13: Teatro Romano (Cartagena). ....	19
Figura 14: División geográfica de la RM. ....	19
Figura 15: Pernoctaciones según destino en la RM. ....	20
Figura 16: Comparativa turistas nacionales y extranjeros. ....	20
Figura 17: N° pernoctaciones según categorías. ....	21
Figura 18: Hotel Alfonso XIII. ....	25
Figura 19: Hotel Carlos III. ....	25
Figura 20: Fun zone y bañera con hidromasaje. ....	26
Figura 21: Salón y Buffet libre. ....	26
Figura 22: Logotipos. ....	27
Figura 23: Proceso solicitud de reserva. ....	29
Figura 24: Organigrama Hotel Alfonso XIII. Año 2014. ....	30
Figura 25: Mapa estratégico. ....	36
Figura 26: Mapa Estratégico Hotel Alfonso XIII. Año 2014. ....	40
Figura 27: Proceso ABC. ....	48
Figura 28: Actividades Primarias vs. Secundarias ....	49
Figura 29: Plantilla de recogida de información. ....	53
Figura 30: Codificación actividades. ....	54
Figura 31: Imputación de Costes en el ABC. ....	55

## **ÍNDICE DE TABLAS**

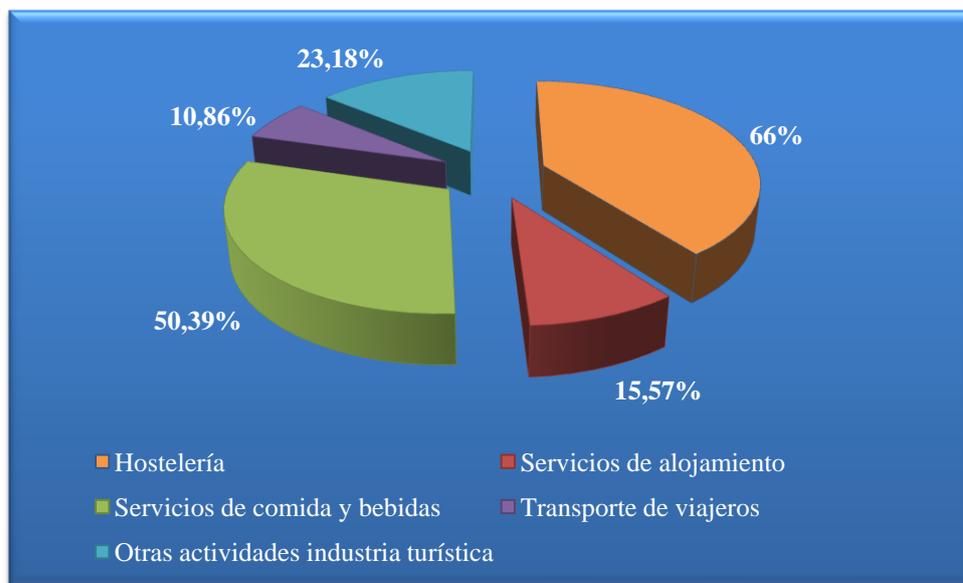
Tabla 1: N° pernотaciones según procedencia de los turistas nacionales. Julio 2013.....	22
Tabla 2: N° pernотaciones según nacionalidad. Julio 2013. ....	23
Tabla 3: Ejemplo objetivos departamento de restauración. ....	41
Tabla 4: Elementos de coste Hotel Alfonso XIII. ....	57
Tabla 5: Cálculo del coste de las actividades principales y auxiliares. ....	58
Tabla 6: Subreparto del coste de las actividades auxiliares. ....	59
Tabla 7: Identificación servicios Hotel Alfonso XIII.....	60
Tabla 8: Coste Total de los servicios según niveles. ....	61
Tabla 9: Cálculo del Beneficio Neto de los servicios. ....	62

## 1. INTRODUCCIÓN

En la mayoría de países a nivel mundial, y especialmente en España, uno de los principales motores de la economía es el sector turístico. Prueba de ello es la gran aportación al PIB nacional (en torno al 11 %) y los millones de puestos de trabajo que genera cada año.

En el siguiente gráfico, podemos ver una división de las actividades turísticas en España y el porcentaje de empleo que genera cada una de ellas (datos correspondientes al año 2013):

Figura 1: Porcentaje de empleo creado en el sector turístico. España (2013).



Fuente: Elaboración propia según Encuesta de Población Activa (EPA).

Como podemos observar en el gráfico, la hostelería es la que tiene un mayor peso dentro del conjunto, generando el 66 % de empleo respecto al total de actividades turísticas. En cuanto a los servicios de alojamiento (objeto de nuestro estudio), no representan un gran porcentaje, siendo este del 15,57%. A nivel nacional, según los últimos datos publicados correspondientes al año 2013, las actividades turísticas han creado un total de 23.190.142 puestos de trabajo.

Además, el sector turístico es uno de los pocos sectores que siguen a flote en nuestro país, y todo gracias a la llegada de millones de turistas extranjeros cada año, atraídos principalmente por el modelo de sol y playa.

Hace un par de años este número de turistas era mucho menor: la competencia existente con otros países del mediterráneo (principalmente Norte de África y suroeste de Europa) que ofrecían el mismo modelo pero a unos precios mucho más bajos. Sin embargo, esto ha cambiado, debido a la inestabilidad política de los países del norte de África se ha dado un "desvío" de turistas a nuestro país que se ha reflejado en los últimos datos publicados del año 2013, con una cifra histórica de 60,6 millones de turistas. Esta es una muy buena noticia, pero no por ello hay que relajarse, ya que actualmente los clientes son cada vez más y más exigentes y no se conforman con un servicio aceptable.

Otro aspecto importante del sector turístico es la calidad del servicio. Hoy en día, los clientes son muy exigentes y demandan calidad y una amplia variedad de servicios (restauración, belleza, salud, deporte...). Por otro lado, los clientes esperan una atención continuada por parte de los empleados, y de no ser así podría afectar negativamente a la imagen de la empresa.

Todo ello justifica la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado que pretende estudiar el comportamiento del sector turístico en España, y concretamente del sector hotelero. Además, debido a la complejidad de las empresas hoteleras son necesarios sistemas de gestión que permitan a los directivos disponer de información detallada para la toma de decisiones. Por ello, en este TFG vamos a analizar los principales sistemas de tratamiento de la información interna existentes en la actualidad, para así luego poder elegir el más adecuado para nuestro caso de estudio: el Hotel Alfonso XIII.

Un buen sistema de gestión debería de permitir a toda empresa hotelera:

- Disponer de información detallada sobre sus clientes que le permita conocer las opiniones de estos, y así poder ofrecerles lo que quieren. Además, gracias a esta información se pueden corregir aquellas partes con las que los clientes no han quedado satisfechos.
- Detectar las ineficiencias que se den en el proceso productivo.

- Poder fijar unos precios de venta razonables teniendo en cuenta el coste de los distintos servicios.
- Controlar la calidad de los servicios ofrecidos.
- Controlar los plazos de ejecución de las actividades necesarias para poder ofrecer los servicios.
- Eliminar aquellos servicios que no generen rentabilidad a la empresa.
- Eliminar aquellas actividades que no aporten valor añadido a la empresa.
- Controlar a los empleados para que realicen correctamente sus tareas.

En cuanto a la estructura del trabajo, lo podemos dividir en tres partes:

1. Sector hotelero: para comprender mejor el resto del trabajo, primero hay que definir y clasificar los conceptos más importantes de este sector, su categorización, la evolución que ha experimentado en los últimos años y por último estudiar el sector en la región.
2. Hotel Alfonso XIII: aquí ya entraríamos en la parte práctica del trabajo donde primero vamos a ver una descripción de la empresa, su estructura departamental, analizando cada departamento, y el sistema de gestión utilizado en ella.  
Además, vamos a analizar los principales sistemas de determinación de costes existentes en la actualidad, así como las fases necesarias para implantar el modelo escogido.
3. Por último, acabaremos con las conclusiones a las que se han llegado y las referencias bibliográficas utilizadas.

## 2. SECTOR HOTELERO

### 2.1. Definición y clasificación

Para una mejor comprensión de lo que engloba el sector hotelero, en este apartado vamos a definir los conceptos a destacar de este sector, así como su clasificación.

En primer lugar, ¿qué entendemos por sector hotelero? En el artículo 1 del Real Decreto 1634/1983 encontramos su definición<sup>1</sup>:

***”El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”***

En otras palabras, el sector hotelero es el conjunto de establecimientos cuya actividad principal es proporcionar alojamiento a cambio de un precio, sin estar obligados a ofrecer servicios complementarios.

En cuanto a la clasificación de estos establecimientos, según los Documentos AECA<sup>2</sup>, existen dos tipos de alojamiento:

- Alojamiento colectivo: son empresas que se dedican profesionalmente a prestar servicios de alojamiento y otros servicios complementarios mínimos, además de disponer de la capacidad suficiente para acoger a un gran número de personas. Dentro de este grupo podemos distinguir varios tipos:
  - ✓ Hoteles y establecimientos similares: moteles, apartoteles, posadas de carretera,...
  - ✓ Otros: campings, viviendas de vacaciones, albergues, residencias escolares,...
  - ✓ Especializados: centros de conferencias, establecimientos de cura, campamentos,...

---

<sup>1</sup>Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones. *Real Decreto 1634/1983*.

<sup>2</sup>AECA. *Régimen jurídico de las empresas de alojamiento turístico en España y Portugal*. Documento nº 2, Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión, Madrid, 2014.

- Alojamiento turístico privado: en este peculiar grupo se ofrece alojamiento a un número determinado de personas, ya sea mediante un contrato de alquiler o de manera gratuita, y al contrario que el caso anterior, no se ofrece ningún servicio complementario, sino que es totalmente independiente. A continuación podemos ver algunos ejemplos:
  - ✓ Habitaciones alquiladas en casas particulares.
  - ✓ Alojamiento proporcionado gratuitamente por familiares o amigos.
  - ✓ Residencias secundarias.

Otro concepto importante a analizar es el conjunto de la hostelería, que es uno de los principales impulsores del sector turístico español, y que además contribuye notablemente en el PIB Nacional (aproximadamente en un 7%). Este conjunto está formado por bares, restaurantes, cafeterías y hoteles<sup>3</sup>:

**Figura 2: Conjunto hostelería.**



Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>3</sup> (Los sectores de la hostelería en 2012)

En cuanto a su definición, según (Los sectores de la hostelería en 2012), se puede definir como:

*“la prestación de alojamiento para estancias cortas a turistas y viajeros, así como la oferta de comidas completas y bebidas aptas para su consumo inmediato”.*

Por último, es importante distinguir los distintos tipos de turismo, aunque es muy difícil delimitarlos ya que existe una gran variedad dependiendo de los gustos de cada viajero. Los más comunes son:

**Figura 3: Tipos de Turismo.**



Fuente: Elaboración propia según OCAÑA AYBAR, J.C. *Diferentes tipos de turismo.*

## **2.2. Categorización**

Sobre la categorización, no existe un consenso a nivel mundial, e incluso en el mismo país existen normas diferentes, aunque la más genérica y aceptada es la identificada por estrellas, en la que también existen discrepancias entre los diferentes continentes.

Por ejemplo, en Europa se rigen más o menos por los mismos principios, y existe un máximo de 5 estrellas. Otro caso particular es el de Oriente Medio, donde podemos encontrar hoteles de lujo de hasta 7 estrellas.

En el Real Decreto anteriormente nombrado (1634/1983) encontramos las bases para su clasificación, y en el Anexo 2 (Requisitos técnicos mínimos) aparecen enumeradas las normas que deben de cumplir los hoteles para su categorización, estas normas atenderán a:

1. Instalaciones.
2. Comunicaciones.
3. Zona de Clientes.
4. Servicios generales.
5. Zona de personal.

Otro punto importante en este apartado es la placa distintiva, que debe cumplir unos requisitos mínimos<sup>4</sup>, y es obligatorio colocarla junto a la entrada principal. En el BORM nº 176, de 01/08/2006, encontramos las características que deben de cumplir las placas de los hoteles de la Región de Murcia, y en la siguiente imagen podemos ver cómo han de ser:

---

<sup>4</sup> Boletín Oficial de la Región de Murcia (2006).

Figura 4: Placa identificativa Hoteles RM.



Fuente: Boletín Oficial de la Región de Murcia (2006).

Por último vamos a ver ejemplos de hoteles de diferentes categorías:

- Empezando por el más lujoso del mundo, encontramos el Hotel Burj Al Arab, situado en Dubai, fue construido sobre una isla artificial en forma de palmera y es el primer hotel de 7 estrellas. Cuenta con 202 habitaciones y 60 pisos, y además ofrece una amplia gama de servicios, desde mayordomos privados hasta ceremonias a 212 metros de altura:

Figura 5: Hotel Burj Al Arab (Dubai).



Fuente: (Daily mail)

- En España encontramos uno de los hoteles más lujosos y grandes de Europa: el Palace. Situado en el corazón de la capital, cuenta con 467 habitaciones, 20 salones y 2 restaurantes, además es el punto de encuentro de los clientes más exigentes a nivel mundial:

**Figura 6: Hotel Palace (Madrid).**



Fuente: (Google Imagenes)

### **2.3. Evolución**

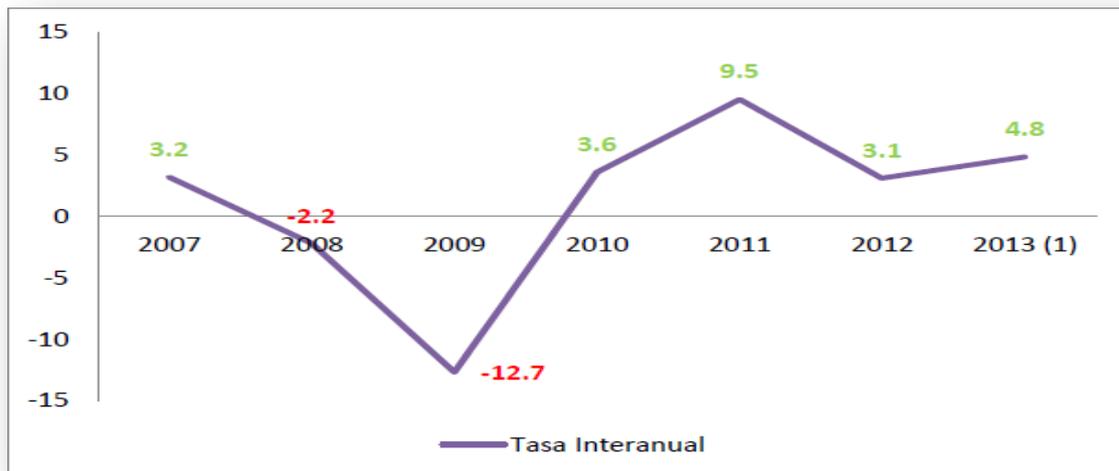
En este apartado estudiaremos la evolución del sector hotelero en el último periodo (2007-2013), lo que resulta interesante ya que coincide con los inicios de la crisis económica y la supuesta salida de ella.

Para ello, escogeremos las variables más significativas para nuestro estudio y analizaremos su comportamiento utilizando los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) y del Instituto de Estudios Turísticos (en adelante IET).

La variable más estrechamente relacionada con el sector hotelero es el número de turistas, ya que la gran mayoría de estos se alojan en hoteles, entonces cuanto mayor es el número de turistas mayores serán los ingresos para los hoteles.

En el siguiente gráfico vamos a ver la tasa de variación interanual del número de visitantes que llegan a España y concretamente los que se alojan en hoteles y similares:

Figura 7: N° de visitantes que llegan a España por tipo de alojamiento (Hoteles y similares).

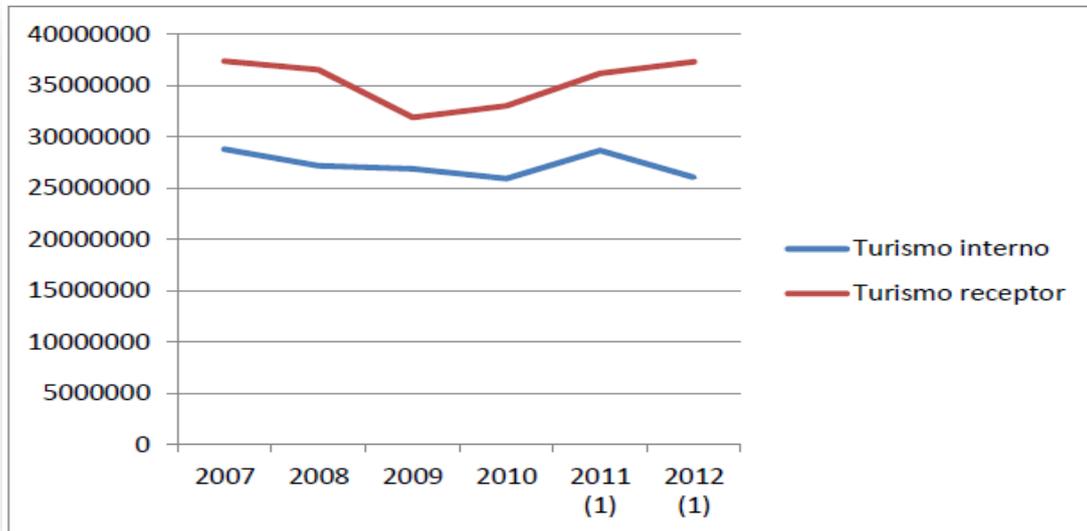


Fuente: Elaboración propia según IET.

Como podemos observar en la figura 7, el número de turistas procedentes de otros países disminuyó considerablemente en los inicios de la crisis (2008-2009). En el año 2009 el número de turistas disminuyó en un 12,7% respecto al año anterior, en términos absolutos, hubo un descenso de 5.483.471 de turistas en el año 2009 respecto al año 2007, una cifra muy preocupante. Sin embargo, seguidamente podemos ver una lenta recuperación.

En la siguiente figura, vamos a ver una comparativa entre el turismo interno y receptor:

Figura 8: Comparativa turismo receptor e interno.



Fuente: Elaboración propia según INE.

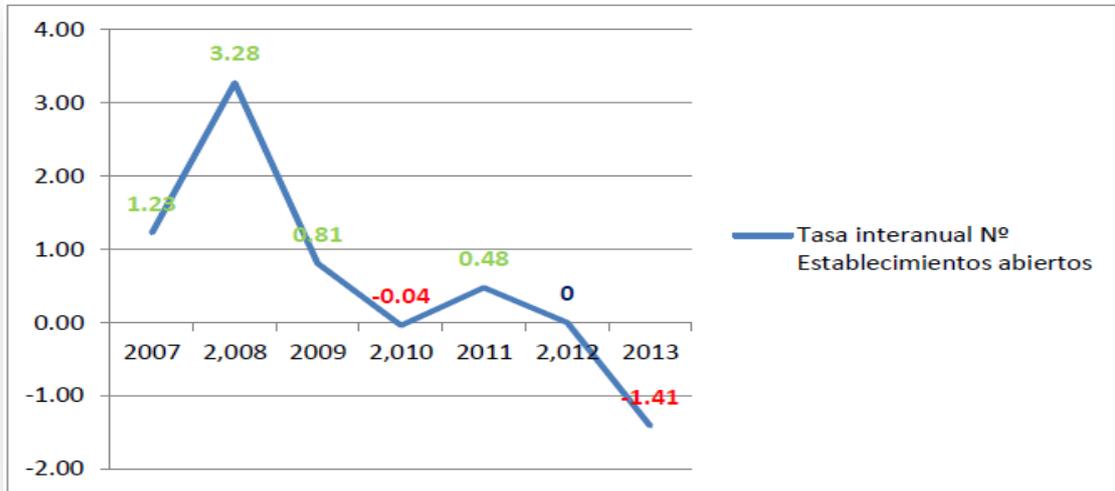
Como se puede apreciar en la figura 8, el turismo interno está muy por debajo del receptor, y además no se da una recuperación como en el caso anterior, ya que en el año 2012 disminuyeron ligeramente el número de turistas internos.

Esto se puede explicar por el ambiente de incertidumbre y desconfianza por el que estamos atravesando, es decir, la situación económica no propicia el turismo nacional. Ante esto, el gobierno debería de tomar cartas en el asunto e incentivar el turismo interno, ya que uno de los sectores que podrían ayudar a España a salir de la crisis es el sector turístico, representando el 10, 2% del PIB y el 11,5 % del empleo a nivel nacional.

Por otro lado, podemos observar como las perspectivas para el turismo receptor son muy prometedoras: en el año 2012 casi se llega a la cifra de 40.000.000 millones de turistas.

Otra variable que podría explicar el comportamiento del sector hotelero, es el número de establecimientos abiertos en España:

Figura 9: Tasa Interanual N° establecimientos abiertos.



Fuente: Elaboración propia según INE.

Podemos apreciar tres claras etapas:

1. En la primera se da un importante crecimiento del año 2007 al año 2008, en datos porcentuales, se da un incremento del 3,28% respecto al año anterior, pasando de 14.228 a 14.696 establecimientos abiertos.
2. Seguidamente, en el año 2009 se puede apreciar un importante descenso que se prolonga hasta el año 2010.
3. Aunque en el año 2011 se da un ligero incremento (0,48%), en los años sucesivos se da un importante descenso, que se refleja en el año 2013 (-1,41%), y que como parecen indicar los últimos datos publicados por el INE continúa en el primer trimestre del 2014, exactamente de 13.582 establecimientos, es decir, respecto al año 2013 han echado el cierre 1.415 establecimientos, lo que no es un muy buen dato para este sector.

En definitiva, la variable número de establecimientos abiertos nos muestra como el sector hotelero no está en su mejor momento, ya que los datos estudiados de los últimos años no son muy alentadores.

Ahora bien, ¿cuál ha sido el grado de ocupación hotelera durante este periodo? Un indicador más fiable para analizar el comportamiento de este sector es el grado de ocupación hotelera, ya que nos muestra en términos porcentuales el número de plazas que se han cubierto en un determinado periodo de tiempo, en nuestro caso, los datos son anuales:

**Figura 10: Tasa Interanual grado de ocupación hotelera.**



Fuente: Elaboración propia según INE

Como podemos observar en la figura 10, el grado de ocupación ha tenido altibajos en el periodo analizado:

en el año 2007, alcanzó su valor más alto con un grado de ocupación del 56,02 %; en el año 2008 y 2009 experimentó una importante caída (7,88%), seguidamente se da una lenta recuperación que no llega a alcanzar los datos iniciales.

Como conclusión, podemos decir que el sector hotelero también se ha visto afectado por la crisis económica, aunque en menor medida que los otros sectores, y esto se podría explicar por la baja demanda nacional que ha habido durante este periodo, ya que al disponer de un menor poder adquisitivo, el número de turistas nacionales disminuyó considerablemente, por lo que también afectó al grado de ocupación y al número de establecimientos abiertos.

## **2.4. Región de Murcia**

Situada en la Costa Cálida, la Región de Murcia es un destino turístico para miles de turistas atraídos principalmente por el sol y las playas. Evidentemente, además de este tipo de turismo, en la región hay una gran diversidad de paisajes, acantilados, zonas montañosas y urbanas resultado de una gran mezcla de culturas.

En las siguientes imágenes podemos ver algunos ejemplos:

**Figura 11: Macizo de Revolvedores.**



Fuente: (Google Imagenes)

**Figura 12: Castillo Santuario de la Vera Cruz (Caravaca de la Cruz).**



Fuente: (Google Imagenes)

Figura 13: Teatro Romano (Cartagena).



Fuente: (Google Imagenes)

Geográficamente, se pueden hacer múltiples divisiones de la región, pero para nuestro estudio lo agruparemos de la siguiente forma:

Figura 14: División geográfica de la RM.

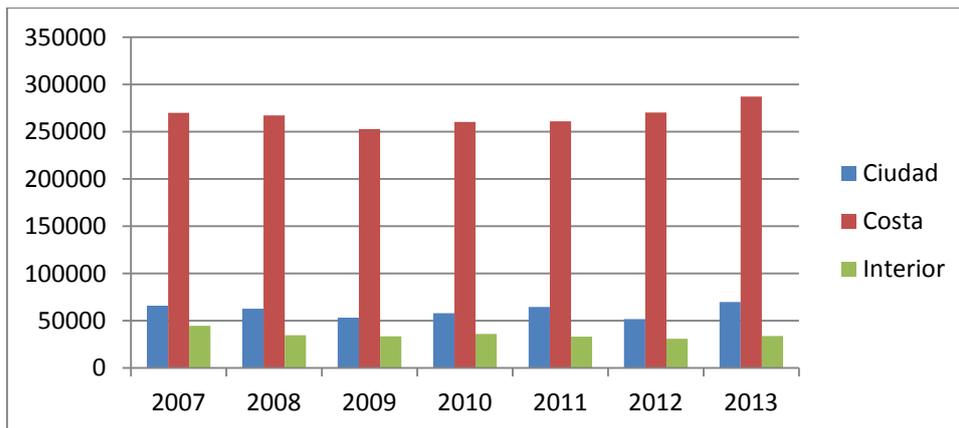


Fuente: Elaboración propia según Estadísticas de Turismo (murciaturística.es)

A continuación, analizaremos diferentes variables para explicar la situación del sector hotelero en la Región de Murcia:

En primer lugar, analizaremos las pernoctaciones según destinos en la Región, y los datos escogidos son los correspondientes al mes de agosto de cada año, ya que es el mes en el que más movimiento hay:

Figura 15: Pernoctaciones según destino en la RM.

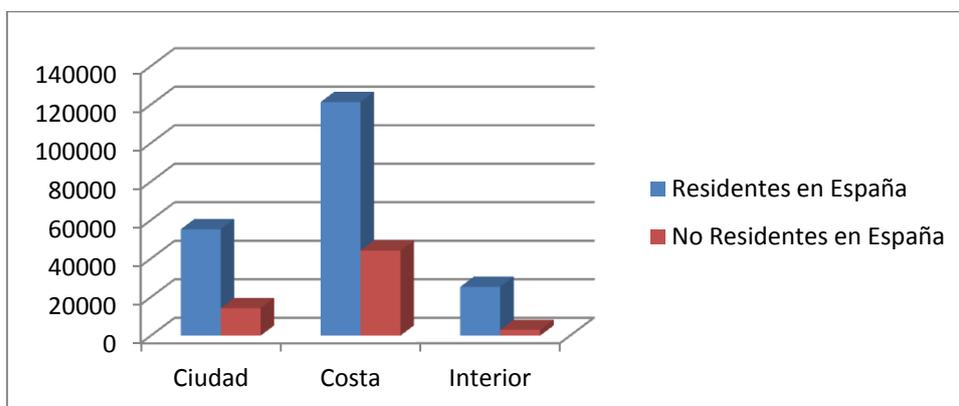


Fuente: Elaboración propia según Estadísticas de Turismo (murciaturística.es)

Como era de esperar, la zona costera es el principal destino para los turistas en la región y además con unas cifras que superan considerablemente los otros destinos. Respecto a la tendencia que han tenido en el periodo, no se dan grandes variaciones.

En la siguiente figura, podemos observar una comparativa entre el número de turistas nacionales y extranjeros:

Figura 16: Comparativa turistas nacionales y extranjeros.

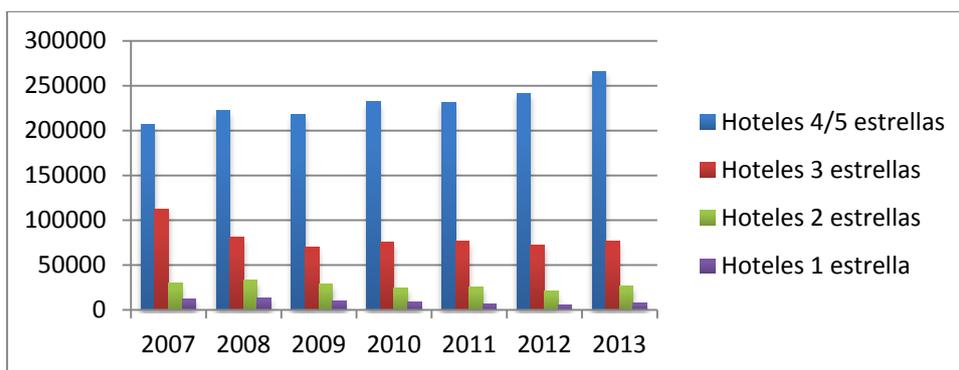


Fuente: Elaboración propia según Estadísticas de Turismo (murciaturística.es)

A diferenciar del análisis del sector a nivel nacional, en la Región de Murcia el número de turistas nacionales rebasan a los de turistas extranjeros en las tres zonas estudiadas. Esto se podría explicar por la falta de promoción de la región a nivel internacional.

También es importante analizar la categoría del hotel que eligen los viajeros:

**Figura 17: N° pernoctaciones según categorías.**



Fuente: Elaboración propia según Estadísticas de turismo (murciaturística.es)

Aquí observamos que los turistas eligen hoteles de 4/5 estrellas para alojarse durante su estancia, y un dato curioso es que a pesar de la crisis económica se aprecia una tendencia ascendente durante el periodo, por lo tanto podemos deducir que estos turistas tienen un poder adquisitivo alto. Seguidamente encontramos la categoría de 3 estrellas que también representa una cifra importante y en la que se ha producido un ligero descenso. Las otras dos categorías no tienen gran importancia.

Ahora bien, respecto a la procedencia de los turistas nacionales, en la siguiente tabla podemos observar como la mayoría de las pernoctaciones las realizan habitantes de la Comunidad de Madrid(56.935 pernoctaciones), seguidos de los propios habitantes de la región( 30695), Comunidad Valenciana (25.421), Andalucía (22.158) y Castilla La Mancha (20.207):

**Tabla 1: N° pernотaciones según procedencia de los turistas nacionales. Julio 2013.**

<b>Regiones</b>	<b>Total</b>
Andalucía	22158
Aragón	2647
Principado de Asturias	3825
Islas Baleares	1286
Canarias	1712
Cantabria	697
Castilla y León	11861
Castilla la Mancha	20207
Cataluña	11038
Comunidad Valenciana	25421
Extremadura	1996
Galicia	3724
Comunidad de Madrid	56935
Región de Murcia	30695
Comunidad Foral de Navarra	2150
País Vasco	4368
La Rioja	623
Ceuta y Melilla	356

Fuente: Elaboración propia según Estadísticas de Turismo (murciaturística.es).

Respecto a los turistas extranjeros, según las estadísticas de turismo, la mayoría de las pernотaciones las realizan turistas ingleses, seguidos de checos y alemanes. También son interesantes las cifras nulas, ya que podemos ver como los argentinos, brasileños o canadienses no se sienten atraídos por la región. Este último dato es muy preocupante ya que se está perdiendo una cantidad importante de turistas y por consiguiente ingresos para los establecimientos hoteleros de la región. Ante esta situación, se deberían de tomar medidas para dar a conocer la región en estos países mediante políticas de marketing.

**Análisis e Implanción del Sistema Activity based Costing (ABC) en el Hotel Alfonso XIII (Cartagena)**

**Lamiae Talsi Barhdadi**

Curso 2013/2014

---

**Tabla 2: N° pernотaciones según nacionalidad. Julio 2013.**

<b>Nacionalidades</b>	<b>Total</b>
Alemania	3407
Argentina	0
Australia	0
Austria	108
Bélgica	1157
Brasil	0
Canadá	0
Chipre	0
Dinamarca	195
Estados Unidos	1124
Finlandia	165
Francia	3513
Grecia	85
Irlanda	1874
Islandia	0
Italia	2363
Japón	254
Letonia	0
Luxemburgo	71
Malta	0
México	0
Noruega	486
Países Africanos	1003
Países Bajos	1644
Polonia	156
Portugal	3521
Reino Unido	17740
Republica Checa	6696

Fuente: Elaboración propia según Estadísticas de turismo (murciaturistica.es).

### **3. Hotel Alfonso XIII**

#### **3.1. Orígenes y descripción de la empresa**

A mediados de los años 70, el dueño del principal hotel de Cartagena (Cartagonova), un hotel de 3 estrellas y 110 habitaciones, decidió hacer una gran inversión en la ciudad y construyó el Hotel Alfonso XIII. Fue una decisión muy arriesgada, ya que en esa época Cartagena era una ciudad muy pequeña y construir un Hotel Señorial y con tales dimensiones no tuvo que ser nada fácil. En sus inicios, fue un hotel de lujo, de 2 estrellas y con 217 habitaciones, contaba con grandes salones, servicios de restaurante, e incluso con panadería y repostería propias.

Después, el Hotel se asoció con la cadena HUSA, para tener mayor representación a nivel nacional y llegar a más gente. Sin embargo, esto no duró mucho tiempo ya que a principios de los años 90 el hotel pasó a manos de su actual propietario.

A partir de este momento, el hotel experimentó un cambio drástico, tanto a nivel gerencial como físico. En primer lugar, para llegar a más clientes se hizo una división del hotel en dos edificios, creando así el Hotel Carlos III ('95), con un estilo más moderno y práctico (3 estrellas). También se arrendó parte del hotel:

- La Cocina de Alfonso, uno de los restaurantes más importantes de Cartagena.
- El Mesón.
- El Bingo: para su construcción quitaron los salones.
- El Parking nunca fue propiedad de los distintos propietarios del hotel.

Con esta remodelación, el Hotel Alfonso XIII, hoy de 4 estrellas, dispone de 124 habitaciones con un estilo clásico y sofisticado. Por otra parte, el Hotel Carlos III, de 3 estrellas, tiene un estilo totalmente opuesto, más moderno y práctico y cuenta con 94 habitaciones.

A continuación vamos a ver algunas imágenes del hotel:

## Análisis e Implanción del Sistema Activity based Costing (ABC) en el Hotel Alfonso XIII (Cartagena)

Lamiaie Talsi Barhdadi

Curso 2013/2014

---

Figura 18: Hotel Alfonso XIII.



Fuente: (Google Imagenes)

Figura 19: Hotel Carlos III.



Fuente: (Google Imagenes)

Algunos de los servicios de lo que disponen ambos hoteles son:

- ✓ WIFI gratis.
- ✓ “Fun Zone”: un salón en el que los clientes pueden disfrutar e lectura, juegos de mesa, café, videojuegos,...
- ✓ Restaurante “A priori”: desayuno buffet.

## Análisis e Implanción del Sistema Activity based Costing (ABC) en el Hotel Alfonso XIII (Cartagena)

Lamiae Talsi Barhdadi

Curso 2013/2014

---

- ✓ Salones para celebrar eventos.
- ✓ Bañeras con hidromasaje.

**Figura 20: Fun zone y bañera con hidromasaje.**



Fuente: (Google Imagenes)

**Figura 21: Salón y Buffet libre.**



Fuente: (Google Imagenes)

En cuanto al tamaño, es una empresa familiar que cuenta con menos de 50 trabajadores, exactamente 30, por la que la podemos considerar de pequeña dimensión, y además es una empresa que está consolidada en el mercado ya que tiene una cierta estabilidad y lleva más de 15 años en funcionamiento, concretamente desde 1976.

Atendiendo a la tipología, la empresa pertenece a la cadena nacional de hoteles Sercotel, es decir, se rige por un contrato de afiliación, cuya definición se recoge en los documentos AECA:

*“un contrato de afiliación a una agrupación hotelera es un acuerdo que supone el acceso a una central de reservas y a una estructura comercial, a una representación a nivel nacional e internacional y otras ventajas y beneficios a determinados hoteles preferentemente independientes y de una determinada dimensión que no tienen la posibilidad de disponer de una estructura equivalente a costes razonables”*

Algunas de las ventajas de este tipo de contratos son:

- ✓ *“Libertad prácticamente total y exclusiva para gestionar el hotel”.*
- ✓ *“Posibilita el mantenimiento de la personalidad propia”.*
- ✓ *“Genera mayores beneficios menos los costes de afiliación de los ingresos de venta por habitaciones”.*

En definitiva, gracias a este tipo de contrato la empresa se beneficia de las ventajas anteriormente nombradas sin perder su personalidad propia, es decir, es totalmente independiente.

En la siguiente imagen podemos ver el logotipo de la empresa y el de la cadena nacional de hoteles (Sercotel):

**Figura 22: Logotipos.**



Fuente: Manual de Bienvenida Hotel Alfonso XIII.

Otro detalle importante es la política interna de la empresa, que es proporcionada a los trabajadores mediante el manual de bienvenida en el que se recogen las normas que deben de seguir los trabajadores para alcanzar el objetivo final de la empresa, satisfacer al cliente, es decir, se pone a disposición del trabajador una guía del comportamiento que deben de seguir.

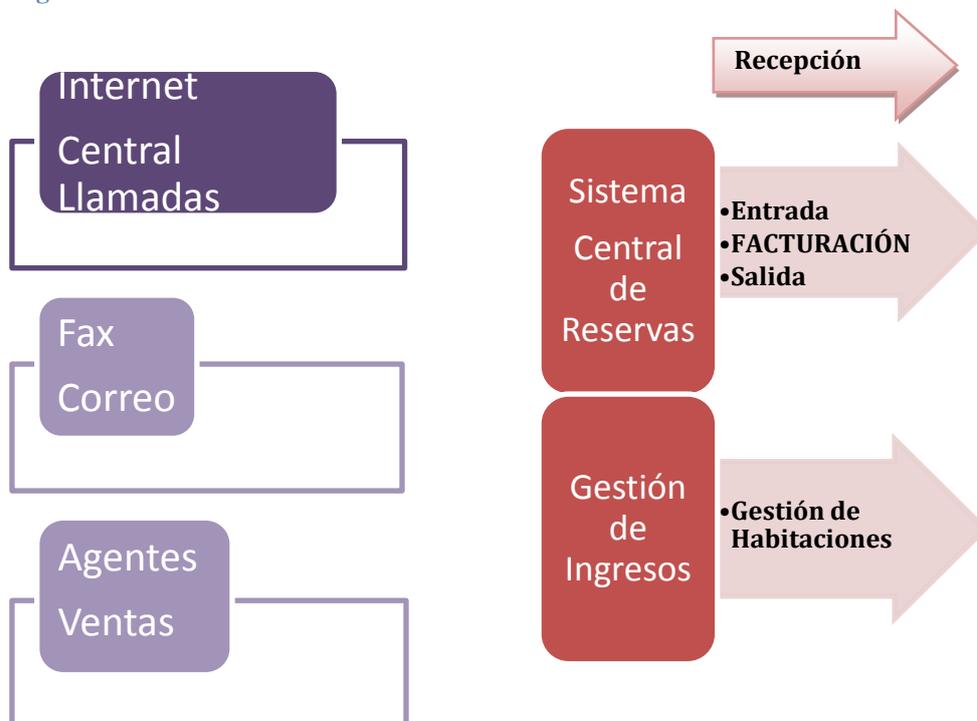
### **3.2. Gestión (el front y el back office)**

En toda empresa hotelera, encontramos dos sistemas de gestión clave: el front y el back office. El primero de ellos, también llamado sistema de atención al cliente, comprende todos aquellos sistemas relacionados directamente con el cliente, es decir:

- ✓ Reserva de habitaciones.
- ✓ Facturación.
- ✓ Cobro.

En la siguiente figura, podemos ver el proceso que se sigue para solicitar una reserva, una de las principales funciones del front office:

Figura 23: Proceso solicitud de reserva.



Fuente: Oriol Amat. Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles (pág.33)

Como se puede observar en la figura 23, existen diversas formas de realizar una reserva: internet, agencias, correo,... Después el sistema central de reservas junto con el modelo de gestión de ingresos registran la reserva, y finalmente, cuando el cliente llega a recepción se comprueban sus datos y se le asigna una habitación.

En cuanto al back office o sistema de gestión corporativa, se puede definir como:

“...sistemas necesarios para la preparación de información financiera, gestión de recursos humanos, logística y mantenimiento de instalaciones”<sup>5</sup>

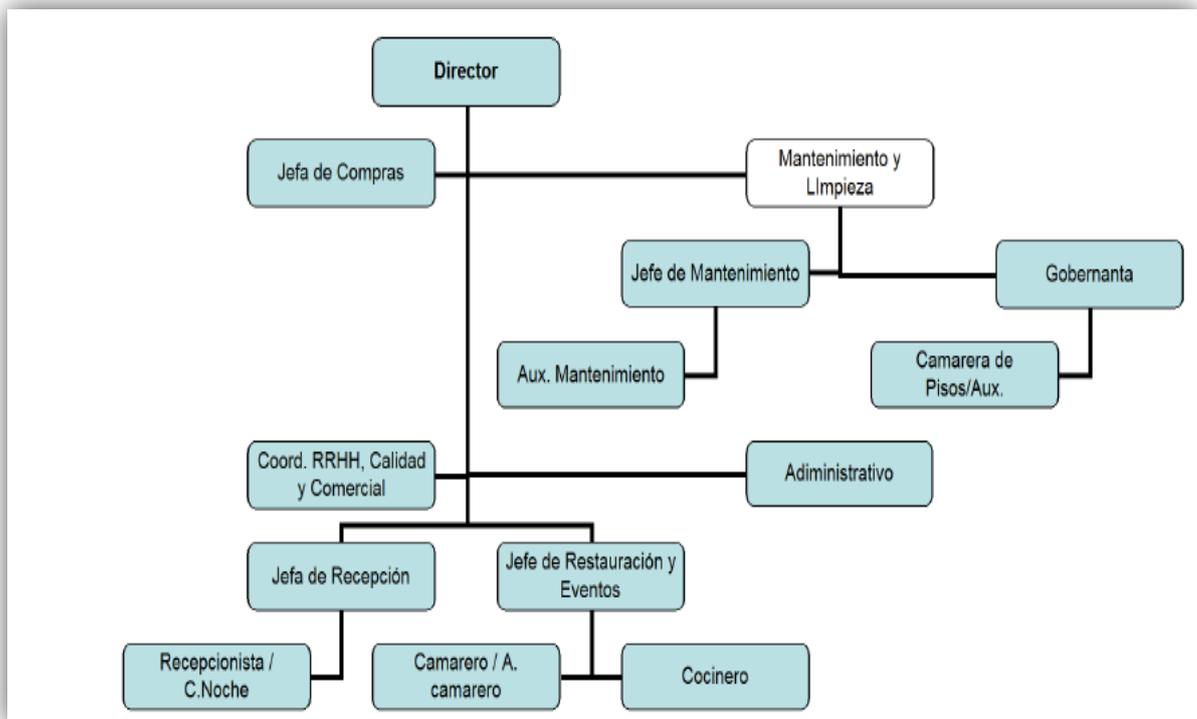
<sup>5</sup> AMAT, O. y CAMPA F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Profit Editorial: Barcelona. Pág. 30.

### 3.3. Estructura departamental

En este apartado vamos a analizar cada uno de los departamentos del hotel y su funcionamiento. Aquí se justifica una de las partes prácticas de este trabajo, ya que para acceder a esta información he tenido que tratar con los diferentes responsables de cada departamento y además sintetizar la información más relevante.

En la siguiente figura podemos ver el organigrama donde aparecen todos los departamentos del hotel:

Figura 24: Organigrama Hotel Alfonso XIII. Año 2014.



Fuente: Manual de Bienvenida Hotel Alfonso XIII.

### 3.3.1. Departamento de Aprovisionamiento y Almacenamiento.

Empezando por el más importante de todos, este departamento es primordial en el ciclo de la empresa. Su función principal es proveer a los demás departamentos y supervisar los productos para cumplir las normas de calidad.

A continuación vamos a ver las fases que se siguen en este departamento:

1. Rotura de stocks: cuando no quedan existencias en el almacén los responsables de cada departamento pasan a la jefa de compras un pedido interno, y esta se encarga de gestionarlo.
2. Selección de proveedor: mediante la central de compras o una empresa local, la jefa de compras se encarga de seleccionar al proveedor atendiendo a la relación calidad-precio, ya que no se tiene que atender solo al precio buscando el más económico, sino que hay que tener en cuenta unos requisitos mínimos de calidad.
3. Realización del pedido: a la hora de realizar el pedido, hay que negociar las condiciones con el proveedor. Hay que tener en cuenta lo siguientes puntos:
  - Día de reparto de los proveedores, para realizar el pedido con antelación.
  - Agrupación de pedidos: esto es muy importante para no incurrir en más costes.
  - Caducidad: esto es primordial en el departamento de restauración, ya que los productos se consumen al momento y por ello tienen que estar frescos.
  - Supervisión: cuando llega el producto hay que ver si cumple con las condiciones pactadas (envase, temperatura, caducidad,...), y si no es así, se devuelve y se refleja en el albarán.
  - Productos químicos y de limpieza: el proveedor nos tiene que proporcionar la ficha técnica y de seguridad, ya que lo exige sanidad.

Todo este proceso se registra en un libro de pedidos para tenerlo todo controlado y llevar una gestión diaria.

En cuanto al departamento de restauración, hay que tener en cuenta la Agencia Española de Seguridad Alimenticia y Nutricional para llevar un control más exhaustivo de los productos alimenticios.

### **3.3.2. Departamento de mantenimiento y limpieza**

La gobernanta y el jefe de mantenimiento son los responsables de este departamento y supervisan la limpieza y mantenimiento de los pisos respectivamente, así como a los trabajadores. Algunas de las funciones que realizan son:

1. Informar debidamente a los trabajadores de las normas que deben de cumplir.

Algunas de estas normas son:

- ✓ Cortesía: saludar siempre al huésped y tratarle de usted, y siempre con una sonrisa.
  - ✓ Silencio: se debe evitar hacer ruido para no molestar a los huéspedes.
  - ✓ Limpieza a fondo de las habitaciones.
  - ✓ Imagen: el personal debe de ir adecuadamente con un uniforme limpio, y cuidar su imagen personal ya que va a trabajar de cara al cliente.
2. Llevar una supervisión del cumplimiento de estas normas y sobre todo de que se cumpla la ley de prevención de riesgos laborales, ya que hay ciertas tareas que conllevan un cierto riesgo y deben de ser realizadas con especial cuidado.
  3. Informar a la jefa de compras cuando haya que realizar un pedido.
  4. Informar al director de la empresa de cualquier incidencia que haya.

### **3.3.3. Departamento de Restauración y Eventos**

En este departamento se ofrecen dos servicios: desayuno buffet libre para los huéspedes, que no está incluido en el precio, y la gestión de los eventos que se realizan en los salones.

Se compone de las siguientes fases:

1. Planificar la oferta gastronómica: se debe de saber los platos que se van a ofrecer a los clientes y revisarlos periódicamente.
2. Manipulación y elaboración de los productos: a la hora de manipular y elaborar los productos el personal debe de estar formado. Además debe de cumplir las condiciones de higiene personal.  
Al igual que en el departamento anterior, se debe de informar a la jefa de compras cuando haya una rotura de stocks.
3. Prestación del servicio: se debe de realizar en el menor tiempo posible y cumpliendo las normas de cortesía.

#### **3.2.4. Departamento de Alojamiento**

De cara al público, este departamento es el más importante, y en él se debe de llevar una gestión adecuada de las entradas y salidas de los huéspedes, atender continuamente a los clientes y registrar las reservas.

Asimismo, cuando los clientes salgan del hotel, se debe de facturar la salida, que se hará comprobando los datos del cliente, si la forma de pago es correcta y que los cargos de la factura sean correctos.

A continuación vamos a analizar cada una de estas fases:

1. Llegada de clientes: el recepcionista debe de revisar la documentación del huésped o cliente, para comprobar los datos de la reserva con el programa informático.
2. Atención continuada: el recepcionista debe de estar a disposición del huésped o cliente y atender cualquier problema que se le presente a este durante su estancia. De igual manera, debe de gestionar las quejas, sugerencias y felicitaciones. Este punto es muy importante para el hotel, ya que las quejas nos muestran lo que se debe de mejorar, es decir, los errores que se están cometiendo

por parte de los empleados y la dirección, y que por lo tanto deben de ser corregidos.

Por otra parte, hay que atender a las normas de cortesía y tratar al cliente de la mejor manera posible, siempre con amabilidad y una sonrisa.

3. Facturación y salida: se comprueba de nuevo que los datos sean correctos, así como los servicios complementarios para cargarlos en la factura (parking, desayuno, consumiciones mini bar,...). Después se debe de entregar una copia de la factura al huésped o cliente y explicarle los diferentes puntos de esta.

A mediodía los recepcionistas tienen que hacer un cierre diario de las salidas mediante el programa informático, y comprobar que los datos sean correctos.

### **3.4. Sistemas de toma de decisiones: Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral**

En cualquier tipo de organización, para llevar a cabo la labor de gestión es necesario disponer de toda la información posible, por muy mínima que sea, para poder tomar las decisiones oportunas y saber si los planes están yendo como se esperaba.

También hay que tener en cuenta que la base de toda información es la comunicación, es decir, si no hay comunicación no hay información.

En el caso del Hotel Alfonso XIII, el sistema de toma de decisiones elegido es el Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral. Ambos sistemas surgieron de un estudio hecho por Kaplan y Norton sobre la necesidad de sistemas de información en el mundo empresarial, ya que los administradores y gerentes solo se basaban en sistemas financieros que no ayudan a la toma de decisiones porque no se veía donde estaba realmente el problema ya que son solo datos.

Sin embargo, mediante la implantación de un buen sistema de toma de decisiones se puede disponer de más información para la gestión de la empresa, así como para evaluar si los objetivos planteados se están cumpliendo.

Como hemos dicho antes, la base de toda información es la comunicación, por lo que vamos a empezar viendo el tipo de comunicación que se da en el Hotel Alfonso XIII.

Durante mi periodo de prácticas en el hotel, he podido observar que se da una comunicación lateral e informal. Este tipo de comunicación consiste en que no hay una jerarquía a la hora de comunicarse, si hay un problema, los distintos responsables se pueden comunicar directamente sin escalones. Este tipo de comunicación es muy beneficiosa para la empresa ya que existe una comunicación abierta y los problemas se resuelven con más facilidad.

### **3.3.1. Mapa Estratégico**

Antes de elaborar el Cuadro de Mando Integral, hay que hacer un mapa estratégico. Dependiendo del tipo de empresa, podemos encontrar miles de estrategias y objetivos, y abordar una estrategia es una tarea muy compleja que necesita de tiempo, meditación y un buen plan, y debido a la diversidad de objetivos puede resultar muy confusa. Por este motivo, Kaplan y Norton han elaborado un modelo general que pueda ser utilizado por cualquier empresa. Este modelo consiste en varias fases, todas ellas relacionadas entre sí, con la finalidad de conseguir el objetivo propuesto.

A continuación vamos a analizar el proceso de elaborar un mapa estratégico, y después veremos el caso del Hotel Alfonso XIII.

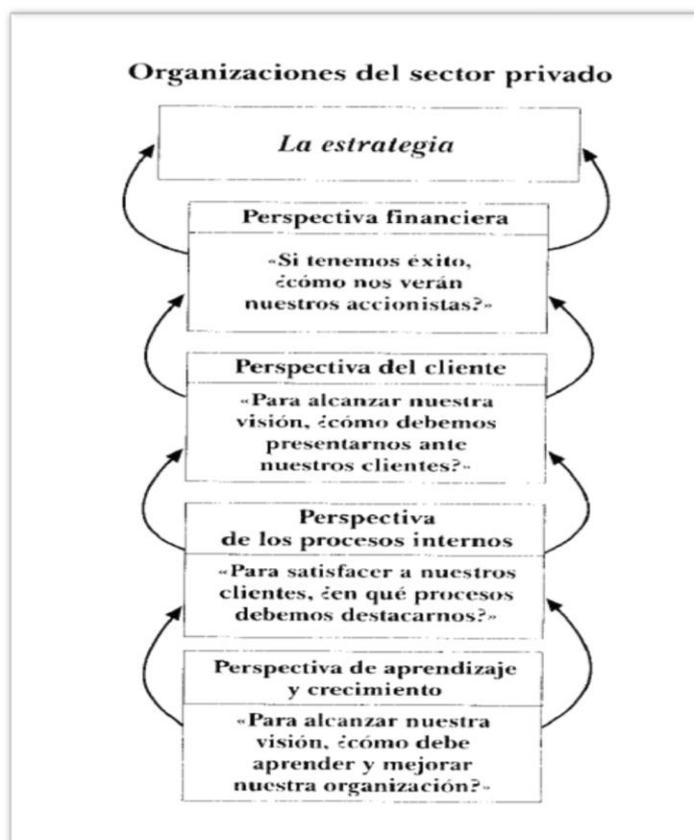
En primer lugar, y más importante de todos, es plantear un solo objetivo. Esto es primordial para la elaboración del mapa estratégico, ya que si no sabemos bien donde vamos, difícilmente vamos a poder elaborar una estrategia, por ello la empresa tiene que tener claro cual su objetivo principal, y dependiendo de cada empresa, existe una gran variedad de estos:

- Obtener mayores ingresos.
- Disminuir costes.
- Conseguir más clientes.

- Aumentar satisfacción de los empleados.
- Conseguir mayores ventas.
- Disminuir el número de accidentes en la carretera.
- Disminuir el número de personas analfabetas.
- Aumentar la rentabilidad.

Una vez que tenemos el objetivo, hay que plantear una estrategia para conseguirlo mediante diferentes "sub-objetivos". Esto se hace mediante el modelo general antes nombrado y que podemos observar en la siguiente figura:

Figura 25: Mapa estratégico.



Fuente: Mapas estratégicos.

Como podemos ver en la figura 25, primero se plantea un objetivo o estrategia, y después vienen las diferentes perspectivas:

- ✚ Perspectiva Financiera: aquí habría que poner los objetivos financieros necesarios para conseguir el objetivo principal o misión de la empresa.  
Por ejemplo, en el caso de la empresa Bank of Tokio-Mitsubishi HQA su objetivo principal era “maximizar los ingresos netos después de los costos de crédito” y para ello estableció varios objetivos financieros, como minimizar los costos por crédito.
- ✚ Perspectiva del cliente: es un punto muy importante ya que los objetivos aquí planteados son principalmente para obtener la mayor satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la empresa de cara a estos, siempre cumpliendo con los objetivos financieros. Siguiendo con el ejemplo anterior, el Bank of Tokio trata de diferenciarse en la calidad del servicio y en la fiabilidad para realizar préstamos.
- ✚ Perspectiva de los procesos internos: para satisfacer a los clientes hay que hacer mejoras y un plan de actuación a nivel interno de la empresa. En cuanto al Bank of Tokio, algunas de estas medidas son gestionar el riesgo y aumentar la productividad.
- ✚ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: por último hay que mejorar la combinación del personal de la empresa, la tecnología y la organización. Algunas de las medidas tomadas por el Bank of Tokio fueron mejorar el ambiente laboral en la empresa mediante políticas que promovían la igualdad y seguridad.

Ahora que tenemos claro el significado de cada perspectiva, pasaremos a ver la ejecución de la estrategia:

1. Objetivo principal o misión: como hemos dicho anteriormente, lo primero que hay que hacer es plantear el objetivo de la empresa.
2. Perspectivas: después se va construyendo el mapa de forma descendente, es decir, comenzando con la perspectiva financiera, hasta llegar a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esto se hace atendiendo siempre al escalón superior, es decir, la perspectiva financiera se debe de hacer en relación a la misión, así como la perspectiva de clientes debe de atender a la financiera, y así sucesivamente.

3. Por último, para ejecutar el plan hay que hacerlo partiendo de la base e ir subiendo hasta llegar a la misión de la empresa.

También hay que tener en cuenta que todos los objetivos y medidas del plan están relacionados entre sí.

A continuación vamos a analizar la elaboración del mapa estratégico del Hotel Alfonso XIII:

1. Misión: Rentabilidad estable. La empresa desea obtener unos ingresos superiores a los costes durante un largo periodo de tiempo.
2. Perspectiva financiera: para conseguir una rentabilidad estable, la empresa desde un punto de vista financiero tiene que gastar menos y vender más, y para ello se plantea varios sub-objetivos:
  - O.F.1.Reducción de costes.
  - O.F.2. Incrementar Productividad de Ventas.
  - O.F.3. Incrementar Rentabilidad de Clientes.
  - O.F.4. Incrementar Rentabilidad nuevos clientes.
3. Perspectiva del cliente: "Ofrecer al cliente una excelente relación calidad-precio", y para ello tiene que tomar las siguientes medidas:
  - O.C.1. Servicios con cero defectos.
  - O.C.2. Incremento de satisfacción.
  - O.C.3. Incremento de fidelización.
  - O.C.4. Incrementar nivel calidad-precio.
4. Perspectiva de procesos internos: esta se puede dividir a su vez en:
  - a) Gestión operativa:
    - O.P.1. Disminuir coste de producción.
    - O.P.2. Gestión de la liquidez.

b) Gestión clientes:

- O.P.3. Adquisición nuevos clientes.
- O.P.5. Creación clientes altamente fieles.
- O.P.6. Incrementar venta cruzada.

c) Innovación:

- O.P.7. Mejora de procesos ineficaces.

d) Procesos reguladores:

- O.P.8. Disminución consumos/ocupación.
- O.P.9. Disminuir siniestralidad laboral.

5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

a) Capital Humano:

- O.A.1.: Desarrollar competencias estratégicas.

b) Capital de información:

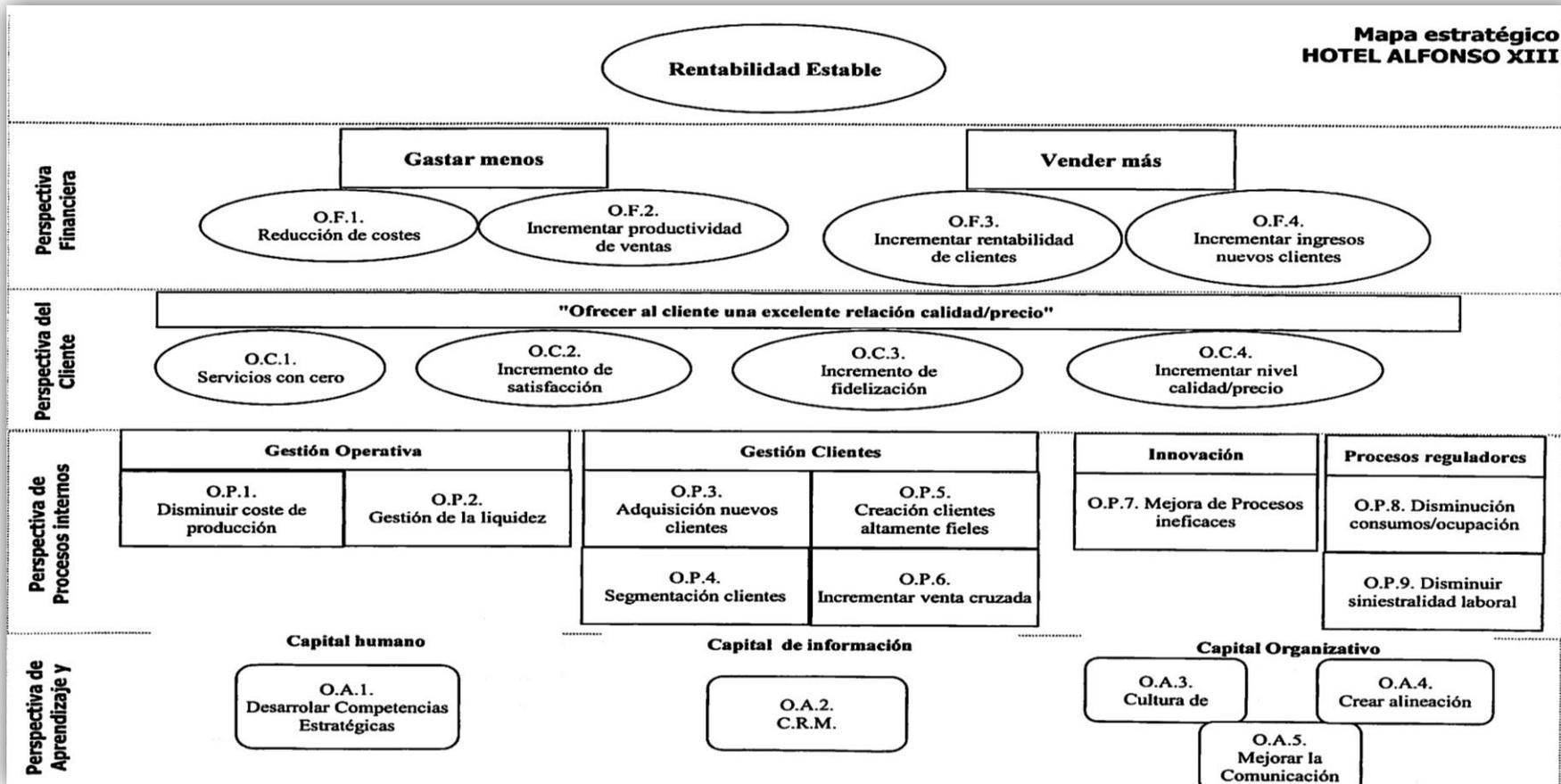
- O.A.2.: CRM (Customer Relationship Management): es la gestión de las relaciones con los clientes, en la que mediante una base de datos con información de los clientes, se optimiza el servicio a los clientes.

c) Capital organizativo:

- O.A.3. Cultura de mejora continua.
- O.A.4. Crear alineación de estrategia.
- O.A.5. Mejorar la comunicación.

En la siguiente figura podemos ver la representación gráfica del mapa estratégico:

Figura 26: Mapa Estratégico Hotel Alfonso XIII. Año 2014.



Fuente: Dirección Hotel Alfonso XIII

### **3.3.2. Cuadro de Mando Integral**

Una vez que tenemos el mapa estratégico, hay que pasar a elaborar el Cuadro de Mando Integral. De nada sirve tener una estrategia si no se pueden medir los resultados, y para ello tenemos que elaborar el Cuadro de Mando Integral, ya que gracias a este podemos hacer un seguimiento de esta estrategia e ir midiendo progresivamente los resultados. Es una especie de indicador que nos va mostrando si se van cumpliendo los objetivos.

En primer lugar, en una hoja Excel debemos de elaborar un cuadro en cuyo encabezado deben aparecer los siguientes títulos:

- Responsable.
- Objetivo estratégico.
- Indicador.
- Actual.

A continuación se va rellenando asignando a cada responsable los objetivos que le correspondan y estableciendo un indicador o ratio específico para cada objetivo. Respecto al Hotel Alfonso XIII, en el siguiente cuadro podemos ver un ejemplo del departamento de restauración, en el que el responsable tiene que cumplir el objetivo financiero 4 (Incrementar Rentabilidad nuevos clientes), y el ratio escogido es N° banquetes/año, y el resultado se pone en la columna % actual y se va estudiando su evolución.

**Tabla 3: Ejemplo objetivos departamento de restauración.**

<b>Responsable</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>% Actual</b>
Ceferino	F4 Aumentar Ingresos nuevos clientes	Nº Banquetes/Año	**%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Elaboración de un sistema de tratamiento de la información interna.

#### 3.4.1. Sistemas de determinación del coste.

Como la mayoría de las PYMES en nuestro país, el Hotel Alfonso XIII no dispone de una contabilidad analítica o de costes, cuando ésta podría ser muy útil para la empresa, ya que permite conocer el coste real de los servicios prestados y de los diferentes departamentos del hotel, proporcionando una información relevante para la toma de decisiones.

Así por ejemplo, si conocemos que un servicio ofertado genera más costes que ingresos, es decir, que no es rentable para la empresa, podríamos tomar la decisión de no ofrecer ese servicio o de modificar el precio de venta, siempre que no seamos capaces de racionalizar sus consumos. Por estas y otras razones, es interesante plantear un sistema de tratamiento de los costes para el Hotel Alfonso XIII.

En la contabilidad de gestión existen muchos métodos que pueden ser utilizados, y la elección de un modelo de coste u otro dependerá en gran medida de las características de cada empresa. A continuación, vamos a describir cada uno de los sistemas de costes utilizados en la actualidad, para luego poder elegir el más adecuado para nuestro caso:

1. **Coste Completo o Full Costing:** este modelo tradicional se caracteriza por imputara a los productos o servicios todos los costes necesarios para su elaboración. Estos costes se pueden clasificar en: directos e indirectos, y variables y fijos. Los costes directos se asignan directamente al producto o servicio, en cambio los indirectos se imputan a los centros de coste donde se han producido, y luego se asignan a los productos o servicios mediante unas claves de reparto.

➤ Ventajas:

- ✓ Al calcular el coste total del producto o servicio, se puede comparar con su precio de venta y así saber si es rentable o no para la empresa.

- ✓ Permite un análisis más profundo de los costes indirectos en los que incurre la empresa.
- ✓ Además, proporciona una mayor información relativa a la valoración de ciertos activos, como son los stocks, trabajos en curso,...
- ✓ Por último, este sistema es ideal para las empresas que pueden fijar el precio de venta en función de sus costes.

➤ Inconvenientes:

- ✓ En el caso de empresas que ofrecen varios productos o servicios (producción múltiple o variedad de servicios), como en nuestro caso, este sistema no es recomendable para orientar las políticas de ventas, ya que imputa tanto costes fijos como variables a los distintos productos o servicios, por lo que el margen unitario no permanece constante para cualquier volumen de actividad.
- ✓ Como consecuencia de lo anterior, no se puede saber qué producto o servicio será más rentable.
- ✓ Es un sistema muy costoso para la empresa debido a su complejidad.

2. **Direct Costing:** como su propio nombre indica, en este modelo solo se imputan a los productos o servicios los costes directamente relacionados con estos. Además, establece una relación entre costes directos y variables, la cual nos va a permitir conocer la variación del volumen de producción de la empresa al tener en cuenta solo los costes variables.

3. **Coste variable:** este modelo surge al constatar el error del planteamiento inicial del Direct Costing, que asimilaba costes directos con variables e indirectos con fijos. A diferencia del caso anterior, aquí si se tienen en

cuenta los costes indirectos (y directos) en la valoración de los productos o servicios, siempre que sean variables (consumo de energía, materiales auxiliares,...).

➤ Ventajas (según Lauzel):

- ✓ Nos permite conocer la rentabilidad de cada producto o servicio al tener en cuenta solo los costes variables. Por lo tanto, se podrían tomar decisiones acerca de la continuidad de dichos productos o servicios en la empresa. Esta es una importante ventaja para nuestro caso.
- ✓ Realiza mejor el reparto de resultados en el tiempo al existir una correlación con el movimiento de las ventas.
- ✓ En cuanto a la elaboración del modelo, se puede decir que es un modelo simple.

➤ Inconveniente: el principal inconveniente de este modelo es la dificultad de analizar las cargas en función de su variabilidad.

**4. Activity based Costing (ABC):** este sistema de cálculo de costes se basa principalmente en las actividades necesarias para elaborar el producto u ofrecer el servicio. La idea es que los productos o servicios consumen actividades (conjunto de tareas para conseguir un output), y a su vez estas consumen recursos que suponen un coste para la empresa.

➤ Ventajas:

- ✓ Permite obtener una información más detallada sobre los costes de los productos o servicios que ofrece la empresa. En nuestro caso, este método sería muy útil debido a la variedad de servicios de las empresas hoteleras.
- ✓ También ofrece mayor calidad de información relativa a las actividades, y por lo tanto facilita la toma de decisiones, ya

que si la actividad no aporta valor añadido a la empresa se tomará la decisión de eliminarla.

- ✓ Se pueden conocer las causas de los costes.

➤ Inconvenientes:

- ✓ Es un sistema bastante complejo y para la recogida de información requiere un gran compromiso de los responsables de cada actividad.
- ✓ También puede resultar muy costoso, en función del número de actividades que se elijan.
- ✓ Se tienen en cuenta todos los costes indirectos, los cuales son de difícil imputación a las diferentes actividades.

Por último, es importante mencionar el sistema USALI (Sistema Uniforme de Cuentas para el sector hotelero), sistema internacional creado por la Asociación Hotelera de Nueva York cuyo objetivo principal es ofrecer un modelo contable que pueda ser utilizado por cualquier empresa, facilitando así la comparabilidad entre los distintos establecimientos hoteleros y cadenas hoteleras a nivel mundial.

En este sistema se utiliza el Direct Costing para imputar los costes a los departamentos. Sin embargo, con este método se ignoran muchos costes, sobre todo los indirectos, que podrían ser relevantes para las empresas hoteleras.

➤ Ventajas (según Documentos AECA):

- ✓ Permite consolidar de modo uniforme los informes de hoteles.
- ✓ Es independiente de las normas fiscales locales en las cadenas con fuerte dispersión geográfica.
- ✓ Crea un lenguaje único basado en clasificaciones estándares, ratios y estadísticas de operaciones.
- ✓ Proporciona una evaluación precisa de la contribución individual de los departamentos a la rentabilidad global del hotel.

- Inconvenientes (según Documentos AECA):
  - ✓ Complejidad en su elaboración.
  - ✓ Imputaciones de costes discutibles.
  - ✓ No considera conceptos contables generalmente aceptados en España.
  - ✓ Excluye costes que son fácilmente asignables a departamentos.
  - ✓ No considera las actividades externalizadas.
  - ✓ No puede aplicarse el sistema a los pequeños establecimientos que no presentan una estructura departamental suficientemente diferenciada.

### **3.4.2. Elección del modelo para el Hotel Alfonso XIII**

Después de analizar los distintos modelos de coste, y de ver las ventajas e inconvenientes de cada uno, nos vamos a decantar por el modelo ABC ya que es el que más se ajusta a las necesidades de información de las empresas hoteleras, y además ofrece mayor calidad de información referente a los servicios que ofrece el hotel.

A continuación, vamos a ver algunas de las razones por las que se ha elegido este modelo:

- ❖ Variedad de servicios: los hoteles ofrecen una gran variedad de servicios, los cuales implican un gran número de actividades y por ello deben de ser analizados de manera individual, como pueden ser: restauración, eventos, lavandería, pisos,.... Como hemos visto antes, el modelo ABC contempla esta diversidad de actividades y servicios.
- ❖ Costes: este sistema contempla todos los costes en los que se ha incurrido para realizar las actividades, sobre todo los costes indirectos que tienen un peso

significativo en el sector hotelero, por lo que mediante este sistema se puede realizar un análisis más profundo de estos.

- ❖ Control: como pasaba en el cuadro de mando integral, aquí también se establece un responsable para cada departamento o sección, con lo cual los empleados están más involucrados en el proceso y se puede realizar un mejor seguimiento del cumplimiento de las tareas.
- ❖ Entorno económico: la creciente globalización e innovación tecnológica hacen que las empresas tengan que adaptarse continuamente a este entorno cada vez más competitivo. El exceso de oferta de productos y servicios tan variados, da como resultado a clientes exigentes que demandan productos o servicios específicos a un precio razonable.

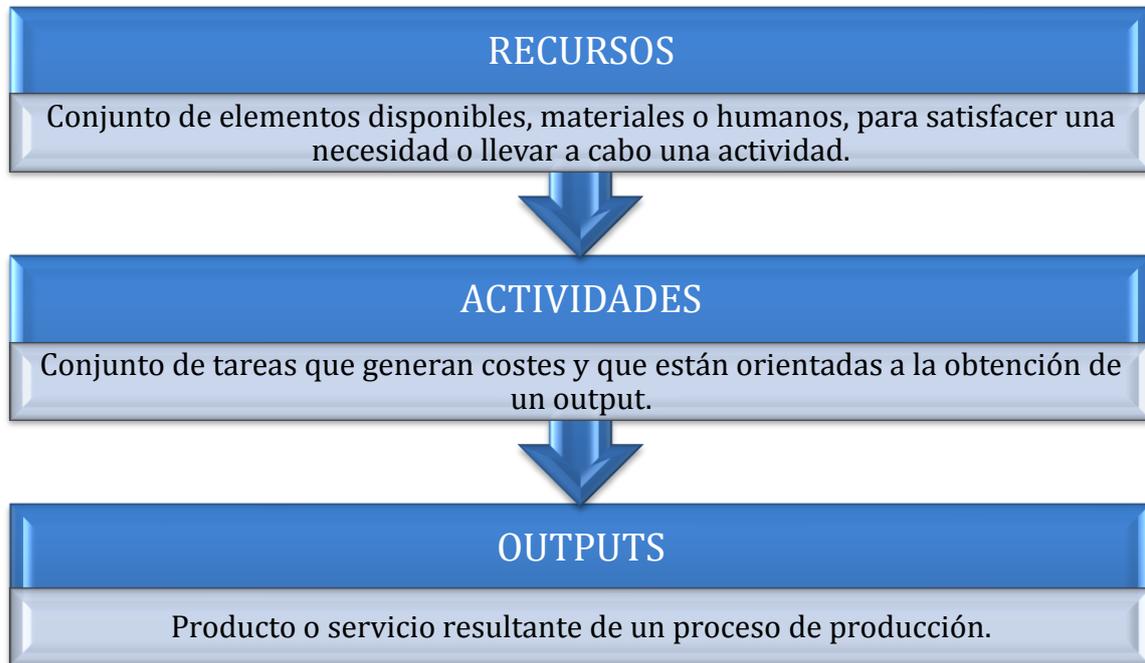
Por ello, es necesario implantar el sistema ABC ya que nos va a permitir detectar actividades que no añaden valor al proceso productivo, pudiendo así racionalizar sus consumos. Además vamos a poder controlar los plazos de ejecución de las actividades, así como controlar la calidad y rentabilidad de los servicios.

### **3.4.3. Diseño del sistema ABC (Activity based Costing)**

#### **3.4.3.1. Concepto y clasificación.**

Como hemos visto anteriormente, el Activity based Costing (ABC) es un sistema que parte de la premisa de que para obtener un producto o servicio son necesarias una serie de actividades, y a su vez estas son las que consumen los recursos:

Figura 27: Proceso ABC.



Fuente: Elaboración propia según Real Academia Española (RAE).

En primer lugar, es importante tener claro el concepto de actividad, y dependiendo de cada autor podemos encontrar múltiples definiciones, pero la más completa es la proporcionada por AECA (1998):

*“Una actividad es un conjunto de actuaciones o tareas que tienen por objeto la obtención de un output (producto o servicio), mediante el consumo de una serie de factores o inputs, que son consecuencia tanto de la concepción de las tareas como de la frecuencia con que éstas deben ser acometidas”.*

Cuando se da la ejecución de un conjunto de actividades con un objetivo común, se denomina proceso. A continuación vamos a ver las clasificaciones que se pueden hacer de las actividades:

**A) Relación con el producto o servicio.**

Atendiendo a la relación que tienen con el producto o servicio, podemos clasificar las actividades en primarias y secundarias. Las actividades secundarias son las necesarias para que se dé la actividad primaria, siendo la actividad primaria la que está relacionada directamente con el output u objeto de coste.

Por ejemplo, en el departamento de restauración una actividad primaria sería la de preparar y servir los alimentos, y para realizar esta actividad hay que realizar otras de apoyo, que serían las secundarias: limpieza de la sala, planificar menú, coordinar empleados,...

Figura 28: Actividades Primarias vs. Secundarias



Fuente: Elaboración propia.

#### **B) Frecuencia ejecución.**

- ❖ **Periódicas:** se ejecutan de manera continuada en la empresa y tienen un objetivo concreto.
- ❖ **No periódicas:** son las que se dan de forma eventual en el tiempo, y pueden tener la misma importancia que las periódicas.

**C) Valor añadido.**

Por una parte, podemos encontrar actividades en la empresa que son imprescindibles para elaborar el producto o servicio (preparación menús, limpieza habitaciones, atención continuada a clientes,...). En cambio existen otras que son prescindibles, es decir, que independientemente de su ejecución se puede fabricar el producto u obtener el servicio (control empleados, revisión incidencias,...).

**D) Nivel.**

Otra clasificación que se puede hacer de estas es atendiendo a su nivel, pudiendo ser:

- a) A nivel unitario (unidad): son las que se realizan cada vez que se obtiene una unidad de producto y por ello son variables ya que al aumentar o disminuir el volumen de producción, éstas lo hacen en la misma proporción. Por ejemplo, la actividad primaria de preparar y servir alimentos se puede clasificar a nivel unitario ya que está directamente relacionado con ofrecer el servicio de desayuno a los huéspedes.
- b) A nivel de lote: son aquellas actividades que implican un conjunto de unidades ejecutadas a la vez. Un ejemplo de esto sería el desayuno buffet, cuya actividad implica preparar el desayuno para todos los huéspedes, y por lo tanto son un conjunto de unidades, no es a nivel unitario.
- c) A nivel de línea de producto: estas actividades son de soporte para que se produzcan un lote de productos o servicios. Se dan impediamente del nivel de producción, por lo cual se pueden considerar fijas. Un ejemplo sería el control de las cajas en todos los departamentos.
- d) A nivel de empresa: el concepto es el mismo que las de línea de producto, solo que estas se dan a nivel global. Principalmente corresponden con las del departamento de administración y finanzas.

Otros conceptos importantes que se tienen que tener en cuenta en este apartado son:

▪ **Objetivo de coste.**

Normalmente suele ser el producto o servicio que se pretende obtener mediante la ejecución de las distintas actividades, pero también puede ser una parte de ese producto o servicio.

Por ejemplo, el objetivo de coste del departamento de restauración es ofrecer desayuno a los huéspedes, pero además de este objetivo está el de servir bebidas.

▪ **Generadores o inductores de coste.**

Los inductores o generadores de coste son una unidad de control y medida del consumo que realizan las actividades, y además son una manera muy eficaz de asignar los costes de las actividades a los productos o servicios. Con un par de ejemplos lo veremos más claro:

- Para la actividad clientes atendidos, su generador de coste sería el nº de clientes atendidos, que coincidiría con su medida.
- Otra actividad podría ser la limpieza de áreas comunes, cuyo generador de coste serían los m<sup>2</sup> y las horas empleadas por el personal, y se podría medir por el nº de limpiezas realizadas.
- En el caso de la planificación de los menús, el generador de costes sería el nº de menús planificados que coincidiría con la medida de la actividad.

***3.4.3.2. Diseño e implantación.***

Las fases de implantación de un modelo ABC varían en gran proporción dependiendo de la empresa, los objetivos perseguidos por ella, el equipo directivo,...e incluso los propios autores plantean modelos muy dispares.

El modelo ABC propuesto a continuación es resultado del análisis de los modelos planteados por diferentes autores, como: Sánchez Rebull (2002), Möller Abramo (2011) y Orama Véliz (2009). Además se han tenido en cuenta las características de la empresa y los objetivos propuestos en el CMI (Cuadro de Mando Integral).

A continuación, vamos a desarrollar las fases que se han de llevar a cabo para implantar este modelo en el Hotel Alfonso XIII.

### ***Fase previa (0): Análisis previo***

En esta fase, lo que haremos es obtener la información necesaria para la elaboración de nuestro modelo. Hay que aclarar que la información obtenida aquí es crucial para las siguientes fases, ya que es la base del modelo.

En primer lugar, hay que entrevistar a los diferentes responsables de cada departamento, y la forma más eficaz de hacerlo es mediante la entrega a estos de unas plantillas con las cuestiones más relevantes para la elaboración de nuestro modelo. Sin embargo, una de las limitaciones para la elaboración del presente trabajo se ha debido a que los encargados de cada sección se han mostrado reacios a rellenar estas plantillas por diversos motivos: falta de tiempo, desconocimiento del modelo, complejidad de elaboración,...

Ante esta falta de implicación del personal, el desarrollo de nuestro modelo va a ser a nivel teórico, siempre teniendo en cuenta las características de la empresa y los datos financieros de esta.

Como hemos dicho anteriormente, los responsables de cada departamento deben de rellenar unas plantillas para así facilitar el proceso de recogida de información. En el siguiente cuadro podemos ver su contenido:

**Figura 29: Plantilla de recogida de información.**

Departamento:	Responsable:
Fecha:	
Cuestiones:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Centro o lugar de coste.</li><li>2. Identificar servicios y productos que se van a ofrecer.</li><li>3. Actividades necesarias para ofrecer cada servicio.</li><li>4. Enumerar consumo necesario para poder desarrollar actividades (materias primas, consumo de energía,...).</li><li>5. Identificar unidades de medida de las diferentes actividades: m2 habitaciones y áreas comunes, nº menús elaborados, kg lencería lavados, nº horas,...</li><li>6. Identificar tareas necesarias para elaborar la actividad.</li><li>7. Clasificar las actividades en primarias y secundarias (auxiliares).</li></ol>	

Fuente: Elaboración propia

Gracias a este cuestionario, obtendríamos la información necesaria para el desarrollo de las siguientes fases: centro de actividad, las actividades que se realizan en estos, así como el consumo de las actividades y la manera de medirlos (generadores de coste), así como su clasificación.

***Fase (1): Diccionario de actividades.***

En primer lugar, para facilitar el desarrollo del modelo y agilizar los cálculos hay que nombrar o codificar las actividades obtenidas en la plantilla anterior. Aunque pueda parecer sencillo, hay que hacerlo teniendo en cuenta varios puntos:

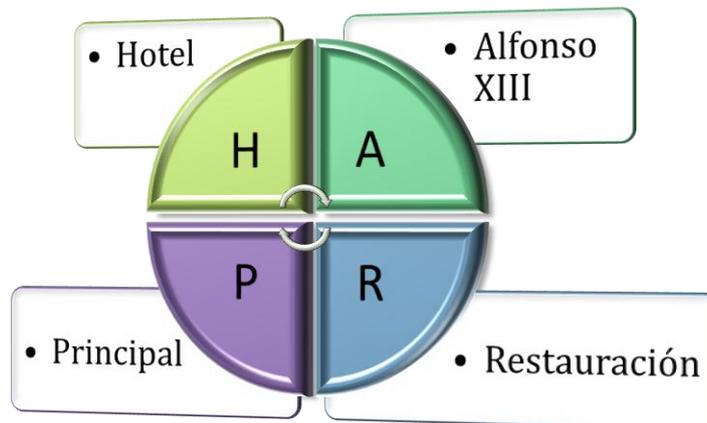
- En primer lugar, las actividades de ambos hoteles van a llevar la letra H de hotel
- Debido a que el hotel está formado por dos edificios, vamos a codificarlos de manera distinta, correspondiendo la siguiente letra con las

iniciales del nombre de cada uno, que en el caso del Alfonso XIII será una A, y en el Carlos III una C.

- Después, cada actividad llevará la letra del departamento al que corresponda.
- Para distinguir si son principales o auxiliares, llevarán las iniciales P o A respectivamente.
- Por último, las enumeraremos por orden de importancia.

En la siguiente figura podemos ver un ejemplo:

**Figura 30: Codificación actividades.**



Fuente: Elaboración propia.

Después, pasaríamos a elaborar un diccionario de actividades donde se recoja toda la información relativa a estas. En el encabezado aparecería el nombre de la actividad y su correspondiente código, después definiríamos la actividad y pondríamos el objetivo perseguido por esta, y finalmente reflejaríamos las tareas que son necesarias para su ejecución:

**1. CÓDIGO y Nombre de la actividad**

- 2. Definición:
- 3. Objetivo (output):
- 4. Tareas:

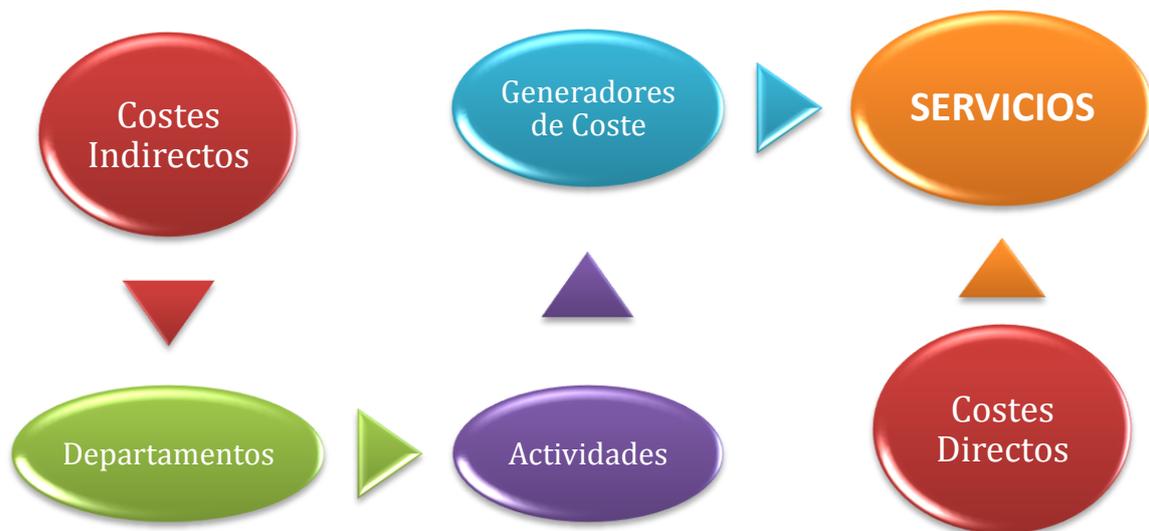
Este diccionario nos va a ser de gran utilidad ya que gracias a él vamos a tener una visión general de las actividades de la empresa, y toda la información referente a estas, pudiendo así establecer las relaciones pertinentes entre ellas.

Además nos va a permitir numerarlas y detectar alguna de ellas es en realidad una tarea o un output.

*Fase (2): Coste de las actividades principales y auxiliares.*

En el modelo ABC, la imputación de los costes se hace de la siguiente manera:

**Figura 31: Imputación de Costes en el ABC.**



Fuente: Elaboración propia según AMAT, O. y CAMPA F. *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles.*

Primero se dividen los costes totales en directos e indirectos. Por una parte los directos se imputan directamente a los productos o servicios, y por otra los indirectos tienen que seguir un proceso:

- Se localizan los costes que se dan en los departamentos y se reparten entre estos.
- Como hemos visto en la fase anterior, se eligen los generadores de coste para calcular el consumo de las actividades.
- Finalmente, se imputan los costes de las actividades a los servicios.

Con este proceso, el sistema ABC nos permite tener una visión general del coste de las actividades y de los servicios, pudiendo así detectar procesos ineficientes.

Para el cálculo del coste de las actividades, primero tenemos que dividir el hotel en departamentos, que coincide con los centros de coste:

1. Alojamiento.
2. Restauración.
3. Eventos.
4. Mantenimiento y limpieza.
5. Administración y finanzas.

En cuanto a los elementos de coste, se han podido obtener a través de la contabilidad financiera, y son los siguientes:

## Análisis e Implanción del Sistema Activity based Costing (ABC) en el Hotel Alfonso XIII (Cartagena)

Lamiaie Talsi Barhdadi

Curso 2013/2014

Tabla 4: Elementos de coste Hotel Alfonso XIII.

1	<b>Compras de Alimentos</b>	19	<b>Repuestos de Electrodoméstico</b>
2	Compras de Bebidas	20	Repuestos de Equipos Climatización
3	Materias Primas	21	Repuestos del Sistema Cogeneración
4	Material Higiénico	22	Repuestos de Ascensores
5	Productos de Limpieza	23	Repuestos de la Cámara Frigorífica
6	Productos de Lavandería	24	Repuestos de Alfombras & Moquetas
7	Ambientadores e Insecticidas	25	Repuestos de Colchonería & Camas
8	Material de Decoración	26	Repuestos de Mesas, Sillas, Sillones & Sofás
9	Consumibles Varios Mantenimiento	27	Repuestos de Iluminación & Espejos
10	Repuestos de Páginas WEB	28	Repuestos de Mobiliario
11	Repuestos de Construcciones	29	Repuestos de Hardware
12	Repuestos de Equipos Sanitarios	30	Repuestos de Equipos Imagen & Sonido
13	Repuestos del Sistema Gas Ciudad	31	Repuestos de Equipos Electrónicos & Eléctricos
14	Repuestos del Sistema Calefacción	32	Repuestos de Telecomunicaciones
15	Repuestos del Sistema de Incendios & Seguridad	33	Repuestos de Cerrajería & Cajas Fuertes
16	Repuestos del Sistema Eléctrico	34	Consumo de agua, luz y gas
17	Repuestos del Sistema de Humos & Ventilación	35	Publicidad, Propaganda y RRPP
18	Repuestos del Sistema WIFI	36	Gastos de Personal

Fuente: Elaboración propia según datos financieros Hotel Alfonso XIII.

Con esta información, podemos pasar a elaborar el primer cuadro donde vamos a realizar un primer reparto de los consumos indirectos entre las actividades, el cual nos va a permitir conocer el coste de las actividades, así como de los departamentos. Hay que aclarar que en este cuadro solo se van a imputar los consumos indirectos que se pueden relacionar directamente con cada actividad, lo cual se puede realizar gracias a la información recogida en las plantillas. En el siguiente cuadro podemos ver un ejemplo del departamento de restauración.

Tabla 5: Cálculo del coste de las actividades principales y auxiliares.

Elementos de Coste	HARP1	HARP2	...	TOTAL A. Principales	HARA1	HARA2	...	TOTAL A. Auxiliares
<b>Mano de Obra</b>								
<b>Repuestos de mobiliario</b>								
<b>Consumo de agua luz y gas</b>								
<b>TOTAL</b>								

Fuente: Elaboración propia.

Mediante este cuadro, asignaríamos a las actividades principales y auxiliares los elementos de coste indirecto que les correspondan, obteniendo así el coste de cada actividad, así como el coste total de las actividades principales y auxiliares.

Con este dato podríamos empezar a detectar las actividades que están consumiendo un coste excesivo, y actuaríamos racionalizando su consumo o eliminando la actividad.

### *Fase (3): Subreparto del coste de las actividades auxiliares.*

Las actividades auxiliares no están relacionadas directamente con los outputs que presta cada uno de los departamentos del hotel, por lo que su coste se tiene que repartir entre las actividades principales. Para esto, debemos de elegir en primer lugar los generadores de coste de las actividades auxiliares, que son las unidades de medida de cada actividad, y a continuación se repartirían entre las actividades principales. En el siguiente cuadro podemos ver el proceso que se seguiría:

Tabla 6: Subreparto del coste de las actividades auxiliares.

			Actividades Principales				
Actividades Auxiliares	Generador de coste	Nº unidad	HARP1	HARP2	HARP3	...	HARPN
HARA1							
HARA2							
HARA3							
HARA4							
HARAN							
Coste Total Actividades Principales							
Reparto Secundario							
Coste Total							

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, obtendríamos el coste total de las actividades primarias, después de asignarles el coste de las actividades auxiliares mediante los inductores de coste.

#### *Fase (4): Cálculo del coste de los servicios*

Para calcular el coste total de los servicios del hotel, por un lado, debemos de asignarles los costes directos (alimentos, bebidas,...), y por otro lado las actividades que consumen mediante unos generadores de coste.

En primer lugar, tenemos que identificar los servicios que se dan en cada departamento, y para ello he tenido que entrevistar a los responsables de los departamentos de

alojamiento, restauración y eventos, ya que los de administración, finanzas y mantenimiento no ofrecen ningún servicio, sino que son procesos auxiliares:

**Tabla 7: Identificación servicios Hotel Alfonso XIII**

---

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>OUTPUT O SERVICIOS</b>
<b>Alojamiento.</b>	Habitaciones
	Venta de buffets
	Mini bar habitaciones
<b>Restauración</b>	Desayuno buffet
	Alimentos máquina expendedora
	Bebidas
<b>Eventos</b>	Reuniones de empresa
	Congresos
	Bodas
	Comuniones
	Cumpleaños

---

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los servicios, procederemos a calcular su coste total:

1. Costes directos: en primer lugar asignaremos los costes directos a los servicios que correspondan. En los hoteles, generalmente corresponde a las materias primas utilizadas en el departamento de restauración.
2. Coste actividades: a través de los generadores de coste se imputa el coste de las actividades a los diferentes servicios del hotel. Además, estas actividades las hemos clasificado según su nivel para ver el porcentaje que representan dentro del conjunto.
3. Coste total servicios: finalmente obtenemos el coste total de los servicios ofrecidos por el Hotel Alfonso XIII, el cual era uno de los objetivos de nuestro estudio: conocer el coste de los servicios que se ofrecen en el hotel para así poder detectar procesos ineficientes y servicios cuyo coste es sumamente elevado, obteniendo así una información que nos permitirá tomar las decisiones oportunas.

Tabla 8: Coste Total de los servicios según niveles.

CONSUMOS	Habitaciones	Mini bar habitaciones	Desayuno buffet	...	Congresos	Bodas	Comuniones	Cumpleaños	%
<b>Costes directos</b>									
Actividades a nivel unitario									
HARP1									
HAAP2									
HARPN									
<b>Coste Total a Nivel Unitario</b>									
Actividades a Nivel de lote									
HARA5									
HARP7									
HARAN									
<b>Coste Total a Nivel de lote</b>									
Actividades a Nivel de Producto									
HARP9									
HARA6									
HARPN									
<b>Coste Total a Nivel de Producto</b>									
Actividades a Nivel de empresa									
HARP12									
HAAP8									
HAAPN									
<b>Coste Total a Nivel de Empresa</b>									
<b>COSTE TOTAL SERVICIO</b>									

Fuente: Elaboración propia según Sánchez Rebull (2002).

*Fase (5): Beneficio Neto Servicios*

Finalmente, vamos a proceder a calcular el beneficio neto de cada uno de los servicios del hotel. En la siguiente tabla se puede ver el proceso seguido:

**Tabla 9: Cálculo del Beneficio Neto de los servicios.**

RESULTADO	Habitaciones	Mini bar habitaciones	Desayuno buffet	...	Congresos	Bodas	Comuniones	Cumpleaños	%
<b>A) INGRESOS</b>									
<b>B) (-) Costes directos</b>									
<b>Resultado 1 (A-B)</b>									
<b>C) (-) Costes a nivel unitario</b>									
<b>Resultado a nivel unitario</b>									
<b>D) (-) Coste a nivel de lote</b>									
<b>Resultado a nivel de lote</b>									
<b>E) (-) Costes a nivel de producto</b>									
<b>Resultado a nivel de producto</b>									
<b>F) (-) Coste a nivel de empresa</b>									
<b>Resultado a nivel de empresa</b>									
<b>BENEFICIO NETO (A-B-C-D-F)</b>									

Fuente: Elaboración propia según Sánchez Rebull (2002)

Como podemos observar en la tabla 9, en el encabezado aparecen los servicios que son nuestro objeto de cálculo, y que para obtener su beneficio neto seguiremos los siguientes pasos:

- 1. Ingresos:** en primer lugar se calculan los ingresos totales que se han obtenido ofreciendo los diferentes servicios. Para su cálculo procederíamos de manera

distinta dependiendo del servicio que se trate. Por ejemplo, en el caso de las habitaciones se calcularía de la siguiente manera:

$$\text{Rev Par} = \frac{\text{Habitaciones ocupadas} * \text{precio venta}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

- 2. Costes directos:** en segundo lugar, restaríamos todos los costes directos, es decir todos aquellos costes que tengan relación directa con el servicio prestado, obteniendo así el resultado, sabiendo así el porcentaje que representa.  
Un ejemplo de costes directos serían las materias primas del departamento de restauración.
- 3.** Para observar mejor el **resultado por niveles**, lo que haremos es restarle su coste calculado previamente, a los ingresos totales. De esta manera podríamos observar en la última columna el porcentaje que representan los diferentes resultados por nivel.
- 4. Beneficio neto:** por último, obtenemos el beneficio neto de cada servicio, resultado de restarle a los ingresos los diferentes costes calculados.

## **4. Conclusiones**

Como se puede observar a lo largo de este trabajo, las empresas están formadas por un conjunto de factores humanos y productivos que necesitan ser gestionados de manera óptima para así poder lograr unos objetivos preestablecidos.

Pero esta circunstancia no es una tarea fácil. Por ese motivo es necesaria la mayor información posible, para así tener un conocimiento completo de la empresa y poder tomar las decisiones oportunas.

Para la consecución de estos objetivos, hemos analizado dos sistemas de toma de decisiones muy importantes: el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, con los que hemos podido ver como la empresa puede elaborar una estrategia, y hacer un seguimiento de esta.

Estas herramientas son muy útiles para el Hotel Alfonso XIII, ya que además de permitir al director elaborar una estrategia bien fundamentada, ayudan a hacer un seguimiento de los objetivos del hotel y a medir los resultados que se van obteniendo gracias a un conjunto de indicadores a largo y corto plazo.

Así mismo, al asignarle a cada objetivo un responsable se puede controlar de una forma más eficiente este proceso: si se detecta que los objetivos no se están cumpliendo, el director financiero se pondría en contacto con el responsable, y estudiarían las causas del problema, intentando mejorar su gestión y comprometiéndolo con el objetivo último de la empresa.

Por otro lado, analizamos un sistema de información interna que hemos tenido la oportunidad de estudiar en el GRADO: el sistema de costes basado en las actividades (ABC). Desgraciadamente, este sistema no está muy implantado en las PYMES en nuestro país ya que resulta costoso y muy complejo en sus fases iniciales. Este es el caso del Hotel Alfonso XIII, que ha decidido no implantar este sistema por el coste de contratar a un profesional que lo elabore y por la complejidad del proceso.

Sin embargo, las ventajas que presenta este modelo son muchas:

- Permite conocer el coste de todas las actividades del hotel, pudiendo así detectar las que no añaden valor al proceso productivo. Con esta información podríamos racionalizar el consumo de estas actividades.
- Además gracias a él, se conocería el beneficio neto de los servicios. Y se podría constatar así las actividades, procesos y objetivos de coste ineficientes y que por tanto no contribuyen a generar rentabilidad a la empresa.
- También se podrían conocer los costes de los distintos niveles analizados por el modelo ABC, pudiendo así conocer cómo cada uno de ellos contribuye a la obtención del resultado conjunto.

Por estas razones, nos parece muy interesante plantear al director financiero la implantación de este modelo de determinación de los costes, puesto que permite conocer la rentabilidad o no de los servicios ofrecidos por el hotel, así como analizar las causas.

Evidentemente, este sistema propuesto no es perfecto, tal y como se ha mencionado con anterioridad, debido a la falta de información no se ha podido trabajar con todos los datos necesarios. Hubiese sido muy interesante implantar el modelo con datos reales, y analizar los resultados obtenidos, analizando así el comportamiento de cada servicio (coste-beneficio) de un determinado periodo.

Para concluir, pensamos que sería muy positivo para la empresa establecer una relación estrecha entre el Departamento de Contabilidad de Gestión y el Departamento de Marketing debido a que:

El objetivo final del Departamento de Marketing en las empresas hoteleras es conseguir la máxima satisfacción y fidelización de los clientes a un precio razonable, pero esto no resulta posible sin la implantación de algún sistema de gestión de los analizados en este trabajo.

Por ello, el Departamento de Marketing debe apoyarse en los datos proporcionados por el sistema ABC para intentar ofrecer a los clientes un servicio satisfactorio, optimizando siempre el resultado final de la empresa.

**Análisis e Implación del Sistema Activity based Costing (ABC) en el Hotel Alfonso XIII  
(Cartagena)**

**Lamiae Talsi Barhdadi**

**Curso 2013/2014**

---

Por último, me gustaría decir que la elaboración de este trabajo ha sido de gran utilidad para ampliar los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años de estudio. Además he podido aplicarlos durante el periodo de prácticas en el Hotel Alfonso XIII, contemplando el funcionamiento de todos los departamentos de la empresa desde dentro. También me ha servido para valorar más la labor de docentes e investigadores.

## 5. Bibliografía

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1998). El Sistema de Costes basado en las Actividades. Documento nº 18, Comisión Principios de Contabilidad de Gestión: Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2005). *La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras*. Documento nº 30, Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión: Madrid.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2014). *Régimen jurídico de las empresas de alojamiento turístico en España y Portugal*. Documento nº 2, Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión: Madrid.

AMAT, O. y CAMPA, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Profit Editorial: Barcelona.

Consejería de Turismo, Comercio y Consumo. (2006). Boletín Oficial de la Región de Murcia. Consultado el 5 de mayo de 2014 en:

<http://www.borm.es/borm/documento?obj=anu&id=303307>

DRIVER, C. (2014). “24-carat gold iPads, a personal butler and a daily visit from the sweet train: World’s most luxurious hotel launches five-star CHILDREN’S package (but only when parents book a £1,100-a-night suite)”. Consultado el 20 de mayo de 2014, Mail Online, página web de Daily Mail Online:

<http://www.dailymail.co.uk/travel/article-2623370/24-carat-gold-iPads-personal-butler-Burj-Al-Arab-launches-five-star-CHILDRENS-package.html>

FIGUEROLA PALOMO, M. (2013). Los sectores de la hostelería en 2012. Fundación hostelería en España: Madrid. Consultado el 5 de mayo de 2014 en:

<http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-79.pdf>

GOMARIZ MERCADER, E. (2013). *Apuntes de clase de Contabilidad de Gestión*. Universidad Politécnica de Cartagena.

GOOGLE. (2014). Consultado a lo largo de la elaboración del trabajo en la página web Google Imágenes España:

[https://www.google.com/imghp?hl=es&gws\\_rd=ssl](https://www.google.com/imghp?hl=es&gws_rd=ssl)

Instituto de Turismo de la Región de Murcia. Consultado el 10 de junio del 2014, [murciaturistica.es](http://murciaturistica.es), en el portal web Estadísticas de Turismo:

[http://www.murciaturistica.es/es/estadisticas\\_de\\_turismo/](http://www.murciaturistica.es/es/estadisticas_de_turismo/)

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000: Barcelona.

MCGUIRE, K. (2013). *¿Se convertirá la analítica en la herramienta que cambie las reglas del juego para el sector hotelero?* Harvard Deusto Business Review, Número 224, pp. 76-81: Barcelona.

MENÉNDEZ VALDÉS, B. *Optimización de Costes en la Gestión Hotelera*. Informe Hoteles y Resorts.

MESTRES SOLER, J.R. (2003). *Técnicas de Gestión y Dirección hotelera*. Gestión 2000: Barcelona.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2013). *Activos según comunidad autónoma según actividades de la industria turística*. Instituto de Turismo de España. Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos. Consultado el 5 de septiembre en:

<http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fEPA%2fEstructura%2fAnual%2fActivos+seg%u00fan+comunidad+aut%u00f3noma+por+actividades+de+la+industria+tur%u00edstica.+--+Ref.2384&par=1&idioma=es-ES&anio=2013>

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2014). *Boletín trimestral de Coyuntura Turística*. Instituto de Turismo de España. Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2014). *Movimientos turísticos en fronteras*. Instituto de Turismo de España. Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2013). *Resultados de la Actividad turística en España*. Instituto de Turismo de España. Instituto de Estudios Turísticos.

Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones. Ordenación de los establecimientos hoteleros. Real Decreto 1634/1983. BOE del 17: Madrid. Consultado el 22 de mayo de 2014 en:

<http://consumo.asturias.es/export/sites/default/consumo/consumodocumentos/RD16343.pdf>

MÖLLER ABRAMO, G. (2011). *El Sistema de Costes baso en las Actividades (ABC). Implantación en una Bodega*. Trabajo Fin de Máster. Universidad de Valladolid.

MONTES GAYTÓN, G. (2013). *Cómo pasar de ser una empresa competente a una competitiva*. Revista de Economía, nº 57, pp. 20-25: Murcia.

OCAÑA AYBAR, J.C. *Diferentes tipos de turismo*. Consultado en la siguiente página web:

[http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/quincena4/quincena4\\_contenidos\\_3c.htm](http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/quincena4/quincena4_contenidos_3c.htm)

ORAMA VÉLIZ, A., PÉREZ BARRAL, O., QUESADA GUERRA, M. y RIPOLL FELIU, V. (2010). *Etapas en la determinación del coste por actividades: caso hotel Meliá Varadero*. Universidad Camilo Cienfuegos y Universidad de Valencia: Cuba y España.

PAGE, D. (2014). “*El turismo sella un 2013 histórico con un récord de 60,6 millones de llegadas*”. Consultado el 10 de junio de 2014 en Expansión.com:

[http://www.fce.upct.es/documentos/trabajo\\_fin\\_grado\\_carrera/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20TFG%20en%20la%20FCCE.pdf](http://www.fce.upct.es/documentos/trabajo_fin_grado_carrera/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20TFG%20en%20la%20FCCE.pdf)

SÁNCHEZ REBULL, M.V. *Diseño e Implantación del Sistema Activity based Costing en el Sector Hotelero*. Universitat Rovira y Virgili: Tarragona.

SANTOMÁ, R., VILA, M. y COSTA G. *Elementos de Gestión que llevarán a una Cadena Hotelera a mejorar la calidad de su servicio*. Universitat Ramon Llull: Barcelona.