

**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y GESTIÓN**



**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO  
ABC/ABM PARA UNA EMPRESA HOTELERA.  
CÁLCULO DE COSTES E INDICADORES DE  
GESTIÓN**

Tesis doctoral presentada por:

**ANTONIO J. PÉREZ MARTÍNEZ**

Dirigida por:

**Dr. D. Daniel Sánchez Toledano**

**Dr. D. Daniel Carrasco Díaz**

***MÁLAGA, JUNIO 2015***



Publicaciones y  
Divulgación Científica

AUTOR: Antonio José Pérez Martínez

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización  
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer  
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de  
Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)

D. DANIEL SÁNCHEZ TOLEDANO, Profesor Titular de Universidad y D. DANIEL CARRASCO DÍAZ, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad, ambos del Departamento de Contabilidad y Gestión de la Universidad de Málaga.

**Certificamos:**

Que bajo nuestra dirección, D. Antonio J. Pérez Martínez, licenciado en Ciencias EE. y EE., ha realizado, en el Departamento de Contabilidad y Gestión de la Universidad de Málaga el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis doctoral titulada:

*“DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO ABC/ABM PARA UNA EMPRESA HOTELERA. CÁLCULO DE COSTES E INDICADORES DE GESTIÓN ”*

Revisado el mismo, estimamos que puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

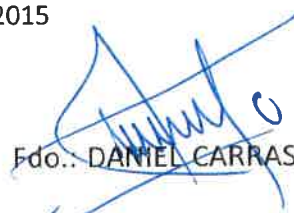
Y para que conste a efectos de lo establecido autorizamos la presentación de esta Tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga, 23 de Junio de 2015



Fdo.: DANIEL SÁNCHEZ TOLEDANO  
DÍAZ

Profesor Titular de Economía  
Financiera y Contabilidad



Fdo.: DANIEL CARRASCO

Catedrático de Economía  
Financiera y Contabilidad



Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que, directa o indirectamente han hecho posible la realización de este trabajo. A mis mentores, tanto académicos como en la gestión universitaria, D. Daniel Carrasco, D. Daniel Sánchez y D. Luis González, sin los cuales nunca hubiese realizado este trabajo.

De forma muy especial y desde mi comienzo como docente en la Universidad de Málaga a D. José M<sup>a</sup> Requena y D<sup>a</sup> María Jesús Morales, por haberme dado la oportunidad de trabajar en la Universidad de Málaga.

Mi más sincero agradecimiento a los miembros del Tribunal que se han desplazado a Málaga desde otras ciudades, D. José Ángel Rivero, D. Domingo Verano y D. Dionisio Buendía, por el trato recibido y su disposición en todo momento a colaborar en este Acto Académico.

A D. César Pérez, ejecutivo y responsable de la cadena Vincci Hoteles, quien me ha proporcionado todo aquello que le he solicitado para poder realizar el trabajo.

A D. Joaquín Sánchez, por orientarme y proporcionarme material de elaboración del trabajo en todo momento, así como, al equipo de SIIG.

A Jens, por su ayuda incondicional y apoyo y a D. Emilio Morín por colaborar en las tareas de diseño y maquetación del trabajo.

A todos mis compañeros del Departamento de Contabilidad y Gestión, quienes de una u otra forma han contribuido en la elaboración de este trabajo. Sinceramente me considero un privilegiado por pertenecer al mismo y tenerlos siempre a mi lado.

Por último, agradecer a mis Padres, Angie, Álvaro y a mi Hermano, el estar siempre conmigo, por darme tanto a cambio de nada.

MUCHAS GRACIAS

# Índice

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>I. PERTINENCIA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>7</b>
<b>II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I: MODELOS PARA EL CÁLCULO, ANÁLISIS Y CONTROL DE COSTES .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Introducción a los modelos de costes .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Filosofía ABC. Evolución y últimas novedades. ....</b>	<b>31</b>
<b>1.3.1. Conceptos fundamentales. Actividad e inductores de coste</b>	<b>35</b>
1.3.1.1. Concepto de actividad .....	38
1.3.1.2. Clasificación de las actividades .....	40
1.3.1.3. Inductores de coste .....	44
1.3.1.4. La gestión basada en actividades ABM.....	51

<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE PROCESOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.....</b>	<b>57</b>
2.1 Introducción.....	57
2.2 Mapa global de procesos .....	59
2.3 Estructura organizativa.....	68
2.4 Descripción de procesos.....	72
2.4.1 Procesos estratégicos o corporativos.....	77
2.4.2 Procesos operativos o de negocios .....	81
2.4.3 Procesos de apoyo o soporte.....	114
2.5 Mapa de procesos de negocio .....	131
<b>CAPÍTULO III: MODELO DE COSTES PARA ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS (I).....</b>	<b>137</b>
3.1 Introducción.....	137
3.2 Elementos de coste .....	139
3.3 Centros de coste.....	186
3.4 Actividades .....	201
3.5 Objetos de coste.....	219
3.6 Elementos de ingreso .....	226



<b>CAPÍTULO IV: MODELO DE COSTES PARA ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS (II)</b> .....	<b>237</b>
4.1 Introducción.....	237
4.2 Mapa de asignación de costes .....	237
4.2.1 Mapa de asignación de elementos de coste .....	244
4.2.2 Mapa de asignación de centros y actividades .....	245
4.3 Drivers y relaciones entre elementos.....	328
4.3.1 Drivers de elementos de coste .....	332
4.3.2 Drivers de centros .....	371
4.3.3 Drivers de actividades .....	375
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO DEL CASO: HOTEL VINCCI POSADA DEL PATIO</b> .....	<b>383</b>
5.1 Introducción.....	383
5.2 Estructura del modelo desarrollado .....	386
5.3 Aplicación práctica .....	419
5.4 Descripción del proceso de cálculo .....	456
5.4.1 Elementos de coste .....	456
5.4.2 Centros de coste.....	458
5.4.3 Actividades .....	458
5.4.4 Objetos de coste.....	460

<b>5.5. Explotación de la información.....</b>	<b>462</b>
<b>5.5.1. Informes de elementos de coste.....</b>	<b>463</b>
<b>5.5.2. Informes de centros.....</b>	<b>466</b>
<b>5.5.2. Informes de actividades.....</b>	<b>468</b>
<b>5.5.3. Informes de costes, ingresos y márgenes de objetos de coste.....</b>	<b>471</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>481</b>
<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>481</b>
<b>Limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>487</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>494</b>

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## I. PERTINENCIA DEL ESTUDIO

La presente investigación tiene como objetivo contribuir al avance del conocimiento científico en el ámbito del análisis de los costes de producción de los establecimientos hoteleros y su utilización en la toma de decisiones empresariales.

La supervivencia de los establecimientos hoteleros está determinada, entre otros factores, por sus costes de producción. Sin embargo, a pesar de ser un factor crítico del éxito de tales empresas, en nuestro entorno, existen pocos trabajos de investigación que aporten información precisa sobre los costes de los hoteles y sobre el desarrollo de herramientas para el cálculo y control de los mismos.

La creciente competitividad en el sector hotelero en España obliga a profundizar en el análisis de los costes de producción de los establecimientos, al objeto de disponer de información detallada de los procesos productivos y de la estruc-

tura de los costes que ellos generan, como elementos esenciales en la toma de decisiones.

En nuestra investigación analizamos los procesos productivos, las actividades en que éstos se articulan, las estructuras organizativas que los soportan y los costes asociados a tales procesos y a los servicios que prestan. Para ello, hemos optado por la metodología del estudio del caso y su aplicación a un hotel de cinco estrellas de la cadena Vincci Hoteles, bajo la metodología de un sistema de gestión de costes basado en actividades.

Junto al análisis de la eficiencia con la que se desarrollan los procesos del establecimiento hotelero, la información obtenida de un sistema de gestión de costes basado en actividades permite, entre otros aspecto críticos del negocio, discriminar entre las actividades que son susceptibles de acometerse por el personal del establecimiento y aquellas otras que deben externalizarse, así como, a partir de la información de los costes de producción asociados a los diferentes niveles de ocupación, hacer posible la definición de los precios de venta mínimos de los servicios, correspondientes a cada uno de dichos niveles de ocupación, que son la base de partida de las tarifas óptimas que se aplican en el sistema de tarificación.

El hecho de que un gran porcentaje de las empresas del sector hotelero en España sean pequeñas y medianas implica una mayor vulnerabilidad frente a la competencia con las cadenas hoteleras y los grandes establecimientos, acrecentando la necesidad del control de la información de sus costes y procesos. Si hay pocos estudios en profundidad sobre los costes de los hoteles en general, no conocemos investigaciones centradas en el análisis de los costes de producción de los pequeños establecimientos. Esta carencia los hace más débiles ante la creciente competitividad del mercado.

La experiencia práctica de una serie de implantaciones y adaptaciones de sistemas de gestión de costes en otros sectores, así como, el resultado de los trabajos de investigación llevados a cabo en el Departamento de Contabilidad y Gestión de la Universidad de Málaga, despertó de manera natural nuestra preocupación por la gestión de costes en los establecimientos hoteleros y, por ende, la realización de la presente tesis doctoral.

En este sentido, entendemos que, en los modelos de información económica empresarial, los sistemas de control y gestión de costes constituyen un instrumento valioso para la toma de decisiones.

Finalmente, convencidos de la relevancia de disponer de información de proce-

sos productivos, actividades y costes para una gestión eficiente de los establecimientos hoteleros, entendemos que la justificación de la presente investigación radica en que, como resultado de la misma, se define un marco conceptual de referencia para el diseño y definición de un modelo de gestión de costes para las empresas hoteleras, asumiendo que los elementos caracterizadores de la herramienta deberán adaptarse a las particularidades de ésta.

En este sentido, dentro del presente trabajo proponemos un modelo de gestión de costes basado en actividades, teniendo en cuenta las particularidades del sector, con ejemplo de aplicación práctica incluido<sup>1</sup> . Hemos elegido la metodología de costes basada en actividades por dos razones; nuestro convencimiento de su utilidad y aplicabilidad en las empresas del sector, y la relevancia de disponer de un adecuado conocimiento de los procesos productivos y actividades que se realizan en este tipo de establecimientos.

## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de nuestro trabajo de investigación es contrastar la validez

---

<sup>1</sup> Dicha aplicación práctica es una adaptación de nuestras experiencias empíricas, pero con variaciones en los importes, estructura y componentes del modelo, por la confidencialidad de los datos manejados.



de la siguiente hipótesis fundamental: La metodología de cálculo de costes basada en actividades es una herramienta útil, viable y sostenible para la gestión de la información económica en los establecimientos hoteleros.

Para ello, se ha abordado el diseño y definición de una propuesta de modelo de gestión de costes basado en actividades para las empresas hoteleras a través del estudio experimental de un caso: su aplicación al Hotel Vincci Posada del Patio de Málaga que sirve para la contrastación de la hipótesis enunciada, de una parte, a través del estudio de la realidad objeto de estudio, y de la otra, mediante la posterior comprobación empírica de la referida utilidad y viabilidad de esta herramienta, a partir del posterior seguimiento de su implantación y uso para la planificación y control estratégico de la organización. Este objetivo se escapa a las pretensiones del presente trabajo y sólo resulta posible a partir de los resultados de éste.

Sobre la base de este objetivo principal, se concretan dos objetivos específicos:

- 1º. Desarrollar un estudio de las características de los procesos productivos de las empresas del sector.
- 2º. Ofrecer a los establecimientos hoteleros un marco conceptual de

referencia para el desarrollo de una metodología de cálculo de costes basado en actividades, con una propuesta de codificación y procedimientos de cálculo, que integre los aspectos comunes y características inherentes de las empresas del sector, que inciden y condicionan la elaboración de dicho modelo.

### **III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

La metodología utilizada en el desarrollo de nuestra investigación, basado en el método del caso, permite estudiar las variables relevantes de la realidad concreta objeto de estudio, al tiempo que considera el contexto como parte esencial del fenómeno (Yin, 1993) y ofrece la posibilidad de comprender la naturaleza de los sistemas informativos para la gestión, en cuanto a técnicas, procedimientos y sistemas utilizados así como la forma en que éstos se llevan a la práctica cotidiana. (Scapens, 1990).

Como resulta conocido, dicho método puede ser utilizado tanto para la conceptualización de un fenómeno nuevo como para la contrastación de teorías previamente formuladas, ámbito este último en el que se desarrolló nuestra investigación, orientada a la contrastación de la siguiente hipótesis fundamental: La metodología de cálculo de costes basada en actividades es una herra-

mienta útil, viable y sostenible para la gestión de la información económica en las empresas del sector hotelero.

En el marco de la metodología de estudio del caso, nuestra investigación se ha desarrollado como caso de experimentación, que ha tenido como resultado la consecución de los objetivos planteados y concretados en un análisis empírico e implantación realizada en una de las empresas más importantes del sector en la provincia de Málaga. En consecuencia, nuestra investigación incluye un análisis descriptivo y exploratorio junto a un diseño de utilidad constatable.

El desarrollo del proceso de investigación expuesto a lo largo de los capítulos de nuestro trabajo puede resumirse en las siguientes fases:

En primer lugar se identificó el objeto de la investigación: el diseño de una propuesta de modelo gestión de costes basado en actividades para las empresas hoteleras.

Como se ha señalado anteriormente, este objetivo genérico se concretó en dos objetivos específicos:

- Desarrollar un estudio de las características del proceso productivo de las empresas del sector.

- Ofrecer a los gestores de las empresas hoteleras, un conjunto de características y procedimientos que configuran el marco conceptual de dicha herramienta en tales organizaciones, y cuyo conocimiento puede orientarles para futuros desarrollos de un modelo de gestión de costes en sus propias organizaciones.

Definidos dichos objetivos, se realizó una revisión bibliográfica tanto del sector analizado –el sector hotelero- como de la gestión de costes basada en actividades, así como, de los procesos que definen la cadena de valor de las operadoras prestadoras del servicio hotelero, con la finalidad de delimitar y contextualizar la realidad objeto de estudio y sentar las bases para el estudio experimental que pretendíamos abordar.

Revisada la literatura y analizada la realidad objeto de estudio –los establecimientos hoteleros y, en concreto, el hotel citado anteriormente -, procedimos a establecer nuestra propuesta de modelización.

Dicha implantación se realizó durante varios meses, en los que se hicieron entrevistas a los diferentes responsables de los centros de la empresa, lo que per-

mitió conocer desde dentro el funcionamiento y proceso productivo de la empresa, cuestión indispensable para elaborar un modelo de contabilidad analítica. Por otro lado se trabajó con la herramienta de cálculo SIIG Controlling<sup>2</sup>, que es una herramienta específica de contabilidad analítica y control para empresas, ya sean industriales o de servicios, del sector privado o público. Esta herramienta permite analizar el coste de los productos o servicios, diferenciando entre periodos de tiempo y entre las líneas de su negocio, lo que le permitirá, a su vez, conocer el rendimiento de los procesos y actividades que se realizan en su organización.

Obtenida la información calculada del modelo propuesto para el establecimiento hotelero analizado, la posterior explotación de la información se realizó mediante aplicación de la herramienta de Business Intelligence SIIGi Analytics<sup>2</sup>.

El software está diseñado para acudir a la información del ERP de la empresa y,

---

<sup>2</sup> La empresa se constituye en 2013 con el objeto de facilitar el acceso a una información de gestión de calidad a entidades tanto del sector privado como del público. Formado por un equipo que cuenta con doctores universitarios expertos en contabilidad analítica, con más de una década de experiencias exitosas de consultoría e implantación de modelos de información de costes y gestión, así como expertos en sistemas informáticos y gerenciales. La creación de un software de contabilidad analítica revolucionario por su flexibilidad, tras varios años de desarrollo por parte de sus socios, al que podrán acceder grandes y pequeñas empresas, pudiendo obtener información de calidad y adecuada para sus necesidades, supuso el punto de partida de una colaboración entre expertos universitarios en contabilidad y expertos profesionales en sistemas informáticos, dando lugar a la creación de una plataforma para múltiples herramientas para la gestión y toma de decisiones en empresas y organizaciones.

mediante la aplicación de una estructura de análisis realizada específicamente para su entidad, obtener información crítica para la gestión y toma de decisiones empresarial.

Para ello ha sido necesario acceder a los datos de las fuentes orígenes de la empresa y comprobar de manera directa las problemáticas relacionadas con la implantación de herramientas de contabilidad analítica.

#### **IV. ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA TESIS**

El trabajo de investigación presentado se estructura en cuatro bloques claramente diferenciados, que se distribuyen a su vez en los cinco capítulos incluidos en la presente tesis doctoral.

El primer bloque, que coincide con el primer capítulo, hace referencia al desarrollo básico de los conceptos que se van a utilizar a lo largo del presente trabajo. Dicho bloque no pretende ser un tratado exhaustivo sobre la metodología ABC, técnica ampliamente documentada en trabajos de investigación y presente en el mundo empresarial, tarea que escapa del propósito de nuestra tesis, así como tampoco constituir un manual de usuario de las aplicaciones informáticas de SIIG. El objetivo de dicho

bloque es ofrecer la información de base suficiente para que los lectores, ya sean ajenos o no a estas técnicas y herramientas, puedan entender la terminología y los conceptos utilizados.

El segundo bloque, compuesto por el segundo capítulo, analiza los procesos productivos de las empresas hoteleras y los instrumentos que permiten describir su mapa de procesos productivos. La información sobre procesos productivos es fundamental para establecer el modelo de contabilidad analítica y el análisis de la estructura de costes, piedra angular de la metodología ABC. Para ello, se estudia la cadena de valor en las empresas hoteleras, identificando los procesos de negocio, corporativos y de apoyo, propios de la prestación del servicio de este tipo de empresas.

El tercer bloque de nuestra investigación versa sobre las características del modelo propuesto de contabilidad analítica, específico para empresas hoteleras. Para ello, en el tercer capítulo, se expone la clasificación y codificación de las estructuras que integran el modelo, y se dedica el cuarto capítulo a estudiar el mapa de asignaciones, el inventario de drivers y bases de reparto, así como la información adicional que permitirá la construcción del modelo.

El quinto capítulo describe el proceso de creación e implantación de un modelo de contabilidad analítica en el Hotel Vincci Posada del Patio de Málaga, a través de una aplicación práctica, analizando los informes que pueden obtenerse mediante la implantación del modelo propuesto a través del sistema de información de SIIG.

El cuarto y último bloque, que coincide con el último apartado, recoge las principales conclusiones de la investigación, las limitaciones de la misma y las líneas de investigación que entendemos podrían completar los resultados del trabajo.

Por último, las diversas fuentes consultadas se recogen en la exposición de la bibliografía utilizada en el desarrollo de nuestra investigación.



## **CAPÍTULO I**

# **MODELOS PARA EL CÁLCULO, ANÁLISIS Y CONTROL DE COSTES**



# CAPÍTULO I: MODELOS PARA EL CÁLCULO, ANÁLISIS Y CONTROL DE COSTES

## 1.1 Introducción

Actualmente no se entiende la actividad de gestión empresarial sin la utilización intensiva de aplicaciones informáticas generales o específicas. El vertiginoso desarrollo de la informática y la miniaturización y abaratamiento de los costes a ella asociados<sup>1</sup>, unido a la volumetría de los datos generados tanto en el transcurso de la acción de las empresas, como a raíz de las necesidades analíticas derivadas de la globalización de la economía y la intensificación de la competencia (especialmente en el marco de las empresas world-class), ha obligado a las empresas a demandar, de una parte, soportes que permitan mecanizar y automatizar el procesamiento de la información relativa a sus diversas áreas de gestión (RR.HH., inventario, contabilidad, facturación, operaciones, etc.), constituyendo sistemas integrados que conforman el núcleo de su sistema de información para la gestión –Enterprise Resource Planning (En adelante

---

1 Aunque es cierto que la inversión en equipos y soluciones informáticas ha crecido exponencialmente en los últimos años y, en determinados sectores, supera incluso al volumen asociado a las inmovilizaciones materiales en equipos productivos, no lo es menos que el crecimiento de la eficiencia de la microinformática ha permitido el acceso coste-efectivo a la generalidad de las empresas.

ERP)- y, de la otra, herramientas para el análisis estadístico que permita convertir en información útil para la gestión el heterogéneo conjunto de datos procesados por tales sistemas (forecasting, segmentación de mercados, análisis de clientes, tendencias económicas, etc.), conformando el área del denominado Business Analytics.

En este contexto, resulta lógico suponer que no sería efectivo articular el control del coste de cualquier tipología de empresa y, en particular, en el sector hotelero, sin la utilización de tales herramientas, su integración en los sistemas de información económicos de la entidad y el empleo de software específico para su gestión.

Dicha realidad nos ha conducido a que, para el desarrollo de este trabajo, hayamos optado por realizar nuestra propuesta de modelo de contabilidad analítica sobre la propia base de las características de un modelo de costes basado en actividades, a efectos de poner de manifiesto las dificultades y circunstancias que rodean tanto la propia modelización del mismo como su posterior implantación y explotación de la información generada por éste, propósito que constituye, a nuestro juicio, un importante valor añadido a nuestro trabajo.

De esta forma, en el presente capítulo describimos la metodología y nomenclaturas utilizadas, explicando su funcionamiento para poder proponer, en capítulos posteriores, un modelo específico para empresas del sector hotelero, desarrollado y adaptado para el uso de dicho modelo.

De esta forma, nos ha parecido oportuno introducir, como primer y segundo epígrafe del presente capítulo, y con carácter previo a la descripción de la aplicación informática que constituye el contenido nuclear del presente capítulo, un análisis genérico de las particularidades de un modelo de costes, sobre las características de la metodología ABC.

No obstante, los comentarios sobre dicha metodología los realizamos de manera sintética, ofreciendo sólo algunas pinceladas sobre su filosofía y evolución, debido a la amplia aceptación y conocimiento que de la misma se tiene tanto en el mundo académico como profesional.

## 1.2 Introducción a los modelos de costes

El coste en sentido económico representa el consumo en unidades monetarias de los bienes y servicios necesarios para la producción. La función

de la contabilidad de costes se centra en el cálculo de los diferentes consumos y su valoración, tanto de los elementos de entrada (inputs), como de los de salida (outputs), como de cualesquiera otros objetos de coste que pudieran tener valor informativo para la gestión. Es decir, el objetivo es generar información para la planificación, el análisis y el control de la producción y los costes, sobre la base del estudio de una serie de objetos como pueden ser los diferentes factores productivos aplicados, la participación de los diferentes agentes de la empresa –centros, departamentos o secciones-, las actividades que se realizan, o los productos y servicios realizados y ofertados por la empresa. Esta información que es de interés crítico para la empresa, constituye la base de la contabilidad analítica, y está dirigida a los diferentes responsables de la empresa.

Para poder planificar el cálculo del coste de las diferentes estructuras de valor informativo para la empresa constituye obligado punto de partida alcanzar un conocimiento completo del proceso productivo de la misma, en la medida en que éste representa el núcleo de la modelización del sistema de contabilidad analítica.

Dicho proceso productivo se materializa de una manera sintética en una

serie de elementos de entrada que una vez “transformados” por la empresa se convierten en otros elementos de salida -los bienes y servicios que la entidad presta-. Esta relación se puede apreciar en la figura 1.1.

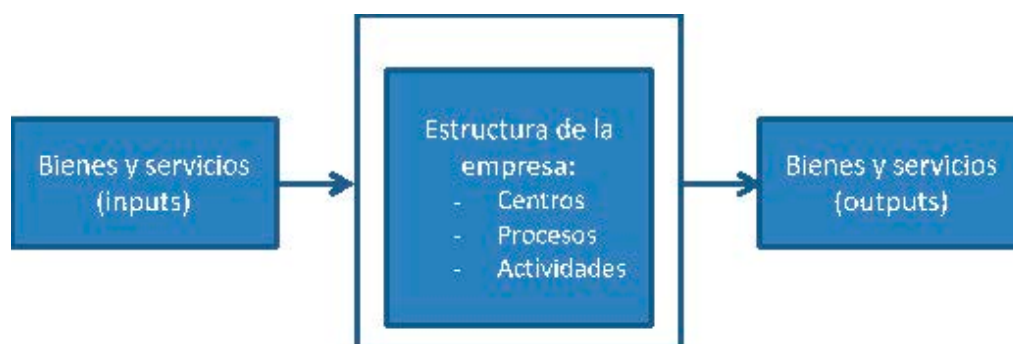


Figura 1.1 Transformación económica de elementos.  
Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, el modelo de costes deberá representar el proceso productivo de la empresa, analizando, para las distintas fases del proceso, los consumos económico-técnicos realizados y destacando aquellos conceptos cuya información de costes sea relevante (centros, actividades, prestaciones internas, desviaciones, etc.). Por tanto, el modelo de costes

2 En esencia, dicha transformación dentro del concepto de producción, se abarca en la ciencia económica desde cuatro posibles aspectos (Napoleoni pp. 29-30): 1) Transformación técnica, que hace referencia a todos los procedimientos que, partiendo de unos bienes determinados, obtienen otros bienes distintos, mediante cambios en las características intrínsecas de los bienes existentes. 2) Transformación en el modo, que surge de la reordenación de los bienes entre los agentes económicos. 3) Transformación en el espacio, mediante el transporte de los bienes existentes desde zonas de abundancia hasta zonas donde sean más escasas o útiles. 4) Transformación en el tiempo, consecuencia de su almacenamiento.

podría asimilarse a un mapa que cartografía cómo se comportan los consumos dentro de la empresa y los criterios que se utilizan para valorar las cantidades y su equivalente monetario aplicadas, imputadas o asignadas en cada fase del proceso de cálculo y formación del coste.

En este sentido, obviamente la metodología utilizada para el modelo de costes dependerá básicamente de la estructura de la empresa y su proceso productivo y de las necesidades de información de la misma, aunque también influye la disponibilidad de la información sobre los procesos y consumos.

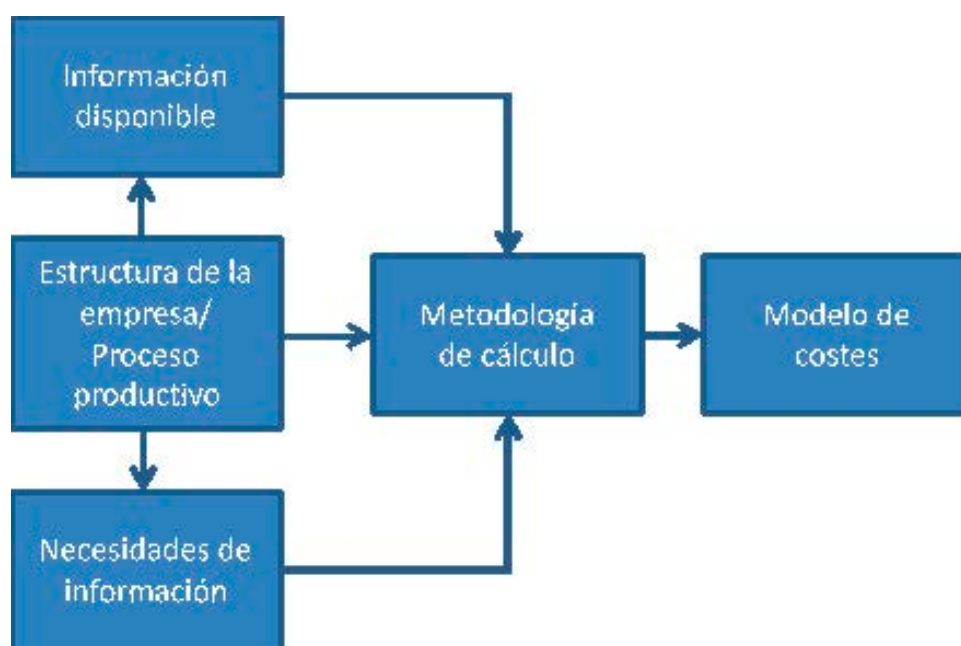


Figura 1.2 Información y metodología de un modelo de costes.  
Fuente: Elaboración propia



De esta forma, cuando el proceso adquiere la suficiente complejidad como para que resulte necesario o útil para el reparto y análisis de los costes el conocimiento de los localizables en los diferentes centros de coste, nos situamos en el marco de los denominados sistemas orgánicos o por centros. En caso contrario, nos encontramos con los llamados sistemas inorgánicos, que presentan importantes limitaciones para la modelización de los procesos de producción y, por ende, para el cálculo, análisis y control del coste.

Como mejora y pormenorización de los modelos por centros, se propone extender el análisis y el proceso de cálculo al nivel de las diferentes actividades en que se materializa el proceso productivo, concibiendo éstas como el núcleo vertebrador no sólo del proceso de cálculo sino de la estructura informativa del modelo. Esta concepción constituye la base de la propuesta de los modelos ABC/ABM sobre los que, como se ha indicado anteriormente, hemos construido nuestro modelo.

Otro importante valor añadido a la modelización del cálculo, análisis y control de costes viene de la mano de los denominados sistemas de costes predeterminados, que suponen la introducción en el mismo de valores prospectivos para las principales magnitudes derivadas de la pla-

nificación estratégica y operativa de las empresas que se convierten en objetivos presupuestarios que, a partir de su comparación con los datos reales del periodo, permiten conocer las desviaciones que se han producido y enjuiciar la bondad de la gestión realizada y orientar las medidas correctoras y de regulación que de ella se derivan.

En el caso de no trabajar con tales predeterminaciones optaríamos por sistemas a costes históricos, apropiados cuando por carecer de experiencias previas suficientes en el cálculo de costes y en el seguimiento y control de la planificación y presupuestación de la entidad, es preciso acumular experiencia suficiente para el desarrollo de sistemas predeterminados.

En cualquier caso, tal y como hemos apuntado en las anteriores líneas, la metodología a elegir también se verá influenciada por las limitaciones de la información de entrada al modelo, ya que determinados sistemas necesitan de una cantidad de información que la empresa no posea actualmente, para lo que habrá que estudiar si es eficiente la consecución de dicha información o es preferible optar por otro sistema menos exigentes pero igualmente válidos y concretar los caminos de mejora para definir la metodología que mejor se adapte en términos de coste-efectividad a las

necesidades informativas reales de la organización.

Consecuencia de lo anteriormente expuesto, el modelo de costes desarrollado para una empresa contendrá diferentes estructuras –elementos de coste; centros; actividades; productos/servicios; etc.) y definirá un proceso de formación del coste del que se derivarán las etapas o fases que definen el cálculo y trazabilidad de los costes.

Al definir las fases del modelo de costes hay que establecer el proceso de asignación que organice la forma en que se efectúa la medición de los consumos para cada una de ellas. Tales repartos definirán el mapa y procedimiento para la trazabilidad del coste a lo largo de la estructura del modelo y la posibilidad de realizar asignaciones directas, cuando resulte posible la cuantificación inequívoca de los consumos realizados, o indirectas, en caso contrario, para lo que será preciso arbitrar bases o claves de reparto que garanticen el suficiente nivel de exactitud y significación de las distribuciones realizadas manteniendo el necesario carácter coste-efectivo que debe presidirlo.

Tales bases de reparto, para el caso de las asignaciones indirectas, constituyen lo que, en terminología ABC se denomina inductor de coste, como

elemento representativo no sólo de la unidad de medida permita determinar o estimar el consumo realizado, sino representar asimismo una base para el conocimiento de las relaciones causa-efecto modelizadas funcionalmente entre las bases de actuación que representan las palancas de gestión de la organización y los costes que generan.

Por otra parte, el modelo de cálculo constituye una pieza importante del sistema general de información de la empresa en el que debe estar perfectamente integrado, recibiendo la información de los sistemas orígenes en los que residen los datos y aportando los elementos de información precisos para otros sistemas y para los gestores y usuarios de la información que elabora.

De esta forma, el estudio y conocimiento del sistema de información existente en la empresa es fundamental para el desarrollo e implantación exitosa de un modelo de costes, sólo posible cuando se concibe como un sistema perfectamente integrado.

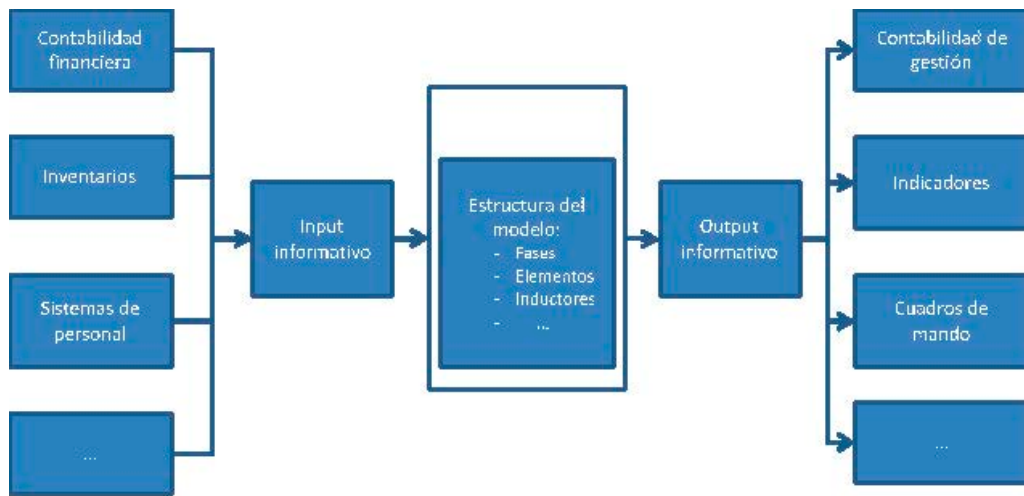


Figura 1.3 Orígenes y resultados de información que configuran un modelo de costes.  
Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Filosofía ABC. Evolución y últimas novedades.

La metodología de gestión ABC (Activity Based Costing) se fundamenta en la determinación del coste de los productos o servicios de la empresa mediante el análisis y cálculo de las actividades llevadas a cabo por la empresa. De esta forma se pretende lograr un reparto más adecuado de los costes indirectos. Además, el propio conocimiento del mapa de actividades así como el consumo que éstas generan, proporciona una información relevante para la gestión de la empresa, pudiéndose identificar

las actividades más rentables o incluso actividades innecesarias para el proceso.

La mayoría de los autores justifica la aparición de este modelo como respuesta a los modelos anteriores de contabilidad de gestión durante la crisis en la década de los ochenta, cuyo claro exponente supone la obra de Johnson y Kaplan (1988).

Entre las críticas que se realizaron a otros modelos, se sugería que los sistemas de contabilidad basados en las áreas de responsabilidad y de los sistemas de control de gestión vinculados a ellos creaban disfuncionalidad en el comportamiento de los gestores ya que “los procedimientos tradicionales de contabilidad de gestión animan a los directivos a centrar su atención en los costes y no en las actividades que motivan la aparición de dichos costes” (Castelló Taliani, 1992).

En este sentido, Castelló y Lizcano (1994) señalan que para paliar el problema de la disfuncionalidad de los gestores se debe abandonar el excesivo énfasis en la gestión a corto plazo, de tal forma que los informes de las desviaciones deben servir para evaluar la eficiencia operativa de las actividades de la empresa, en lugar de centrarse en el individuo

responsable de las mismas, evitando con ello, que éste actúe para eliminarlas o minimizarlas, aún a costa de la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Por otro lado, en cuanto a las limitaciones que supone la relevancia de los informes por áreas de responsabilidad, en lo relativo al control y seguimiento de los costes por parte de sus gestores, Castelló y Lizcano (1996) identifican en el sistema problemas como la utilización de bases o criterios inadecuados para medir y analizar la eficiencia de las actividades, tales como el uso genérico de volúmenes de producción o ventas para la asignación y control de algunos costes.

Éstas y otras deficiencias de los sistemas tradicionales expuestas por diversos autores motivaron el respaldo académico de la metodología ABC, aunque en este sentido también se le ha criticado que en sus comienzos la defensa que se realizaba del modelo por actividades se basaba en defectos ajenos más que en virtudes propias. Por otro lado, la metodología basada en actividades tampoco nace en la década de los 80, ya que como apuntan Evraet y Mévellec (1990), la filosofía del coste de las actividades comenzó a desarrollarse desde finales del siglo XIX y se utilizó hasta los años veinte, abandonándose paulatinamente por la cada vez

más creciente complejidad empresarial. Por lo tanto, el ABC contribuye a aportar una puesta al día de la contabilidad de gestión para proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones en el corto plazo y para orientar las actuaciones estratégicas.

Entre las posibles virtudes destacadas de la metodología ABC, además de la mera eliminación de posibles defectos de otros sistemas, se apunta que al centrarse la atención no en los costes sino en las actividades que los motivan, se genera información relativa a los trabajos superfluos (actividades que no añaden valor al producto o al cliente), por lo que ofrece a la dirección, a los ingenieros de diseño, directivos de producción y supervisores de fábrica, la posibilidad de reducir costes mediante la eliminación o simplificación de aquellas actividades superfluas o innecesarias, así como la de mejorar la aportación de las restantes. Por otro lado permite prestar atención a áreas de gestión (Marketing, I+D+i –nonmanufacturing costs-) tradicionalmente poco tratadas y estudiadas por los modelos de coste principalmente centrados en el cálculo del coste de la producción y en el valor inventariable de la producción.

Desde su aparición en 1980, el sistema ABC ha suscitado un gran debate y ha tenido un fuerte respaldo por la comunidad científica, así como una



importante incorporación en empresas industriales. El apoyo de proyectos como el CAM-I, o de prestigiosos académicos como Robert S. Kaplan o Robin Cooper, permitieron una rápida divulgación de su contenido.

Aunque, como señala el profesor Sáez Torrecilla (1993), ni Kaplan ni ningún otro académico puede atribuirse la paternidad de este modelo, puesto que según reconocen ellos mismos, fueron los empleados Keith Williams y Nick Vintila de la fábrica de tractores John Deere los pioneros en su aplicación (March y Kaplan, 1991). No obstante hay que reconocer a estos autores el mérito de la promoción y generalización en el uso de este modelo.

### **1.3.1. Conceptos fundamentales. Actividad e inductores de coste**

Siguiendo la filosofía del ABC, en la actualidad, de la totalidad de los elementos de coste de una empresa, hay algunos que son directamente imputables al producto y otros que serían costes indirectos. Estos costes que no pueden ser imputados al producto o servicio de una manera clara se imputan a las actividades de la empresa. Para cada actividad deberá definirse un inductor para el reparto de su coste al objeto destinatario de su acción. Así pues el coste de una actividad puede repercutir a otra

actividad de la empresa, o directamente a los productos y servicios de ésta u otros portadores finales del coste.

Por lo tanto, las estructuras fundamentales de un modelo creado sobre la base de sus postulados son los elementos de coste, las actividades, los objetos de coste y los inductores de coste. Este esquema se representa de manera sintética en la figura 1.4.

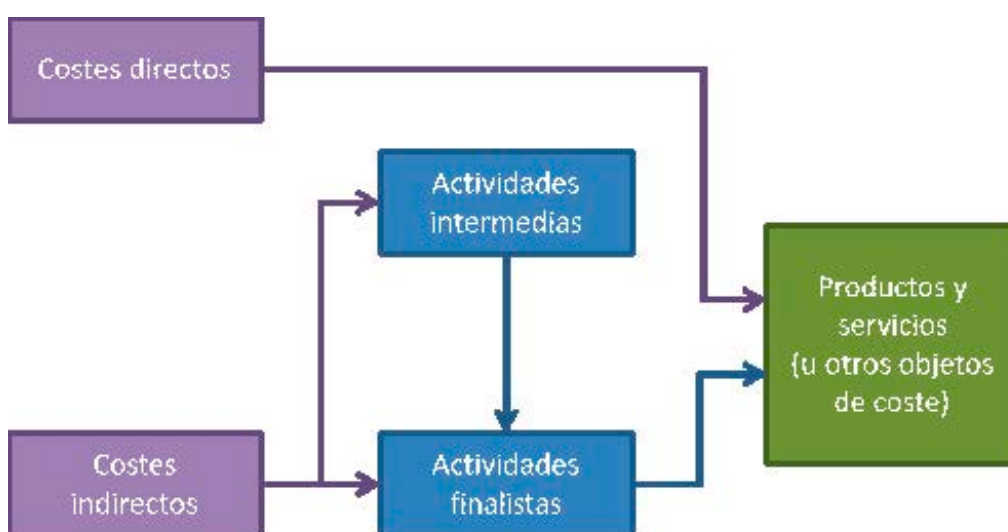


Figura 1.4 Estructura básica de un modelo ABC.  
Fuente: Elaboración propia

Al centrarse la visión en las actividades se permite una descomposición de la estructura de la empresa. En palabras de Brimson (1991, página 101), "El análisis de las actividades sirve para descomponer una organi-

zación grande y compleja en procesos (actividades) elementales y en los outputs de tales actividades que resultan comprensibles y administrables. El análisis de las actividades se fundamenta en la observación de que un sistema global es demasiado grande para ser gestionado, mientras que sus piezas elementales no lo son”.

En cuanto a los centros de coste y la clasificación por centros o secciones de la empresa, aunque en sus planteamientos originales no constituía un aspecto fundamental para las bases de la filosofía ABC, centrada en la identificación de los procesos en que se materializa la cadena de valor de las organizaciones, la natural evolución de los mismos tanto desde el ámbito académico como por su aplicación real a empresas y entes con estructuras organizativas y necesidades concretas de control y delimitación de responsabilidades, en cierta medida, recogidas en desarrollos previos en el ámbito de modelos orgánicos, ha puesto de manifiesto que el encuadre de las diferentes actividades dentro de centros de coste contribuye no sólo a enriquecer y mejorar la información obtenida del modelo, sino a potenciar y facilitar la propia implantación de éste. En este sentido, Sáez, Fernández y Gutiérrez (1996, página 199), exponen que “existe una tendencia creciente a hacer una referencia expresa a los centros de costes para situar en ellos las actividades” en las implantacio-

nes de modelos ABC, ya que “una adecuada división de la empresa en centros de actividad, (...) potencia la aplicación del modelo ABC”.

#### 1.3.1.1. Concepto de actividad

La piedra angular del sistema ABC como se ha señalado anteriormente son las actividades. Aunque el concepto y agregación de las mismas ha generado diferentes interpretaciones en la doctrina académica. Lorino (1993) simplifica el concepto de actividad describiéndola como “todo lo que se puede describir con verbos en la vida de la empresa: tornear, ensamblar, negociar un contrato, montar una campaña de publicidad...”. Si bien otros autores, como Sáez Torrecilla (1992) y otros, matizan que en la mayoría de los casos la cuestión no es tan simple, necesitándose un concepto de actividad más agregado, ya que desde el punto de vista contable, es necesario que exista una homogeneidad encaminada a la obtención directa de un bien o servicio, o ayudar a obtenerla, y ha de estar ligada a una unidad de medida. En este sentido las actividades pueden ser consideradas como el conjunto de una serie de tareas homogéneas desde el punto de vista de la asignación contable o del carácter informativo o funcional dentro del modelo.

Para ampliar lo que se entiende en un modelo de costes que es una actividad, Requena y Vera (2006, pp. 656-657) señalan las características que deben reunir para tener tal consideración:

“- Obedece a una finalidad productiva, esto es, se inserta en un proceso de transformación productiva, coadyuvando a la realización de una parte del mismo.

- Consume unos recursos productivos, que constituyen sus inputs.

- Al ser ejecutada genera un output –clase de servicio o transformación productiva-, que puede tener como destinatarios otra actividad, un producto cliente, etc.

- Puede expresarse cuantitativamente a través de una variable denominada inductor de coste.

- Se ejecuta a menudo a partir de un factor desencadenante (activity trigger).

- Posee una capacidad potencial de ejecución cuantificable, dependiente en cada período de los medios vinculados a su desarrollo.
  
- Requiere para su evaluación la definición de una serie de indicadores de ejecución que atienden a la calidad –tasa de rechazos, número de reclamaciones,...-, etc.
  
- Engloba un conjunto de tareas elementales, lo cual denota un cierto nivel de agregación.
  
- Está dotada de homogeneidad, en cuanto al cometido que desempeñan las tareas elementales que la integran.”

### 1.3.1.2. Clasificación de las actividades

Las actividades que definen el modelo ABC/ABM pueden clasificarse de acuerdo a la literatura especializada, según diferentes criterios (Sáez et. al, 1996):

- Desde el punto de vista de la asignación, se puede discrimi-

nar a las actividades en función de su actuación respecto al producto, tal y como hacen Cooper y Kaplan (1991), obteniendo cuatro categorías o niveles;

o Actividades a nivel unitario (unit-level): Estas actividades se repiten cada vez que se produce una unidad, por lo que se deduce que consumirán factores productivos en proporción al número de unidades elaboradas. El driver en este tipo de actividades estará relacionado con el volumen de producción.

o Actividades a nivel de lote (batch-level): Estas actividades se realizarán cada vez que se planifican y producen lotes, por lo que se asociará a los diferentes lotes elaborados en la empresa, y no al número de unidades producidas en cada uno de ellos.

o Actividades a nivel de línea o de sostenimiento del producto (product-sustaining level): Las cuales se vinculan con el adecuado funcionamiento de grupos de productos o líneas de negocio determinadas, pero no tienen vincu-

lación directa con su volumen de producción.

o Actividades a nivel de empresa o nivel de apoyo (facility-level): Que se relacionan con la estructura organizativa empresarial, no estando enfocadas de manera directa a la producción o elaboración de servicios.

De acuerdo con Requena y Vera (2006), dentro de las actividades de sostenimiento del producto se pueden diferenciar las actividades de apoyo al producto, las de apoyo a una línea de productos y las de apoyo a la marca. Por su parte, las actividades de sostenimiento de clientes se descomponen en tres niveles; actividades relacionadas con los pedidos, actividades de apoyo al cliente y actividades de apoyo al canal.

- Desde un punto de vista de la participación en el proceso formativo del coste podemos separar las actividades en principales y secundarias, según contribuyan directamente a la obtención del producto o servicio y deban constituir un eslabón identificable en la estructura del coste del producto; o sirvan como apoyo de las anteriores, respectivamente.
- Desde una perspectiva de la frecuencia en la realización de



las actividades tenemos actividades repetitivas y no repetitivas, siendo las últimas aquéllas que se realizan con carácter esporádico o temporal.

- Desde un punto de vista de la capacidad para crear valor en la empresa podemos distinguir, tal y como hacen Brimson (1991) y otros:

o Actividades con valor añadido: Son aquellas que, desde una óptica externa, aumentan la percepción del cliente por el producto, o analizado desde una perspectiva interna, aquéllas que son indispensables para la elaboración del producto o servicio con unas determinadas especificaciones técnicas.

o Actividades sin valor añadido: Aquéllas que no suponen ningún incremento de la valoración del producto para el cliente y que no son estrictamente necesarias para la realización de dicho producto.

Esta disyunción genera una información interesante desde una perspec-

tiva de gestión, ya que separa aquéllas actividades eliminables o reorganizables de las que deben potenciarse, haciendo posible que la empresa pueda establecerse como objetivo erradicar o minimizar las actividades sin valor añadido, mediante un rediseño del proceso productivo.

Por último, como exponen Requena y Vera (2006), las anteriores actividades con valor añadido pueden reclasificarse desde una perspectiva comercial en actividades críticas, que serán aquéllas que hacen que la empresa, marca o producto obtengan una ventaja competitiva, de las actividades no críticas, que si bien añaden valor al producto, no suponen una diferenciación con respecto a la competencia.

#### 1.3.1.3. Inductores de coste

Otro aspecto destacable de la metodología ABC es la medición del grado de realización de las actividades y el estudio de su relación con el producto, que permite no sólo el propio análisis de la actividad y del proceso de generación de costes, sino el consumo de la misma por parte de los productos, servicios, centros u otras actividades, que constituye la base de la distribución de los costes de dichas actividades.

Este concepto que sirve de intermediario entre actividades y los portado-

res del coste se denomina con el término anglosajón "cost-driver", que puede traducirse como "conductores" o "portadores de coste", aunque es común encontrarse con otras denominaciones como "causantes", "generadores" o "inductores de costes", en la medida en que deben contribuir a hacer transparentes las relaciones de causa-efecto que subyacen en los procesos de producción y las palancas de gestión de las organizaciones.

Para Hicks (1997), el modelo ABC pretende recoger en dicho concepto "el factor utilizado para medir cómo un coste es incurrido y/o cómo imputar mejor dicho coste a las actividades o a los productos".

El concepto de cost-driver puede ser asimilable al concepto de unidades de obra utilizado en los sistemas convencionales, aunque no sean exactamente equivalentes. Para Sáez Torrecilla (1993), una diferencia fundamental radica en la mayor capacidad de establecer relaciones causales entre productos y consumos de actividades de parte de agentes internos, productos, clientes u otros objetos de coste, lo que implica un mayor grado de precisión en los procesos de asignación.

A la hora de la creación del modelo de costes se plantea el problema de encontrar los inductores de costes adecuados, lo que obliga a un minu-

cioso estudio y conocimiento de los procesos y consumos que se realizan en la empresa, precisándose información de los diferentes responsables de los centros, quienes conocen de una forma más profunda las tareas realizadas. En este sentido, es muy común encontrar diferentes generadores que expliquen una relación, teniendo diferentes grados de complejidad y se plantea el problema de determinar cuál es el inductor óptimo en cada caso.

Según Sáez, Fernández y Gutiérrez (1996), se deberá elegir el cost-driver que siendo más fácil de medir y observar, sea el que mejor represente las relaciones causa-efecto existentes entre costes, actividades y productos. En cualquier caso, cada actividad tendrá su correspondiente generador de coste, de tal modo que se pueda medir la cantidad consumida para los diferentes productos. Dichos inductores vendrán expresados a través de diferentes unidades de medida: número de pedidos, órdenes realizadas, peso, distancia, tiempo, etc.

En este sentido, la doctrina clasifica los inductores en diferentes tipologías. Requena y Vera (2006, pp. 663-664) describen tres tipos de inductores basándose en la hipótesis de proporcionalidad que preside la decisión:

- Inductores de transacción: Cuantifican la actividad en función del número de veces que la misma se repite, asumiendo implícitamente que el esfuerzo productivo ligado a su ejecución se mantiene inalterado.
- Inductores de duración: Se utilizan cuando el consumo de factores requerido puede diferir cada vez que se repite la actividad. El tiempo suele ser la expresión más frecuente.
- Inductores de intensidad: Medida directa de los recursos aplicados para el desarrollo de la actividad. Ésta es la alternativa más precisa y costosa.

Otro factor a considerar es la posibilidad de agregar diferentes actividades en el caso de que utilicen el mismo tipo de driver, y su desagregación no ofrezca información relevante.

Por otro lado, si bien el cost-driver nace como concepto que mide el consumo de una actividad y su relación con los subsiguientes portadores, en un modelo de costes basado en actividades se necesita el conocimiento

de otras relaciones causa-efecto complementarias a las de actividad-objeto de coste. Por lo que el concepto de inductor se amplía a otras relaciones, teniendo por tanto drivers para las actividades, para los centros de coste o para los factores productivos o elementos de coste.

En cuanto a la evolución de la metodología, en la terminología académica se suele hablar de diferentes generaciones en el perfeccionamiento de la metodología ABC, identificando Mecimore y Bell (1995) cuatro generaciones antes de las actuales variaciones basadas en el tiempo como inductor.

Desde este punto de vista, la primera fase del desarrollo del modelo se centraba en el conocimiento del coste de los productos, y su objetivo principal era conseguir un modo más preciso de repartir el coste de los diferentes factores productivos a los productos. Sin embargo el interés escaso en conocer los costes de las diferentes actividades que componen la empresa impedía identificar de forma correcta tanto los diferentes procesos de la empresa, como las interrelaciones entre actividades.

Según Castelló y Lizcano (1996) la segunda generación persigue la identificación no ya sólo de los costes, sino de los diferentes procesos y de los inductores de las actividades. No obstante se centraba en una visión

interna de la empresa, estudiando sólo aquellas actividades internas que permitían la elaboración del producto o servicio.

Es en la tercera generación cuando se entiende que la importancia del conocimiento de las actividades y procesos externos no debe acabar en las citadas actividades internas, incorporando tanto las relaciones con los proveedores como con los clientes, dando lugar al análisis de la cadena de valor.

Por último, la cuarta generación relaciona las actividades con las diferentes unidades de negocio, creando un sistema de gestión de costes que provee información tanto de los diferentes procesos, como de los centros de responsabilidad.

Autores como Gary Cokins (2001) proponen la necesidad de una quinta generación, que incluya presupuestación, predicciones de coste y operaciones, y estructura totalmente integrada con la inteligencia empresarial (business intelligence) y los sistemas de información de la empresa.

Como se ha señalado con anterioridad, el ABC supuso una mejora con respecto a otros "sistemas tradicionales" de costes, ya que el reparto de

los costes indirectos se realiza de una forma más rigurosa, además de la propia utilidad que supone el conocimiento del coste de las actividades que se realizan en la empresa, sin embargo se pueden encontrar una serie de inconvenientes dentro de la metodología, siendo el principal la superior complejidad de los modelos y la necesidad de obtener una mayor cantidad de información.

La dificultad de la implantación inicial del modelo para muchas empresas en la década de los ochenta por su arraigada cultura de gestión por secciones o por un inadecuada modelización y obtención de la información por parte de los gestores, pretendiendo ser extremadamente exactos, propició que los autores Kaplan y Anderson (1997) establecieran una variante, el Time Driven Activity Based Costing (TDABC), que supone una simplificación del modelo estableciendo el tiempo como la base única de los inductores de actividades.

Según Carlos Mallo (2009), el funcionamiento del modelo TDABC estriba en desarrollar un conjunto de ecuaciones temporales lineales aditivas que tienen como primer factor el tiempo necesario para realizar cada actividad, que se multiplica por las unidades de producción del mismo artículo". Simplificando la esencia de esta nueva variante, tiene como ob-



jetivo intermedio calcular la cantidad de unidades monetarias por unidad de tiempo como inductor de las actividades (€/hora, por ejemplo). Dicha propuesta pretende reducir la complejidad de elección de los drivers y así permitir introducir un sistema de costes basados en actividades en casos en los que, por la información de los ERP de la empresa, o bien el coste de implantación, no permitieran un ABC clásico.

#### 1.3.1.4. La gestión basada en actividades ABM

El ABM (Activity Based Management) es la continuación lógica del ABC, ya que mientras éste se encarga exclusivamente del cálculo y clasificación de los costes de productos, servicios y actividades, aquél se dedica al estudio de estos resultados, para realizar actuaciones de gestión basadas en el conocimiento proporcionado por el ABC. Es por esto que ABC y ABM son básicamente dos vertientes del mismo concepto, y en la práctica académica cuando se hace referencia a ambos conceptos como uno sólo se utiliza el acrónimo ABC/M.

Sobre la gestión basada en el conocimiento que genera la metodología ABC, Kaplan y Cooper (1999) proponen dos tipos de objetivo, separando en dos subsistemas del ABM complementarios, el ABM operativo, que

pretende mejorar las acciones que se realizan, y el ABM estratégico, que decide qué acciones se deben realizar. La figura 1.5 expone la filosofía de ambos subsistemas:

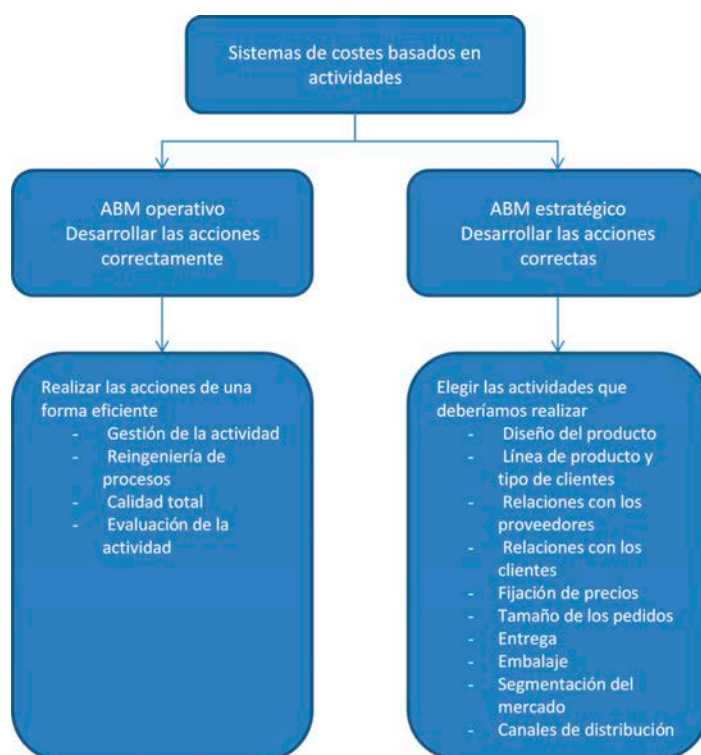


Figura 1.5 ABM operativo y estratégico  
Fuente: Adaptado de Kaplan y Cooper (1999)

La fuerte aceptación del sistema ABC/M, ha permitido el desarrollo de variaciones o ampliaciones del mismo como son el ABA (Activity Based Accounting) que sería un sistema de organización contable utilizando la información generada por el estudio de las actividades, o el ABB (Activity

Based Budgeting) que supone la realización del presupuesto y la previsión de datos basándose en las actividades, utilizando la información obtenida por el ABC/M y las decisiones estratégicas derivadas de éste. En la figura 1.6 podemos observar la representación gráfica de un sistema integral de gestión utilizando la metodología ABC/M así como la contabilidad y la presupuestación basada en actividades.

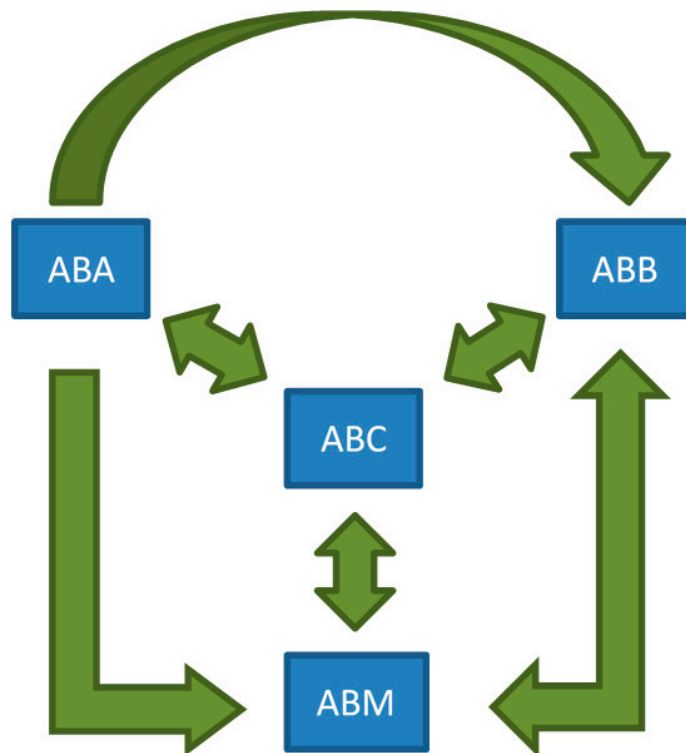


Figura 1.6 Ampliaciones de la metodología ABC  
Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1999)



## **CAPÍTULO II**

# **ANÁLISIS DE PROCESOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS**



## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE PROCESOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS**

### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo trataremos y analizaremos los procesos de producción que podrían llevarse a cabo los establecimientos hoteleros, puesto que el correcto desarrollo y diseño de un modelo de gestión de costes basado en actividades está supeditado al conocimiento profundo de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

En este sentido desde el enfoque denominado Gestión por procesos la efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales y de la alineación de éstos con la estrategia, la misión y los objetivos de la organización. La gestión basada en procesos ofrece un nuevo enfoque que viene a sustituir la gestión tradicional basada en funciones, y está considerada como una forma de gestión que consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos sobre los que se busca lograr la alineación de los mismos con la estrategia, la misión y los objetivos de la empresa. Además, supone reordenar los flujos de trabajo con el objetivo de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios.

Por ello identificaremos, en primer lugar, los procesos y las actividades que realizan este tipo de empresas, así como, la forma en que éstas se podrían llevar a cabo.

Una vez que realicemos un inventario de todas las actividades y procesos que podrían llevarse a cabo en las empresas hoteleras, agruparemos estas en tres tipos de macroprocesos base: estratégicos, de apoyo y de soporte.

El desglose de los macroprocesos, en procesos, subprocesos, actividades y tareas va a depender del nivel de detalle que se pretenda ofrecer, del tamaño del hotel y la complejidad de las actividades a realizar. En nuestro caso, la división la llevaremos a cabo a nivel de proceso.

Los procesos los representaremos en un mapa, con el objeto de esquematizar la operativa genérica que podría encontrarse en la mayoría de las empresas hoteleras. No obstante, dicho mapa debemos considerarlo como un modelo tipo, debiendo adaptarlo en todo caso al tamaño de la empresa y a las operaciones concretas de cada una de ellas.

Una vez representado el mapa de procesos tipo, vamos a definir la es-



estructura organizativa modelo de las empresas hoteleras, con el propósito de identificar áreas o divisiones responsables de cada uno de los procesos establecidos.

Finalmente, describiremos las funciones que recogen los procesos corporativos y de apoyo de una empresa hotelera, detallando a nivel de sub-proceso, los procesos de negocio y su relación con los demás procesos de la organización.

## 2.2 Mapa global de procesos

Para la elaboración del mapa global de procesos identificaremos las múltiples actividades y procesos que definen la cadena de valor de las empresas hoteleras –ver tablas 1, 2 y 3- considerando, tal y como hemos comentado, que nuestra intención es definir cuales podrían ser las tareas clave que caracterizan cualquier empresa de alojamiento hotelero con independencia de su tamaño.

A dicho efecto hemos identificado tales procesos<sup>1</sup> y las agrupaciones de

---

1 El término procesos tiene múltiples acepciones (Armistead et al., 1999; Belmiro et al., 2000; Isaksson, 2006) pudiendo resumirse éstas en la siguiente definición: una secuencia de actividades que transforma input y output con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes o grupos de interés.

actividades que lo componen, teniendo en cuenta la finalidad y objetivo de las actividades dentro de la empresa.

Dicha agrupación ha dado lugar a tres tipos de procesos: procesos estratégicos, de negocio y de apoyo o soporte (Detoro y McCabe, 1997; Armistead et al., 1999, Chapman, 2001; Sandhu and Gunasekaran, 2004; Isaksson, 2006; AECA, 2006) siendo:

los procesos estratégicos o corporativos aquellos que se relacionan con la definición, control y seguimiento de políticas, planes y estrategia. Proporcionan las directrices a todos los demás procesos.

los procesos operativos o de negocio, los relacionados con la realización de las actividades vinculadas con la prestación de su servicio, siendo éstos los que generan valor al cliente.

y, finalmente, los procesos de apoyo o de soporte que serían los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos, y financieros) necesarios para su adecuado funcionamiento.

Éstos pueden encontrarse en la mayoría de las empresas, y crean las condiciones para garantizar el correcto funcionamiento tanto de los procesos corporativos como de negocio.

Tales procesos se estructuran siguiendo la siguiente jerarquía (Harrington, 1991; Walsh, 1995; DeToro and McCabe, 1997; Lillrank and Harrington, 1996; Liukko, 2004):

- Macroprocesos: conjunto de procesos que tienen una relación lógica.
- Procesos: conjunto de subprocesos que realiza una organización.
- Subprocesos o procesos de 2º nivel: resultado de desglosar un proceso en un conjunto de etapas más concretas. Secuencia ordenada de actividades.
- Actividades: son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Representan agrupaciones de tareas.
- Tareas: cualquier tipo de obra o trabajo realizado por un individuo o grupo de individuos.

En el caso de los alojamientos hoteleros, los procesos agrupados en macroprocesos, y clasificados en estratégicos o corporativos, de negocio y de apoyo, siguiendo el esquema reflejado por Flores Ureba (2012) se reflejan en las tablas 1, 2, y 3.

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS O CORPORATIVOS (C)</b>	
<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>
<b>C.1 Planificación estratégica</b>	C.1.1 Definición y seguimiento de la estrategia
<b>C.2 Política de Calidad</b>	C.2.1 Gestión integral de la calidad
<b>C.3 Comunicación comercial y relaciones públicas</b>	C.3.1 Comunicación comercial y relaciones públicas

Tabla 1: Procesos estratégicos o corporativos de los establecimientos hoteleros.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>PROCESOS OPERATIVOS O DE NEGOCIOS (N)</b>	
<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>
<b>N.1 Alojamiento</b>	N.1.1 Gestión de reservas
	N.1.2 Recepción
	N.1.3 Planificación de limpieza
	N.1.4 Realización de actividades de limpieza
	N.1.5 Verificación del servicio
	N.1.6 Atención al cliente
<b>N.2 Restauración</b>	N.2.1 Cocina
	N.2.2 Servicio de restaurante y bar
	N.2.3 Gestión de economato y bodega

Tabla 2: Procesos operativos o de negocios de los establecimientos hoteleros.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>PROCESOS DE APOYO O SOPORTE (S)</b>	
<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>
<b>S.1 Recursos Humanos</b>	S.1.1 Planificación
	S.1.2 Formación y Evaluación del personal
	S.1.3 Gestión de nóminas
	S.1.4 Gestión del personal
	S.1.5 Prevención de riesgos laborales
	S.1.6 Salud laboral
<b>S.2 Administración</b>	S.2.1 Gestión Financiera
	S.2.2 Gestión Contable
	S.2.3 Gestión de Tesorería
	S.2.4 Elaboración y actualización de documentación sobre los procesos
	S.2.5 Actividades administrativas
	S.2.6 Elaboración de estadística e informes
<b>S.3 Comercialización</b>	S.3.1 Elaboración del plan de marketing del hotel
	S.3.2 Diseño del servicio-marca
	S.3.3 Organización de eventos

<b>S.4 Mantenimiento</b>	S.4.1 Mantenimiento de habitaciones
	S.4.2 Mantenimiento de ascensores y montacargas
	S.4.3 Mantenimiento de zonas comunes
	S.4.4 Mantenimiento de instalaciones exteriores
	S.4.5 Sistema de emergencia y conraincendios
	S.4.6 Seguridad
<b>S.5 Animación</b>	S.5.1 Animación
<b>S.6 Asesoría jurídica y seguros</b>	S.6.1 Gestión de litigios
	S.6.2 Gestión de seguros

Tabla 3: Procesos de apoyo o soporte de los establecimientos hoteleros.  
Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de una correcta interpretación de las tablas y con el objetivo de desarrollar, posteriormente, los procesos anteriormente indicados, hemos desarrollado una codificación de cada uno de los procesos, en función del grupo al que pertenecen –estratégicos, corporativos o de soporte- así como del macroproceso en el que se encuentran encuadrados, resultando la siguiente:

A.X.Y

- La A es la sigla del grupo del macroproceso pudiendo ser:

- o C: Si es corporativo
- o N: Si es de negocio
- o S: Si es de soporte o apoyo

- La X identifica el número del macroproceso.
  
- La Y es el número correlativo del proceso.

De esta manera, los macroprocesos se identificarán como: A.X y los procesos como: A.X.Y

Los procesos arriba indicados, así como las interrelaciones entre los mismos, se representan gráficamente mediante el mapa de procesos, que expresa un inventario gráfico de los procesos de una organización.

El nivel de detalle representado en dicho mapa va a depender del tamaño de la organización y de la dificultad o complejidad de sus actividades, siendo, por tanto, muy importante alcanzar un adecuado equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa y el contenido de la información. Por tanto, el último nivel de detalle que hay que tener en cuenta a la



hora de establecer la estructura es aquél que permita que cada uno de los procesos sea "gestionable<sup>2</sup>". Por esta razón, y debido al volumen de procesos descritos, en este mapa solo se representa el nivel de macro-procesos de la empresa, para detallar en el capítulo 5 el mapa para los procesos de negocio, siendo la forma adoptada para representarlo la que se muestra en la figura 1.

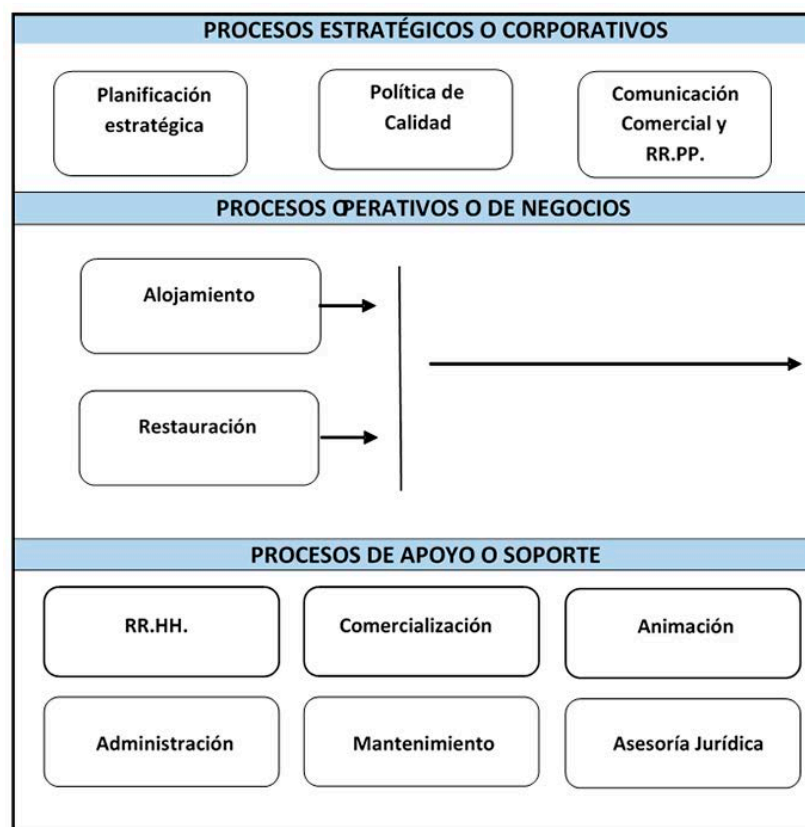


Figura 1: Mapa de procesos de un establecimiento hotelero.  
Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología

## 2.3 Estructura organizativa

Una vez descritos los procesos característicos de las empresas de alojamiento hotelero es preciso identificar la distribución de responsabilidades de estos procesos, en cada uno de los departamentos y divisiones del hotel, para lo que se presenta un diseño de estructura organizativa.

La estructura organizativa se define según Cuervo (1999, pág.247) como el "conjunto de relaciones que se aplican conforme a la voluntad explícita o implícita a la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con vistas al logro eficiente de objetivos predeterminados, y vinculando de manera relativamente estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización".

En nuestro trabajo, los establecimientos hoteleros en general, suelen tener una estructura de base jerárquica motivada por sus orígenes como empresa familiar.

En general los factores más importantes que definirán la estructura organizativa del establecimiento serán el volumen de habitaciones, el tipo de clientes, la tecnología aplicada en la gestión, el volumen general del negocio, y sobre todo el valor añadido que como diferenciación se quiere

dar al establecimiento.

La descripción gráfica de esta estructura organizativa se realiza a través del organigrama, presentando éste una organización “vertical” donde la empresa se visualiza, como departamentos independientes, pero relacionados entre sí, cada uno de ellos agrupados según sus funciones dentro

<b>Productivos</b> (Con ingresos) (Ingresos, gastos y resultados)	<b>De soporte</b> (sin ingresos) (Solo gastos)
<b>Alojamiento</b> <b>Lavandería</b> <b>Alimentos</b> <b>Bebidas</b> <b>Banquetes</b> <b>Otros</b>	<b>Administración</b> <b>Recursos Humanos</b> <b>Marketing y Ventas</b> <b>Entretenimiento y ocio</b> <b>Conservación</b> <b>Energía</b>

Tabla 4. División por departamentos  
Fuente: Mesalles Canals L. (2009)

de la empresa, representando cada casilla una división y jerarquía dentro de la organización.

El contenido de las funciones y actividades de una organización hotelera podría analizarse desde los diversos núcleos de gestión, en principio los departamentos tipo de un hotel caracterizado por sus nombres, y el

reparto de funciones habituales de las categorías profesionales de los trabajadores que los componen.

En el caso de las empresas de alojamiento hotelero hemos realizado una división que permita englobar la mayor parte de las funciones de este tipo de empresas para poder abarcar todos los procesos identificados en el apartado anterior. Por ello, y como ya se comentó en la elaboración del mapa de procesos, éste debe considerarse como un modelo tipo, teniendo que adaptarse a las circunstancias y particularidades de cada una de las organizaciones. De este modo, considerando los anteriores preceptos, el organigrama representativo de la estructura organizativa de los esta-



Figura 2: Organigrama tipo de un establecimiento hotelero.  
Fuente: Elaboración propia

blecimientos hoteleros queda definido en la figura 2.

Configurada tanto la estructura organizativa –figura 2- como los procesos –tabla 1, 2 y 3-, resulta necesario relacionarlos. Para ello, hemos asignado a cada división aquellos procesos de los que son responsables, tal y como puede apreciarse en la tabla 5.

DIVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	PROCESO
Dirección General	C.1.1 Definición y seguimiento de la estrategia
Asesoría jurídica y seguros	S.6.1 Gestión de litigios
	S.6.2 Gestión de seguros
Recepción	N.1.2 Recepción
	N.1.6 Atención al cliente
Pisos	N.1.3 Planificación limpieza
	N.1.4 Realización de actividades de limpieza
	N.1.5 Verificación del servicio
Reservas	N.1.1 Gestión de reservas
Restaurante y bar	N.2.2 Servicio de restaurante
Cocina	N.2.1 Servicio de cocina
Economato y Bodega	N.2.3 Gestión de economato y bodega
Contabilidad y finanzas	S.2.1 Gestión Financiera
	S.2.2 Gestión Contable
Tesorería	S.2.3 Gestión de Tesorería
Control de gestión y Calidad	C.2.1 Gestión integral de la calidad
	S.2.4 Elaboración y actualización de documentación sobre procesos
	S.2.5 Actividades administrativas
	S.2.6 Elaboración de estadísticas e informes
Marketing y Ventas	S.3.1 Elaboración del plan de marketing del hotel
	S.3.2 Diseño del servicio-marca
Relaciones Públicas	C.3.1 Comunicación comercial y relaciones públicas
Seguridad	S.4.6 Seguridad

<b>Mantenimiento</b>	S.4.1 Mantenimiento de habitaciones
	S.4.2 Mantenimiento de ascensores y montacargas
	S.4.3 Mantenimiento de zonas comunes
	S.4.4 Mantenimiento instalaciones exteriores
	S.4.5 Sistema de emergencia y contraincendios
<b>Selección y Contratación</b>	S.1.1 Planificación
	S.1.2 Gestión de nóminas
	S.1.3 Gestión del personal
<b>Formación y Evaluación</b>	S.1.4 Formación y Evaluación del personal
<b>Animación</b>	S.5.1 Animación
<b>Prevención de Riesgos Laborales</b>	S.1.5 Prevención de Riesgos Laborales
	S.1.6 Salud laboral

Tabla 5: Relaciones entre estructuras y divisiones organizativas y procesos de un establecimiento hotelero.

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Descripción de procesos

Una vez que hemos identificado los procesos generales que podrían llevarse a cabo en una empresa hotelera y asignado a cada uno de ellos la división responsable, es necesario describirlo considerando el grado de profundidad que se pretende con dicha descripción. De esta manera, los propósitos perseguidos en nuestro trabajo justifican que el tipo de descripción dependa del proceso analizado.

En el caso de los procesos estratégicos y de apoyo se realiza una descripción de cada uno de ellos, así como una asignación del área responsable. La descripción de los procesos de negocio se realiza lógicamente de una forma más detallada debido a la generación de estos procesos con la generación de valor dentro del establecimiento hotelero, ya que están directamente relacionados con la prestación del servicio y con los objetivos definidos para que la organización pueda conseguir su misión y visión estratégica. En estos casos la descripción se presenta a nivel de subproceso, indicando, además del responsable de éste, las interrelaciones que se producen con otros procesos –estratégicos, negocio y soporte-, lo que permitirá representar el mapa de procesos, recogido en el epígrafe 2.5. La descripción de cada proceso se realizará teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Identificación del proceso: tal y como se ha comentado en el apartado 2.2, cada proceso está compuesto por tres siglas: A.X.Y, donde la A representa a la naturaleza del macroproceso – C corporativo; N negocio y S soporte o apoyo -, la X identifica el número del macroproceso y la Y el número correlativo del proceso.

Nombre del proceso: es la denominación por la que identificamos el proceso.

**Descripción:** se trata de definir el proceso expresando una idea general de su objeto, partes o propiedades.

**Área responsable:** departamento o división que tiene responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.

**Procesos determinantes:** son los procesos que condicionan la puesta en funcionamiento del proceso analizado. Se consideran como generadores de las entradas o inputs del proceso.

**Procesos resultantes:** son los procesos que se originan una vez realizado el proceso resultante. Se consideran como los generadores de las salidas u outputs del proceso.

Es preciso destacar que los procesos resultantes y determinantes de un determinado proceso podrían ser otros procesos de negocio, estratégicos y de apoyo. Dentro de éstos últimos, teniendo en cuenta que dichos procesos se consideran soporte de todos los demás, sólo consideraremos aquellos que se vean directamente influenciados por el proceso que analizamos.



Subproceso: se denominan de esta forma a los diferentes grupos de actividades que forman parte de un proceso. Como se ha indicado anteriormente, sólo se detallarán en los procesos operativos o de negocio, incluyendo para cada uno de los subprocesos los siguientes datos:

- **Identificación:** en este caso, y debido a que sólo realizamos su identificación a este nivel de detalle para los procesos de negocio, cada uno de ellos estará compuesto por una codificación del tipo N.X.Y.Z, N por pertenecerá los procesos de negocio, X, para identificar el número de macroproceso, Y representando el número correlativo del proceso, y Z es el número correlativo del subproceso.
- **Nombre del subproceso:** denominación de los subprocesos.
- **Descripción:** es una definición de cada uno de los subprocesos. En algunos casos, se presentará su desglose en actividades.

- **Áreas intervinientes:** son las divisiones que intervienen en la realización de las actividades de cada uno de los subprocesos descritos.

Además de estos conceptos, en los manuales y guías sobre la gestión por procesos, ocupan un papel importante los indicadores, como mecanismos que miden el grado de funcionamiento del proceso, así como su evolución y tendencia, permitiendo conocer la capacidad "aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumpla los requisitos para ese producto" y eficiencia "extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados" del proceso (ISO 9000:2000). En este caso los indicadores deben medir la eficacia y eficiencia del proceso, relacionándolos, normalmente, con aspectos tales como tiempos de prestación del servicio, porcentaje de errores o índice de reclamaciones.

Los indicadores se emplean como una medida de evaluación y control de los procesos, sobre cuyas mediciones objetivas se toman decisiones, por ello, y debido a que nuestro propósito con este trabajo no es la mejora

de los procesos en sí misma, sino la definición de éstos como base del estudio de los componentes y actividades que integran la estructura de los establecimientos hoteleros.

Por tanto, para cada uno de los macroprocesos, definidos en la figura 1, se describen los procesos que lo componen según la ficha de proceso que representamos en la tabla 6.

Identificación del proceso	Nombre del proceso
<b>Descripción</b>	
<b>Área responsable</b>	
<b>Procesos determinantes</b>	
<b>Procesos resultantes</b>	
<b>Subprocesos</b> <sup>3</sup>	Identificación y nombre del subproceso Descripción Áreas Intervinientes

Tabla 6: Ficha tipo de procesos  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.1 Procesos estratégicos o corporativos

Son aquellos que se relacionan con la definición, control y seguimiento de las políticas, planes y estrategias de la organización, proporcionan las directrices a todos los demás procesos indicando cómo opera el negocio

<sup>3</sup> Sólo para los procesos de negocio

y cómo se crea valor para los clientes/ huéspedes de la empresa. Los procesos incluidos en cada uno de los macroprocesos identificados en este grupo son los siguientes:

### **C.1 Planificación estratégica**

<b>C.1.1</b>	<b>Definición y seguimiento de la estrategia</b>
<b>Descripción</b>	<p>Definición y elaboración del Plan Estratégico del hotel, revisión y seguimiento de éste.</p> <p>La dirección junto con la información y los conocimientos aportados desde las diferentes divisiones del establecimiento definirá su Plan Estratégico, realizando todos los pasos necesarios para ello: desarrollo y planificación de la estrategia, definición de objetivos, determinar de qué manera se van a conseguir (métodos), establecer y asignar recursos financieros y recursos humanos, alineación de la organización con la estrategia y vinculación de ésta con las operaciones de la organización.</p> <p>Una vez definido el Plan, se realizará en un plazo determinado, una revisión y seguimiento del mismo con el objetivo de evaluar su adaptación al establecimiento hotelero, aportando nuevas ideas y detectando nuevas oportunidades cuando sea necesario.</p>

<b>Área responsable</b>	Dirección General
-------------------------	-------------------

### C.2 Política de Calidad

<b>C.2.1</b>	<b>Gestión integral de la Calidad</b>
<b>Descripción</b>	<p>Desarrollo de iniciativas y acciones con el objetivo de mejorar la calidad en los servicios ofrecidos por el establecimiento.</p> <p>Definirá las líneas de actuación a seguir por la organización en materia de calidad alineando dichas actuaciones con el Plan Estratégico del hotel. Definidas las líneas de actuación, desarrollará actividades concretas –formación de personal, mantenimiento y limpieza de instalaciones, organización, atención al cliente,...- evaluará su grado de cumplimiento y las mejoras obtenidas con las mismas.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de control de gestión y calidad

### C.3 Comunicación comercial y relaciones públicas

<b>C.3.1</b>	<b>Comunicación comercial y relaciones públicas</b>
<b>Descripción</b>	-Comunicación:

	<p>Definición de las relaciones del hotel tanto en el interior del propio establecimiento como en el exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interior: comunicación con los diferentes miembros del establecimiento y a todos los niveles, para favorecer el intercambio de ideas, opiniones y la toma de decisiones.</li> <li>• Exterior: comunicación con el entorno de la empresa para dar a conocer sus servicios, conocer las necesidades, gustos y quejas de los clientes, etc.</li> </ul> <p>-Publicidad:</p> <p>-Relaciones públicas:</p> <p>Planificará y realizará diferentes tareas con el objetivo de establecer y mantener relaciones de confianza con los diferentes grupos o públicos con los que la organización está relacionada o vinculada.</p>
<p><b>Área responsable</b></p>	<p>Departamento comercial. División de relaciones públicas</p>

## 2.4.2 Procesos operativos o de negocios

Son los procesos orientados a la realización del servicio. De este modo, su resultado es percibido directamente por el cliente/huésped. Representan la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación efectiva del servicio. En este grupo, los procesos y el macroproceso al que pertenecen quedan definidos de la siguiente manera:

### N.1 Alojamiento

<b>N.1.1</b>	<b>Reservas</b>
<b>Descripción</b>	Gestión de reservas para la correcta venta de habitaciones.
<b>Área responsable</b>	Departamento de recepción. División de reservas.
<b>Procesos determinantes</b>	C.1.1 Definición y seguimiento de la estrategia
<b>Procesos resultantes</b>	N.1.1 Recepción N.2.2 Servicio de restaurante y bar
<b>Subprocesos</b>	<b>N.1.1.1 Consulta del planning de reservas</b>

	<p><b>Descripción:</b> cuando se reciba una petición de reserva, el primer elemento que interviene es el planning de reservas, cuyo objetivo es presentar de forma gráfica la disponibilidad de plazas del alojamiento hotelero en un tiempo futuro</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de reservas.</p> <p><b>N.1.1.2 Consulta de la ficha del cliente o empresa</b></p> <p><b>Descripción:</b> con el objeto de conocer todos y cada uno de los clientes del hotel para poder ofrecerles un servicio de calidad y más personalizado. Este instrumento permite conocer o consultar datos referentes a –preferencias, modos de pago, asiduidad, pernoctaciones realizadas con anterioridad,...-</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de reservas</p> <p><b>N.1.1.3 Toma de datos en la hoja de reservas</b></p> <p><b>Descripción:</b> se rellenará un formulario llamado hoja de reserva, en la que se señalarán de forma correcta la fecha de llegada y salida del cliente/huésped, los datos personales del mismo, el número de</p>
--	---



	<p>habitaciones solicitadas, tarifa acordada o contratada, el régimen alimenticio contratado y el sistema generará el localizador de la reserva.</p> <p><b>Áreas Intervinientes:</b> División de reservas</p> <p><b>N.1.1.4 Seguimiento del planning de reservas y libro de reservas</b></p> <p><b>Descripción:</b> tomados los datos en la hoja de reservas, se deben pasar al planning de reservas y al libro de reservas. En el libro de reservas aparecerán ordenadas cronológicamente los datos referidos a una determinada reserva. Su función principal es informar del movimiento diario del hotel, detallando todas las llegadas y salidas previstas para un determinado día.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de reservas</p> <p><b>N.1.1.5 Archivo y clasificación de los documentos</b></p> <p><b>Descripción:</b> una vez finalizado el proceso de reserva, toda la documentación relacionada con ésta debe ser guardada en</p>
--	--

	<p>un archivo; bien en soporte papel o informático.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de reservas.</p> <p><b>N.1.1.6 Confección de la lista de llegadas</b></p> <p><b>Descripción:</b> es el documento final del proceso de reservas. Éste es entregado al mostrador un día antes de la llegada del cliente, debiendo aparecer entre otros datos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de habitación</li><li>• Nombre y apellidos del huésped por orden alfabético</li><li>• Cantidad y tipo de habitaciones</li><li>• Fecha de salida</li><li>• Servicios contratados</li><li>• Observaciones:                      preferencias, situación de la reserva etc.</li></ul> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de Reservas. División de Recepción</p>
--	---

<b>N.1.2</b>	<b>Recepción</b>
<b>Descripción</b>	Venta y control de habitaciones, atención al cliente
<b>Área responsable</b>	Departamento de Alojamiento. División de recepción
<b>Procesos determinantes</b>	C.1.1 Dirección y seguimiento de la estrategia C.2.1 Gestión integral de la calidad N.1.1 Gestión de reservas
<b>Procesos resultantes</b>	N.1.4 Realización de actividades de limpieza N.1.7 Atención al cliente S.2.2 Gestión contable S.2.3 Gestión de tesorería
<b>Subprocesos</b>	<b>N.1.2.1 Control de acceso</b>  <b>Descripción:</b> El personal de recepción es el encargado de controlar el acceso al establecimiento. Este control es especialmente importante en horario nocturno. El recepcionista debe identificar a los clientes del establecimiento de aquellos

	<p>que no lo son, y limitar el acceso de estos últimos.</p> <p>Asimismo, en el horario de baja afluencia de clientes, el personal lleva a cabo una revisión general del establecimiento para comprobar que todo está en orden. De la misma forma, el recepcionista es el responsable de controlar las llaves de las habitaciones del establecimiento, y especialmente la llave maestra.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción</p> <p><b>N.1.2.2 Check-in</b></p> <p><b>Descripción:</b> Una vez el cliente llegue al hotel se le solicita el D.N.I. o pasaporte. Se rellena la ficha de entrada de clientes informatizada y en papel delante del cliente y se rellena el libro de registro de entrada. En el caso de cliente habitual la ficha se rellena en días anteriores para agilizar el trámite de check-in. La ficha de entrada firmada se guarda en recepción en la carpeta "parte de viajeros". Se le devuelve el D.N.I. o pasaporte y se le entregará la llave de la habitación. Asimismo, se informa al cliente que la ficha de entrada o la llave de la habitación es el método que empleará para identificarse en otros servicios del establecimiento.</p>
--	---

	<p>El cliente es informado de la ubicación de la habitación y se le informa de los servicios y horarios de las instalaciones del hotel.</p> <p>Una vez instalados los clientes en la habitación, en horario de mañana, se hace el listado de viajeros on-line de la Policía Nacional, basados en la hoja de entrada del hotel, que están firmadas por el cliente. Esta hoja, archivada en la carpeta parte de viajeros, se mantienen durante 3 años.</p> <p>Los cargos que tengan lugar en la habitación se gestionan a través del programa de gestión que utilice el hotel.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción</p> <p><b>N.1.2.3 Atención de llamadas telefónicas</b></p> <p><b>Descripción:</b> El personal de recepción es el encargado de atender todas las llamadas y faxes que entren en el hotel, así como las comunicaciones internas entre –recepción, habitaciones, otros departamentos...-</p> <p>En caso de reserva vía telefónica, se seguirá el proceso de reserva establecido. Si la reserva se realiza mediante fax, se saca una copia del fax, y se incluye en la página correspondiente del libro de registro de entrada.</p>
--	--

	<p>El teléfono se usa también para transferir llamadas a habitaciones, etc...</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción</p> <p><b>N.1.2.4 Cambio de habitaciones</b></p> <p><b>Descripción:</b> el cambio de habitación puede producirse por solicitud del cliente o por necesidad del hotel. De cualquier manera, este cambio supone la modificación de todos los documentos y la transmisión de esta información a otras divisiones como por ejemplo el departamento de pisos así como a los servicios que el cliente haya solicitado: lavandería, servicio de habitaciones, etc.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción</p> <p><b>N.1.2.5 Control de habitaciones</b></p> <p><b>Descripción:</b> la gobernanta, cada día, solicitará al división de recepción un informe que habrá elaborado el recepcionista la noche anterior, donde se reflejarán todas las habitaciones que han sido ocupadas, diferenciando las que</p>
--	--

	<p>quedarán libres ese día y las que ya han sido desocupadas (early-check-out)</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción</p> <p><b>N.1.2.6 Control de cargos a los clientes</b></p> <p><b>Descripción:</b> control de los consumos que el cliente/huésped realice dentro del hotel; servicios como minibar, restaurante (sin no está incluido en su régimen alimenticio) servicio de caja fuerte etc. Se realizarán los correspondientes cargos en la cuenta del cliente, de modo, que a la finalización de la estancia de éste, se verán reflejados en la factura final que se le entrega a su salida (check-out)</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción</p> <p><b>N.1.1.6 Check-out</b></p> <p><b>Descripción:</b> Una vez el cliente esté en recepción, se selecciona en el programa informático el número de habitación y el nombre del cliente y éste genera automáticamente la factura. De dicha factura se imprimen dos copias (una para el cliente y otra para el hotel), y una vez</p>
--	--

	<p>revisada con el cliente, se procede al cobro de la misma.</p> <p>La copia de factura del hotel se envía a administración junto con el cierre del día.</p> <p>El cuestionario de satisfacción de clientes no se ofrece en recepción por garantizar la mayor discreción y cumplimentación del mismo. Son depositados en las habitaciones. Posteriormente, si el cliente paga con tarjeta se le presenta la boleta de la tarjeta de crédito para que la firme. El departamento de recepción se queda con el original y lo adjuntamos a la otra copia de la factura. Los tickets de restaurante y bar-cafetería se adjuntan en la contabilidad de ellos mismos.</p> <p>Finalmente se despide al cliente y se la factura se envía a administración para su contabilidad.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de recepción. División de contabilidad y finanzas</p>
--	---

<b>N.1.3</b>	<b>Planificación de la limpieza</b>
<b>Descripción</b>	Limpieza de todas las áreas del establecimiento
<b>Área responsable</b>	Departamento de Alojamiento. División de pisos



<p><b>Procesos determinantes</b></p>	<p>C.1.1 Dirección y seguimiento de la estrategia C.2.1 Gestión integral de la calidad N.1.2 Recepción</p>
<p><b>Procesos resultantes</b></p>	<p>N.1.4 Realización de actividades de limpieza S.1.1 Planificación</p>
<p><b>Subprocesos</b></p>	<p><b>N.1.3.1 Planificación de limpieza de áreas</b></p> <p><b>Descripción:</b> El responsable de limpieza se asegurará de que todo el personal adscrito al servicio conozca el contenido del presente procedimiento y haya recibido formación sobre el modo de aplicación del mismo.</p> <p>El responsable de limpieza recibe la/s "Orden/es de Servicio" a partir de las que realizará semanalmente la planificación de trabajo del personal de limpieza, estableciendo los turnos de trabajo y los recursos humanos necesarios para una adecuada prestación del servicio, según</p>

	<p>formato Planificación de la Limpieza, donde se detallará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº Habitación/Descripción de la instalación</li> <li>• Planta</li> <li>• Nombre del personal encargado de realizar la limpieza</li> </ul> <p>La planificación y previsiones serán actualizadas por el responsable de limpieza a partir de nuevas informaciones recibidas.</p> <p>En el caso de que existan puntas de trabajo, el responsable de limpieza dispondrá de los recursos necesarios para la correcta atención del servicio.</p> <p style="text-align: right;"><b>Áreas intervinientes:</b> División de pisos</p>
--	--

<b>N.1.4</b>	<b>Realización de actividades de limpieza</b>
<b>Descripción</b>	Limpieza de todas las áreas del establecimiento
<b>Área responsable</b>	Departamento de Alojamiento. División de pisos
<b>Procesos determinantes</b>	

	<p>C.1.1 Dirección y seguimiento de la estrategia</p> <p>C.2.1 Gestión integral de la calidad</p> <p>N.1.3 Planificación de la limpieza</p>
<b>Procesos resultantes</b>	N.1.5 Verificación del servicio de limpieza
<b>Subprocesos</b>	<p><b>N.1.4.1 Limpieza e higiene de las habitaciones y el baño</b></p> <p><b>Descripción:</b> Las habitaciones del hotel serán limpiadas, por parte del personal de limpieza, con una periodicidad diaria.</p> <p>En el servicio, se dará prioridad sobre el resto a aquellos clientes que hayan solicitado ser atendidos con antelación poniendo el cartel en la puerta o mediante algún otro sistema previamente definido y conocido por el personal, e igualmente serán prioritarias las habitaciones de entrada de clientes.</p> <p>La limpieza y puesta a punto de las habitaciones comprenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventilado de la habitación y olor agradable en el ambiente.</li> <li>• Vaciado y limpieza de papeleras, eliminando cualquier olor.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las papeleras del baño deberán llevar bolsa.</li><li>• Desinfección, limpieza y precintado de inodoros.</li><li>• Limpieza de polvo o suciedad en suelos, paredes, mobiliario, equipos sanitarios, elementos decorativos, cristales y ventanas.</li><li>• Toallas limpias y en perfecto estado: La dirección del hotel determinará la frecuencia de sustitución de las toallas. Su sustitución será inmediata en caso de observarse roturas, manchas, etc., o a petición del cliente. Se colocará un juego de toallas estándar (por persona alojada en la habitación, excepto la alfombra, que será una por habitación).</li><li>• La limpieza de textiles, tales como alfombras, moquetas, cortinas, tapicerías, etc. se realizará al menos una vez al año y siempre que presenten manchas y otros desperfectos visibles. Otros objetos como colchas, edredones, almohadas, fundas, forros, cubrecamas, mantas y protectores deberán de limpiarse en función de las características específicas.</li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobación del correcto funcionamiento de luces, radio y TV, minibar, aire acondicionado, etc., avisando al responsable de mantenimiento según formato "Parte de Incidencias de Limpieza", donde se detallará:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fecha.</li> <li>○ Incidencia</li> <li>○ Nº de Habitación o zona común.</li> <li>○ Nombre de la persona que ha registrado dicha incidencia.</li> </ul> </li>   <li>• El personal de limpieza colocará bolsas a disposición del cliente en sitio visible, incluyendo el formato "Lavandería Cliente", donde el cliente podrá dejar prendas para lavar.</li> </ul> <p>Recopilación de objetos olvidados o perdidos en las habitaciones, que serán entregados al responsable de limpieza para su posterior envío al cliente.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de pisos</p>
--	---

#### **N.1.4.2      Reposición      de accesorios en cuartos de baño**

**Descripción:** Para la correcta reposición de accesorios en habitaciones y baños, que se realizará diariamente, el personal de limpieza ha de tener en cuenta las siguientes prácticas:

- Verificar en cada habitación que la dotación del minibar esté completa, incluso si existe petición específica del cliente, para lo cual se le pasará un listado de productos. Se asegurará la reposición diaria del minibar y el control de la caducidad (al menos trimestral), según formato Artículos de Minibar, donde también se registrarán las reposiciones efectuadas.
- Verificar que los folletos informativos/directorio de la habitación estén al completo y actualizados.
- Verificar que los productos de acogida de la habitación estén al completo.

Los productos de acogida deberán ser fundamentalmente de baño y orientados al aseo personal. El número mínimo de

	<p>artículos obligatorios en cada uno de estos grupos dependerá de la categoría del hotel.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de pisos</p> <p><b>N.1.4.3 Limpieza e higiene de las zonas comunes</b></p> <p><b>Descripción:</b> Por zonas comunes se entienden aquéllas destinadas a su uso por la clientela del hotel, como: Vestíbulo, Bar/Cafetería, Salones, Cocina, Comedor, Piscina, etc.</p> <p>En las zonas comunes se tendrá especialmente en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventilación conveniente.</li> <li>• Vaciado y limpieza de papeleras.</li> <li>• Eliminación de polvo y suciedad en suelos, paredes, mobiliario, cristales, elementos decorativos y elementos murales (desempolvado, limpieza cristales, barrido, fregado o aspirado) hasta techos.</li> </ul>
--	---

- Verificación del correcto funcionamiento de luces, TV, aire acondicionado, etc.
- Lavado de cortinas, tapicerías, alfombras y moquetas en función del estado.
- Desmontaje y lavado de apliques y luminarias  
cerradas.
- Lavado de cristales exteriores (grandes lunas).

La frecuencia de limpieza se adaptará a las características específicas del hotel.

Las áreas de atención al público de restaurantes, bares y cafeterías deberán limpiarse tantas veces como servicios principales se ofrezcan en esas instalaciones.

Se entiende por servicio principal desayuno, almuerzo y cena, además de aquellos otros que generen un uso intensivo de las instalaciones.

Las salas dedicadas a reuniones o convenciones se limpiarán en profundidad al menos una vez al día si están siendo utilizadas. Adicionalmente, durante su uso se realizará una limpieza ligera (papeleras y mesas), procurando aprovechar para ello



	<p>descansos o paradas de las actividades de los clientes. Esta limpieza podrá ser realizada por el personal de restauración cuando realiza la reposición de artículos.</p> <p>La limpieza de las cocinas será realizada conforme a los criterios establecidos en el procedimiento de Seguridad Alimentaria.</p> <p>La zona de piscina, solarium y exteriores tendrán una limpieza permanente, prestando especial atención a papeleras y todos aquellos elementos que deban revisarse continuamente.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de pisos</p> <p><b>N.1.4.4 Servicio de lencería y lavandería</b></p> <p><b>Descripción:</b> Para poder atender con regularidad las peticiones del departamento de pisos, el departamento de lencería contará en todo momento con un stock mínimo de prendas preparadas para uso del cliente.</p> <p>El personal de lavandería ha de comprobar antes de la entrega de la prenda, ya sea para uso interno o directamente para el cliente, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No haya manchas en la prenda.</li> </ul>
--	--

- No haya roturas y el nivel de desgaste de la prenda sea aceptable.
- La textura de la prenda sea agradable al tacto.
- Huela a limpio.
- No esté arrugada y esté convenientemente planchada y/o doblada.

En los diferentes movimientos de ropa se evitará que ésta entre en contacto directo con el suelo o cualquier otra superficie que no se considere higiénica, para lo cual se contará con las instalaciones y utensilios necesarios.

Las instalaciones dedicadas a lavado y planchado de lencería y/o toallas deberán estar equipadas con el mobiliario necesario para una correcta colocación y clasificación de la ropa que se encuentre en el interior.

Se evitará que prendas sucias, mojadas o similares queden depositadas en las instalaciones de lencería y las instalaciones se limpiarán convenientemente cada día a la finalización del servicio.

**Áreas intervinientes:** División de pisos

<b>N.1.5</b>	<b>Verificación del servicio de limpieza</b>
<b>Descripción</b>	Comprobación del estado limpieza de las habitaciones y demás áreas del hotel
<b>Área responsable</b>	Departamento de Alojamiento. División de pisos
<b>Procesos determinantes</b>	C.1.1 Dirección y seguimiento de la estrategia C.2.1 Gestión integral de la calidad N.1.4 Realización de actividades de limpieza
<b>Procesos resultantes</b>	
<b>Subprocesos</b>	<p><b>N.1.5.1 Verificación del servicio de limpieza</b></p> <p><b>Descripción:</b> El responsable de limpieza verificará el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento, a través de los formatos Control de Limpieza Pisos, Zonas Comunes y Zonas Exteriores, Control de Limpieza de Comedor, etc., de las rutinas de limpieza por el personal de limpieza de pisos.</p> <p>En caso de que el servicio de lavandería esté subcontratado, la responsabilidad de que el servicio se preste correctamente recaerá en el hotel. En el</p>

	<p>contrato se deben precisar programas de lavado, productos a utilizar y plazos de entrega.</p> <p>En el caso de que el responsable de limpieza, en su labor de verificación, detectase incidencias en la realización del servicio por parte del personal.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de pisos</p>
--	---

<b>N.1.6</b>	<b>Atención al cliente</b>
<b>Descripción</b>	Atención, información, venta de excursiones; y gestión de incidencias y reclamaciones
<b>Área responsable</b>	Departamento de Alojamiento. División de atención al cliente
<b>Procesos determinantes</b>	<p>C.1.1 Dirección y seguimiento de la estrategia</p> <p>C.2.1 Gestión integral de la calidad</p> <p>N.1.2 Recepción</p>
<b>Procesos resultantes</b>	

	<p>C.3.1 Comunicación comercial y Relaciones Públicas</p> <p>C.2.1 Gestión integral de la Calidad</p> <p>S.2.2 Gestión contable</p> <p>S.2.3 Gestión de tesorería</p>
<p><b>Subprocesos</b></p>	<p><b>N.1.6.1 Atención al cliente y gestión de reclamaciones</b></p> <p><b>Descripción:</b> las actividades principales de esta división están relacionadas con la información al cliente/huésped y la gestión de quejas y reclamaciones. Éstas podrán ser realizadas por los clientes a través de los canales que tenga habilitados el hotel (hoja de reclamaciones, vía internet...) Una vez recibida la reclamación, la División previa investigación, procederá a dar respuesta al cliente, facilitando la información a las divisiones implicadas.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de atención al cliente</p> <p><b>N.1.6.2 Gestión de los objetos perdidos</b></p> <p><b>Descripción:</b> los objetos perdidos por los clientes/huéspedes serán identificados y entregados a esta división por el personal del hotel (camareros/as de</p>

	<p>pisos, limpiadoras/es etc.), procediéndose a su clasificación.</p> <p>Si el objeto perdido pudiera identificarse o se hubiera dejado constancia de su extravío por parte del huésped, se intentará localizar a su propietario, si no fuese posible se almacenará hasta que algún cliente/huésped lo demande.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de atención al cliente</p>
--	---

## N.2 Restauración

<b>N.2.1</b>	<b>Cocina</b>
<b>Descripción</b>	Manipulación y preparación de los alimentos
<b>Área responsable</b>	Departamento de restauración. División de Cocina
<b>Procesos determinantes</b>	<p>C.1.1 Dirección y seguimiento de la estrategia</p> <p>C.2.1 Gestión integral de la calidad</p>
<b>Procesos resultantes</b>	N.2.2 Servicio de restaurante y bar

	<p>N.2.3 Gestión de economato y bodega</p> <p>N.1.4 Realización de actividades de limpieza</p>
<p><b>Subprocesos</b></p>	<p><b>N.2.1.1 Planificación</b></p> <p><b>Descripción:</b> previsión de los servicios que se prestarán al día siguiente o en días sucesivos. Para realizar dicha planificación debe apoyarse en la información proporcionada por la recepción en relación con los índices de ocupación y previsiones, banquetes en lo relativo a eventos o servicios concertados y comedor con respecto a reservas efectuadas directamente por el cliente.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de cocina.</p> <p><b>N.2.1.2 Petición de géneros</b></p> <p><b>Descripción:</b> una vez realizadas las previsiones, se procederá a la petición de suministros. Para ello, es esencial considerar qué es lo que se quiere ofrecer al cliente, las existencias disponibles y los géneros que ofrece el mercado.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de cocina. División de economato y bodega</p>

### **N.2.1.3 Organización de las tareas del personal**

**Descripción:** en función de las estimaciones realizadas en el subproceso de planificación, se procederá a la organización de los turnos y horarios teniendo en cuenta –días libres, contratación de personal temporal,...- y se distribuirá las funciones del personal de una manera racional con el propósito de obtener la mayor productividad de los recursos humanos con los que se cuenta.

**Áreas intervinientes:** División de cocina

### **N.2.1.4 Elaboración de los platos**

**Descripción:** una vez que el género llega a la cocina, comienza la elaboración de la oferta gastronómica del día con la transformación del mismo.

**Áreas intervinientes:** División de cocina

### **N.2.1.5 Desarrollo del servicio**

**Descripción:** este subproceso requiere de una perfecta sincronización por parte de cocina y restaurante para la elaboración y distribución de los diferentes



	<p>platos. Se debe considerar que dentro de la misma franja horaria suelen coincidir la mayoría de los servicios, pudiendo provocar estrés y agobios en los empleados de cocina.</p> <p>Es fundamental que el jefe de cocina tranquilice al su equipo y organice y coordine todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la cocina. Asimismo, se encargará de la recepción y de la supervisión de todas las comandas procedentes del restaurante</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de cocina</p> <p><b>N.2.1.6 Finalización del servicio</b></p> <p><b>Descripción:</b> tras la finalización del servicio, se procede a la recogida o "desbarase" donde se deja todo preparado para la prestación del siguiente servicio (desayuno, almuerzo, cena).</p> <p>El lavado y limpieza de la vajilla es continuo a lo largo de la prestación del servicio no obstante, es al final del mismo cuando se produce una mayor actividad.</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de cocina</p>
--	---

<b>N.2.2</b>	<b>Servicio de restaurante y bar</b>
<b>Descripción</b>	Servicio de comidas y bebidas para ser consumidas dentro del local
<b>Área responsable</b>	Departamento de restauración
<b>Procesos determinantes</b>	<p>C.1.1 Definición y seguimiento de la estrategia</p> <p>C.2.1 Gestión integral de la calidad</p> <p>N.2.1 Cocina</p>
<b>Procesos resultantes</b>	<p>N.2.3 Gestión de economato y bodega</p> <p>N.1.4 Realización de actividades de limpieza</p>
<b>Subprocesos</b>	<p><b>N.2.2.1 Planificación</b></p> <p><b>Descripción:</b> el responsable de comedor utilizará los mismos documentos que el de cocina –estadillo de previsión de servicios, listado de ocupación, servicios contratados en banquete,...- El jefe de restaurante anotará en su libro no sólo las previsiones y reservas suministradas por</p>

	<p>recepción, sino también las que provengan directamente de los clientes.</p> <p>Se deberá realizar una correcta distribución de la sala en función del número de comensales, organizar el trabajo del personal y realizar el pedido de suministros teniendo en cuenta las necesidades previstas.</p> <p>Generalmente, el jefe de cocina con la participación del jefe de restaurante y bajo la supervisión del director del departamento de Restauración elaborará el menú y la carta.</p> <p>Si el hotel presenta en sus servicios de restauración un estilo buffet,</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de restaurante y bar. División de cocina.</p> <p><b>N.2.2.2 Mise en place o puesta a punto</b></p> <p><b>Descripción:</b> operaciones previas al servicio que permiten poner a punto toda la maquinaria, mobiliario y útiles necesarios para la correcta prestación del servicio. La mise en place es de vital importancia, ya que permite estar preparados para atender las posibles variaciones de los flujos de la demanda, evita la improvisación y, lo que es más importante, facilita el posterior desarrollo del servicio.</p>
--	--

**Áreas intervinientes:** División de restaurante y bar

### **N.2.2.3 Recepción del cliente**

**Descripción:** se recibirá al cliente y se le acompañará hasta la mesa, normalmente será el jefe de comedor o maître quien se encargará de esta función.

Si el cliente porta algún objeto o abrigo, se le recogerá para dejarlo en el ropero.

Así mismo, se le puede sugerir una consumición de aperitivo.

En el caso de bar, atender al cliente por estricto orden de llegada.

**Áreas intervinientes:** División de restaurante y bar

### **N.2.2.4 Servicio**

**Descripción:** cuando se produce la llegada de los clientes al

restaurante, se procederá a la entrega de cartas (siempre por

	<p>la derecha), se comentará la variedad culinaria del día y si</p> <p>procede se realizarán las oportunas sugerencias. Acto seguido se tomará la comanda, anotando las preferencias o gustos del cliente (carne pasada, poco hecha etc.) Los platos se servirán y se retirarán por la derecha</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de restaurante y bar</p> <p><b>N.2.2.5 Despedida</b></p> <p><b>Descripción:</b> a petición del cliente se presentará la factura en una bandejita o platillo junto con un bolígrafo y será depositada sobre la mesa al lado de la persona que la haya solicitado.</p> <p>En lo que respecta a la factura, se debe comprobar que todos los cargos que se han efectuado son correctos y no existen errores. En el caso de los clientes alojados, con el fin de evitar confusiones y discusiones (sobre si el cargo le corresponde o no), es necesario que firmen la factura.</p> <p>De este modo se justifica el cargo en la cuenta del hotel.</p>
--	---

	<b>Áreas intervinientes:</b> División de restaurante y bar
--	--

<b>N.2.3</b>	<b>Economato y bodega</b>
<b>Descripción</b>	Almacenamiento y distribución de comestible a diferentes áreas del establecimiento
<b>Área responsable</b>	Departamento de Restauración. División de economato y bodega
<b>Procesos determinantes</b>	N.2.1 Cocina N.2.2 Servicio de restaurante y bar
<b>Procesos resultantes</b>	S.2.2 Gestión contable S.2.3 Gestión de tesorería C.2.1 Gestión integral de la calidad N.1.4 Realización de actividades de limpieza
<b>Subprocesos</b>	<b>N.2.3.1 Selección de proveedores y control de compras</b>

	<p><b>Descripción:</b> Mantenimiento de un archivo con los proveedores de cada área de productos suministrados, con precios actualizados. A la hora de seleccionar un proveedor se</p> <p>utilizarán una serie de criterios específicos –mejor calidad del producto, a igual calidad mejores precios, a igual calidad y precio, mejores condiciones de entrega y pago,...-</p> <p>Emisión de la orden de compra al Departamento de Contabilidad y Finanzas que, tras su aprobación la remitirá normalmente al Director General.</p> <p>Recepción de la mercancía solicitada que deberá venir amparada por la referencia a una orden de compra para comparar cantidades, pesos, precios, descuentos etc...</p> <p><b>Áreas intervinientes:</b> División de economato y bodega</p> <p><b>N.2.3.2 Control de almacén</b></p> <p><b>Descripción:</b> seguimiento estricto del Almacén y sus existencias a través de las Tarjetas de Movimiento y por valor total a través del inventario permanente con su saldo diario valorado.</p>
--	---

	<p>Recibidos todos los suministros adquiridos por el hotel, se comprobará que la mercancía recibida coincida con el pedido realizado, se verificará el estado de la mercancía y su cumplimiento con las normas establecidas por el establecimiento – condiciones de conservación, calidad,...- Una vez realizadas y validadas las cuestiones anteriores, la mercancía recibida se registrará en la empresa (mediante soporte papel o informático) y se depositará dentro del almacén o almacenes (cámaras frigoríficas, bodegas), según la ubicación que les corresponda.</p> <p><b>Áreas Intervinientes:</b> División de economato y bodega</p>
--	--

### 2.4.3 Procesos de apoyo o soporte

Los procesos de apoyo o soporte son los encargados de proveer a la organización de los recursos necesarios –materiales, humanos, financieros- para la realización de sus actividades. Sin ellos no serían posibles los demás procesos –estratégicos y de negocio- de la empresa y, por tanto, son considerados el soporte de los demás procesos de la empresa. En la mayoría de los casos se consideran determinantes para que puedan alcanzarse los objetivos de los procesos. Por ello, y considerando que todos los procesos de la empresa tendrían como proceso resultante o determinante uno o varios procesos de apoyo sólo se ha



destacado, en los procesos de negocio, los que influyen directamente en éstos. Los procesos de apoyo que pueden encontrarse en un establecimiento hotelero, y en la mayoría de las empresas, teniendo en cuenta la misma agrupación realizada en los demás procesos, son los siguientes:

### S.1 Recursos humanos

<b>S.1.1</b>	<b>Planificación</b>
<b>Descripción</b>	<p>Asegurar que el hotel va a contar con los recursos humanos que necesita en el momento preciso y con la capacitación adecuada para conseguir sus objetivos.</p> <p>El análisis, descripción y la valoración de los puestos de trabajo son elementos clave permitiendo, la identificación de tareas, objetivos y responsabilidades de cada ocupación, así como las características y requisitos que debe cumplir cada persona.</p> <p>La planificación además de conocer la situación actual debe prever cuál será la evolución de la plantilla, de los puestos y del mercado de trabajo.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos. División de Selección y Contratación

<b>S.1.2</b>	<b>Formación y Evaluación del personal</b>
<b>Descripción</b>	<p>Diseña las acciones formativas requeridas en función de las necesidades de personal del hotel y evalúa el rendimiento de los trabajadores con el fin de tomar decisiones oportunas sobre remuneración, promoción y formación.</p> <p>Las distintas áreas de la empresa, en función de las carencias formativas encontradas en su personal –por la incorporación de nuevas tecnologías, adaptación a nuevas exigencias de clientes,...- o con el objetivo de complementar la formación de sus empleados en otras áreas.</p> <p>Tendrá en cuenta ciertas limitaciones –presupuestarias, calendario, disponibilidad de los recursos de la organización,...- diseñará el programa formativo necesario y asignará al formador adecuado en cada caso, pudiendo ser externo o interno.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos. División de Formación y Evaluación

<b>S.1.3</b>	<b>Gestión de nóminas</b>
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Elaboración de las nóminas del personal de la empresa.</p> <p>Para el cálculo de la remuneración de cada empleado se tendrá en cuenta; los datos personales de cada empleado e IRPF, el Convenio Colectivo donde se establecen las tablas salariales y complementos específicos y la denominación del servicio, que determina la remuneración en función del turno asignado, nocturnidad y otros factores (penosidad, etc.).</p> <p>Con las remuneraciones de todos los trabajadores se confeccionará un documento (físico o archivo electrónico) que será remitido al Departamento de Administración para que gestione el pago de los recibos de salario. Además se encargarán de hacer llegar las nóminas a cada empleado, pudiendo utilizar el soporte papel o los medios electrónicos con los que cuente la empresa.</p>
<p><b>Área responsable</b></p>	<p>Departamento de Recursos Humanos. División de Selección y Contratación</p>

<b>S.1.4</b>	<b>Gestión del personal</b>
<b>Descripción</b>	Participación activa en la elaboración y negociación del Convenio Colectivo, asesoramiento en materia de relaciones laborales a la Dirección del establecimiento y gestión de las faltas y sanciones laborales, por incumplimiento de cualquier obligación derivada de la relación contractual por parte del personal.
<b>Área responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos. División de Selección y Contratación

<b>S.1.5</b>	<b>Prevención de riesgos laborales</b>
<b>Descripción</b>	Planificación y elaboración de actividades relacionadas con la seguridad laboral –cursos relacionados con tareas específicas, formación sobre prevención de riesgos laborales,...- establecimiento de normas de seguridad específicas y control de su cumplimiento.
<b>Área responsable</b>	Departamento de Recursos Humanos. División de Prevención de Riesgos Laborales

<b>S.1.6</b>	<b>Salud laboral</b>
<b>Descripción</b>	<p>Planificación y programación de las actividades relacionadas con la salud e higiene de los empleados. Relación de reconocimientos médicos, procedimiento en caso de accidentes y la elaboración de campañas específicas de prevención de enfermedades.</p>
<b>Área responsable</b>	<p>Departamento de Recursos Humanos. División de Prevención de Riesgos Laborales</p>

## S.2 Administración

<b>S.2.1</b>	<b>Gestión financiera</b>
<b>Descripción</b>	<p>Análisis de las necesidades de financiación de la empresa, solicitud, selección y obtención de la misma.</p> <p>Una vez detectadas las necesidades de financiación de la empresa -derivadas de las previsiones de tesorería, decisiones de Gerencia o Dirección,...- se procederá a la solicitud de financiación así como a las condiciones de la misma a las entidades financieras. Recibidas las ofertas, se elegirá la que mejor se adapte a los criterios establecidos.</p>

	Gestión de créditos y valoración de inversiones y de los riesgos derivados de éstas.
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de Contabilidad y Finanzas

<b>S.2.2</b>	<b>Gestión contable</b>
<b>Descripción</b>	<p>Gestión de los asientos contables derivados de los hechos económicos ocurridos en los departamentos del hotel y elaboración de los estados financieros a presentar por parte de la organización.</p> <p>Llevanza de libros contables, control y gestión de las obligaciones fiscales.</p> <p>Gestión de clientes y proveedores: facturas, albaranes, etc.</p> <p>Llegado el cierre del ejercicio, se revisará y validará los asientos contables, realizándose los ajustes necesarios y se procederá al cierre de las cuentas y a la elaboración de las cuentas anuales.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de Contabilidad y Finanzas

<b>S.2.3</b>	<b>Gestión de tesorería</b>
<b>Descripción</b>	<p>Gestión de cobros y pagos.</p> <p>Control de caja con los correspondientes ajustes de tesorería.</p> <p>Con respecto a los pagos, se validarán los documentos de pago, haciendo efectivo el pago éstos, contabilizando el hecho en el momento en que se produzca.</p> <p>Seguimiento y control de los cobros, verificándose en cada caso su procedencia – alojamiento, restauración, otros,...- Una vez que se recibe el efectivo y los cobros correspondientes se procederá a realizar su contabilización y la conciliación bancaria correspondiente.</p> <p>Análisis de la información obtenida en tesorería para la realización de una previsión anual de tesorería que irá ajustándose por la dirección (mensualmente, diariamente,...) determinando de este modo las necesidades de financiación de la empresa hotelera.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de Tesorería

<b>S.2.4</b>	<b>Elaboración y actualización de documentación sobre procesos</b>
<b>Descripción</b>	Recopilación, actualización y comunicación de la documentación relativa a los procesos del hotel, facilitados por los responsables de su elaboración en cada división.
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de Control de gestión y Calidad

<b>S.2.5</b>	<b>Actividades administrativas</b>
<b>Descripción</b>	Definición de las tareas administrativas que sirven de apoyo a los distintos departamentos del establecimiento –gestión del correo, mensajería, realización de trámites administrativo,...- y descripción de cada una de ellas.
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de Control de gestión y Calidad



<b>S.2.6</b>	<b>Elaboración de estadísticas e informes</b>
<b>Descripción</b>	Elaboración de informes, periódicos o bajo petición, relacionados con la actividad de la empresa –demanda real por servicio, distribución mensual, resumen mensual de datos estadísticos...- como servicio de apoyo a los diferentes departamentos de la hotel.
<b>Área responsable</b>	Departamento de Administración. División de control de gestión y Calidad

### S.3 Comercialización

<b>S.3.1</b>	<b>Elaboración del plan de marketing del hotel</b>
<b>Descripción</b>	Elaboración del plan de marketing donde se definirán los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, detallándose las acciones concretas que son necesarias para alcanzar dichos objetivos.
<b>Área responsable</b>	Departamento de comercialización. División de marketing

<b>S.3.2</b>	<b>Diseño del servicio-marca</b>
<b>Descripción</b>	Una vez escogida la estrategia que permita a la empresa lograr sus objetivos, se debe establecer la combinación de los diferentes instrumentos que se disponen para llevar a cabo dicha estrategia. Por tanto, se trata de compatibilizar diferentes variables controlables que forman parte del marketing operativo –servicio, precio, comunicación,...-
<b>Área responsable</b>	Departamento de comercialización. División de marketing

<b>S.3.3</b>	<b>Organización de eventos</b>
<b>Descripción</b>	Diseño y planificación de actividades (banquetes, sede de congresos) con el objetivo de captar nueva demanda para el hotel, aprovechando así todas las infraestructuras del mismo (salones, comedores, etc.) que pudieran ser infrutilizadas.
<b>Área responsable</b>	Departamento de comercialización. División de ventas

### S.4 Mantenimiento

S.4.1	Mantenimiento de habitaciones
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Reparación de paredes, suelos, muebles, elementos decorativos y menaje de cocina que presenten roturas o defectos apreciables.</p> <p>Mantenimiento operativo tanto de la iluminación como tomas de corriente.</p> <p>Comprobación del funcionamiento correcto de equipos eléctricos: radio, televisión, minibar, secador de pelo, etc.</p> <p>Comprobación del adecuado funcionamiento de los elementos de grifería, no deben presentar ruidos excesivos ni fugas de agua.</p> <p>Reparación elementos de porcelana sanitaria que presenten roturas o defectos apreciables.</p> <p>Gestión de las inspecciones correspondientes a aparatos sometidos a reglamentos.</p>
<p><b>Área responsable</b></p>	<p>Departamento de mantenimiento. División de mantenimiento.</p>

<b>S.4.2</b>	<b>Mantenimiento de ascensores y montacargas</b>
<b>Descripción</b>	Revisión de ascensores, montacargas y aparatos de elevación que puedan ser utilizados por personas, además pasarán, con la periodicidad establecida, las inspecciones previstas en el reglamento correspondiente, quedando debidamente registrados en los libros de instalaciones.
<b>Área responsable</b>	Departamento de mantenimiento. División de mantenimiento

<b>S.4.3</b>	<b>Mantenimiento de zonas comunes</b>
<b>Descripción</b>	Conservación de todos los equipos, aparatos, mobiliario y elementos decorativos de las zonas de acceso o uso común por parte de los clientes, tales como vestíbulo, salones, cafeterías, restaurantes, aseos, garajes, etc.
<b>Área responsable</b>	Departamento de mantenimiento. División de mantenimiento

<b>S.4.4</b>	<b>Mantenimiento de instalaciones exteriores</b>
<b>Descripción</b>	<p>Conservación de todos los espacios exteriores al edificio del establecimiento que puedan ser utilizados por el cliente, tales como terrazas, piscinas, jardines, aparcamientos, etc., y sus elementos de equipamiento, como son iluminación y mobiliario, sistemas de riego, tratamiento y depuración de agua de piscinas, etc.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de mantenimiento. División de mantenimiento

<b>S.4.5</b>	<b>Sistema de emergencia y conraincendios</b>
<b>Descripción</b>	<p>El responsable de mantenimiento verificará que el personal a su cargo mantiene correctamente los requisitos de las normativas en materia de seguridad de sus instalaciones.</p> <p>Se incluyen en este apéndice los siguientes sistemas o dispositivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de luces de emergencia, transformadores y equipos de suministro alternativo de electricidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministro alternativo de agua (depósitos de agua, etc.).</li> <li>• Sistema automático de detección de incendios.</li> <li>• Sistema contraincendios (extinción).</li> <li>• Equipamiento y señalización contraincendios (incluida señalización acústica).</li> </ul>
<b>Área responsable</b>	Departamento de mantenimiento. División de mantenimiento

<b>S.4.6</b>	<b>Seguridad</b>
<b>Descripción</b>	<p>Definición de la forma de contratación del personal de seguridad del establecimiento y del protocolo de actuación de éste.</p> <p>Distinguiendo entre el personal de seguridad contratado para proteger las instalaciones del hotel y aquel cuya responsabilidad es custodiar la recaudación desde el hotel a las entidades bancarias determinadas por éste.</p>
<b>Área responsable</b>	Departamento de mantenimiento. División de seguridad

### S.5 Animación

S.5.1	Animación
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Definición de un programa de actividades destinadas a satisfacer los intereses de los clientes (motivando, integrando y divirtiendo).</p> <p>Se deberá conocer el público objetivo con el que cuenta el hotel para el diseño de las actividades.</p>
<p><b>Área responsable</b></p>	<p>Departamento de animación</p>

### S.6 Asesoría jurídica

S.6.1	Gestión de litigios
<p><b>Descripción</b></p>	<p>Asesoramiento legal de la compañía ante incidentes en los que estén involucrados tanto el hotel como su personal, consecuencia de sus actividades laborales. En este proceso se define; la comunicación del incidente, la revisión de las pólizas de seguros de la empresa, el asesoramiento legal y la tramitación de las acciones legales</p>

	necesarias, ya sea por la propia División o por la aseguradora.
<b>Área responsable</b>	División de Asesoría Jurídica

<b>S.6.1</b>	<b>Gestión de seguros</b>
<b>Descripción</b>	Gestión y supervisión de los seguros contratados por la compañía. Desde la contratación de los seguros, el mantenimiento y supervisión de éstos, la aplicación cuando sea el caso y la renovación o convocatoria del nuevo concurso.
<b>Área responsable</b>	División de Asesoría Jurídica



## 2.5 Mapa de procesos de negocio

Definidos los procesos característicos de los establecimientos hoteleros, representaremos los procesos clasificados como procesos de negocio en el mapa de procesos. El criterio seguido para su diseño es conocer la secuencia de actividades que se producen en la empresa a la hora de la prestación de su servicio. Por ello sólo hemos incluido las interrelaciones principales que se producen entre los procesos de negocio, para conseguir tal fin se han representado sus relaciones a través de flechas direccionales.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, las relaciones generadas entre procesos son más diversas y no sólo afectan a los procesos de negocio, sino también a los corporativos y a los de apoyo.

El mapa de procesos de negocio diseñado se refleja en la figura 3.

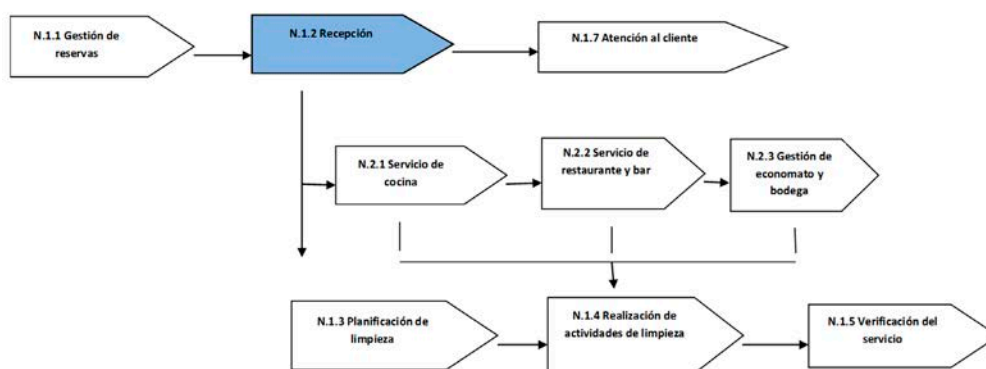


Figura 3: Mapa de procesos operativos de un establecimiento hotelero  
Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos de negocio está insertado dentro del mapa de procesos global de la empresa en el que se integra, apreciándose en éste la secuencia de procesos seguidas por la organización para la prestación de su servicio de alojamiento. Este mapa, en línea con lo expuesto en el resto del capítulo, trata de representar los procesos, subprocesos y tareas característicos en este tipo de empresas, teniendo en cuenta que puede existir un número importante de tareas que se llevan a cabo sin un proceso definido y que, la secuencia observada –aun siendo la más genérica- no tiene porqué encontrarse en todas las empresas hoteleras, del mismo modo que pueden existir desagregaciones de procesos existentes no contemplados en este trabajo.

Finalmente, tras identificar, de forma genérica los procesos que caracterizan a los establecimientos hoteleros, así como sus respectivos responsables, creemos conveniente destacar que consideramos el conocimiento de dichos procesos como la base de cualquier propuesta del Cuadro de Mando Integral para tales empresas, en la medida en que sólo el conocimiento adecuado de la operativa de la empresa –conocer lo que hace la organización y cómo lo hace- permitirá desarrollar el proceso de planificación dentro de ésta e identificar las actividades que se deben controlar, mejorar o cambiar para cumplir con los objetivos estratégicos definidos por la empresa.



## **CAPÍTULO III**

# **MODELO DE COSTES PARA ESTABLECI- MIENTOS HOTELEROS (I)**



## **CAPÍTULO III: MODELO DE COSTES PARA ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS (I)**

### **3.1 Introducción**

En el presente y próximo capítulo se presenta la propuesta de modelo de costes que constituye la razón de ser del presente trabajo.

En ambos capítulos se detalla la propuesta de estructuras que configuran el modelo y que permiten responder a las preguntas básicas a las que pretende dar respuesta un modelo de costes:

Se necesita identificar los servicios prestados por la entidad, respondiendo a la pregunta ¿Para qué se ha consumido, o con qué finalidad se ha consumido en la organización?

Identificados los servicios realizados necesitamos conocer las actividades necesarias para la provisión del correspondiente servicio y los agentes participantes en su prestación, contestando a la pregunta ¿Quién consume? y ¿Dónde se consume? catalogando los centros de coste donde se realizan las actividades.

Además es necesario establecer el catálogo de los conceptos o elementos de coste consumidos en el periodo, y que son el punto de partida de la cuantificación e imputación de costes. Se contesta así a la pregunta ¿Qué recursos se han consumido?

A partir de estas consideraciones básicas, se articulan las estructuras que lo definen y sus relaciones tal y como se detallan a continuación:

- a) Elementos de coste
- b) Centros de coste
- c) Actividades
- d) Objetos de coste
- e) Elementos de ingreso y márgenes
- f) Mapa de asignaciones
- g) Inventario de actividades por centros
- h) Drivers y criterios de reparto
- i) Outputs informativos

En el presente capítulo analizamos las estructuras básicas del modelo de costes -apartados a); b); c); d); y e), dedicándose el capítulo 4 al estudio del resto de componentes del modelo -apartados f); g); h); e i).



## 3.2 Elementos de coste

Representan los diferentes factores productivos que se consumen en el periodo. Constituyen obligado punto de partida para el análisis de los costes de prestación de servicios, de los centros o de las actividades, en cuanto significan el origen de los consumos de bienes y servicios realizados por la empresa, siendo necesario que el modelo sea capaz, a partir de su oportuna medición, de asignarlos a los diferentes objetos considerados, para evaluar la participación que realizan de los recursos efectivamente consumidos.

Con independencia de la catalogación base de los mismos, derivada de la naturaleza de los consumos efectuados, para atender a las necesidades informativas necesarias para la gestión, es preciso llevar a cabo una reclasificación de tales consumos atendiendo a otros criterios, tales como las posibilidades de identificación con objetos de coste, su variabilidad respecto al nivel de servicio del período, su origen o procedencia o su incorporabilidad al proceso de cálculo de costes, entre otros.

Es por ello que, en el proceso de definición e implantación del modelo, es necesario analizar qué criterios resulta oportuno aplicar para el tratamiento de éstos. Entre los más utilizados cabe señalar, al menos, los siguientes:

- Por su naturaleza:

- Consumos de bienes y servicios
- Costes de servicios exteriores y suministros
- Tributos
- Costes de personal
- Costes financieros
- Coste de amortizaciones
- Otros costes

- Por sus posibilidades de relación con objetos de costes:

- Costes directos (a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
- Costes indirectos (a centros, actividades u otros objetos de cálculo)

- Por su relación con la actividad o producción:

- Costes variables (respecto a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
- Costes fijos (respecto a centros, actividades u otros objetos de cálculo)

- Por su controlabilidad respecto al gestor:
  - Costes controlables (respecto a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
  - Costes no controlables (respecto a centros, actividades u otros objetos de cálculo)

De esta forma, se presenta a continuación una catalogación tipo de los elementos de coste a considerar en una empresa hotelera por su naturaleza, desarrollada con un grado base de propuesta de desglose de hasta 7 niveles identificados con un código alfanumérico en el que el primer carácter se corresponde con una letra representativa de la estructura referencial (en este caso "F" por Factores/Elementos de coste) y los dígitos identificativos del nivel de desglose del correspondiente concepto sobre la base de una codificación decimal Dewey, aunque también podrían plantearse cualquiera otras de utilidad para el gestor susceptibles de incluirse dentro de la jerarquía de la catalogación de elementos de coste o como atributos a asociados a las mismas para la explotación de la información en herramientas informáticas de análisis de costes y BEI (Business Intelligence):

F0		Costes de aprovisionamiento	
F01	Costes de materia prima		
	F010	Comida	
	F01000	Carnes	
		F0100000	Vacuno
		F0100001	Cerdo
		F0100002	Cordero
		F0100003	Ave
		F0100004	Caza
		F0100005	Huevos
		F0100006	Embutidos y preparados
		F0100090	Otras carnes
	F01001	Pescados y mariscos	
		F0100100	Pescado fresco
		F0100101	Pescado congelado
		F0100102	Pescado en conserva
		F0100103	Moluscos y cefalópodos
		F0100104	Ahumados, marinados y salazones
		F0100105	Marisco fresco
		F0100106	Marisco congelado
		F0100107	Marisco en conserva
		F0100190	Otros productos
	F01002	Aceites especias y salsas	
		F0100900	Aceites
		F0100901	Especias y condimentos
		F0100902	Mayonesas y salsas
		F0100290	Otros productos
	F01003	Frutas y verduras	
		F0100300	Fruta fresca
		F0100301	Fruta en conserva
		F0100302	Frutos secos
		F0100303	Verdura fresca
		F0100304	Verdura congelada
		F0100305	Verdura en conserva
		F0100390	Otros vegetales

F01004	Panadería y pastelería
	F0100400 Panes y harinas
	F0100401 Pastelería
	F0100402 Chocolates y coberturas
	F0100490 Otros productos de panadería
F01005	Lácteos y derivados
	F0100500 Leches y batidos
	F0100501 Yogures y natas
	F0100502 Mantequillas y margarinas
	F0100503 Helados
	F0100504 Quesos
	F0100590 Otros productos lácteos
F01006	Arroces, legumbres y pastas
	F0100600 Arroces
	F0100601 Legumbres
	F0100602 Pastas
	F0100690 Otros productos
F01007	Productos de desayuno
	F0100700 Cafés, cacao e infusiones
	F0100701 Azúcares y edulcorantes
	F0100702 Cereales
	F0100790 Otros productos desayunos
F01008	Snacks
	F0100800 Productos de minibares y máquinas
	F0100890 Otros snacks
F01020	Otros productos
	F0109000 Golosinas
	F0109001 Tabaco
	F0109090 Otros productos
F01099	Productos en curso y semielaborados
	F0109900 Semielaborados
	F0109901 Salsas y guarniciones
	F0109902 Productos terminados
	F0109990 Otros productos en curso

F011	Bebida		
	F01100	Aguas	
		F0110000	Agua sin gas
		F0110001	Agua con gas
	F01101	Refrescos y zumos	
		F0110100	Refrescos
		F0110102	Zumos
	F01102	Cervezas	
		F0110900	Cerveza barril
		F0110901	Cerveza con alcohol
		F0110902	Cerveza sin alcohol
	F01103	Vinos	
		F0110300	Vino blanco
		F0110301	Vino tinto
		F0110302	Vino rosado
		F0110303	Manzanillas y finos
		F0110304	Dulces y olorosos
		F0110390	Otros vinos
	F01104	Espumosos	
		F0110400	Cavas
		F0110401	Champañas
	F01105	Aperitivos	
		F0110500	Vermut y bitter
		F0110501	Digestivos
	F01106	Licores	
		F0110600	Wiskies
		F0110601	Ginebras
		F0110602	Rones
		F0110603	Vodka
		F0110604	Anises y licores
		F0110605	Brandis y coñacs
		F0110606	Licores sin alcohol
		F0110690	Otros licores

	F01107	Aderezos	
		F0110700	Aderezos
	F01120	Semielaborados	
		F0119000	Semielaborados
F02		Coste de otros aprovisionamientos	
	F022	Coste de otros aprovisionamientos	
	F02200	Material de oficina	
		F0220000	Papelería
		F0220001	Material informático
		F0220002	Artículos comerciales
		F0220003	Cartas y menús
	F02201	Artículos de limpieza	
		F0220100	Detergentes, jabones y lejías
		F0220101	Lavavajillas
		F0220102	Utiles de limpieza
		F0220190	Otros artículos de limpieza
	F02202	Atenciones a clientes	
		F0220200	Atenciones a clientes
	F02220	Otros aprovisionamientos	
		F0222000	Otros aprovisionamientos
F020		Materiales de reposición	
	F02000	Cristalería	
		F0200000	Habitaciones
		F0200001	Sala
	F02001	Cubertería	
		F0200100	Habitaciones
		F0200101	Sala
	F02002	Vajilla	
		F0200200	Habitaciones
		F0200201	Sala
	F02003	Mantelería	
		F0200300	Habitaciones
		F0200301	Sala
		F0200302	Cocina
		F0200390	Otra mantelería

	F02004	Lencería
	F0200400	Lencería
	F02005	Toallas
	F0200500	Habitaciones
	F0200501	Sala
	F0200502	Piscina
	F0200503	Personal
	F02006	Menaje de cocina
	F0200600	Menaje de cocina
	F02020	Otros materiales de reposición
	F0202000	Habitaciones
	F0202001	Sala
	F0202002	Cocina
	F0202003	Otros materiales
F021		Materiales de mantenimiento
	F02100	Consumibles
	F0210000	Consumibles
	F02101	Material eléctrico
	F0210100	Bombillas e iluminación
	F0210101	Material eléctrico
	F02102	Material de cerrajería
	F0210200	Material de cerrajería
	F02103	Material de fontanería
	F0210300	Material de fontanería
	F02104	Pintura y decoración
	F0140400	Pintura y decoración
	F02105	Materiales de jardinería
	F0210500	Materiales de jardinería
	F02106	Materiales de piscina
	F0210600	Materiales de piscina
	F02107	Señalización
	F0210700	Señalización
	F02108	Pequeñas herramientas
	F0210800	Pequeñas herramientas
	F02120	Otros materiales de mantenimiento
	F0212000	Otros materiales de mantenimiento



<b>F03</b>	<b>Trabajos realizados por otras empresas</b>
F030	Trabajos realizados por otras empresas
F03000	ETT
	F0300000 ETT recepción
	F0300001 ETT pisos
	F0300002 ETT cocina
	F0300003 ETT camareros
	F0300004 ETT otros departamentos operativos
	F0300005 ETT Administración
	F0300006 ETT comercial
	F0300007 ETT mantenimiento
F03001	Actuaciones musicales
	F0300100 Actuaciones musicales
F03002	Contratos de limpieza
	F0300200 Contratos de limpieza habitaciones
	F0300201 Contratos limpieza comida y bebida
	F0300290 Otros contratos de limpieza
F03004	Seguridad
	F0300400 Seguridad
F03005	Lavandería y tintorería
	F0300500 Lavandería habitaciones
	F0300501 Lavandería comida y bebida
	F0300502 Tintorería clientes
	F0300503 Tintorería hotel
F03006	Overbooking
	F0300600 Overbooking
F03020	Otros trabajos realizados por otras empresas
	F0302000 Otros trabajos realizados por otras empresas
<b>F2</b>	<b>Coste de servicios exteriores</b>
<b>F20</b>	<b>Costes en investigación y desarrollo del ejercicio</b>
F200	Costes en investigación y desarrollo del ejercicio
F20000	Costes en investigación y desarrollo del ejercicio
	F2000000 Costes en investigación y desarrollo del ejercicio

<b>F21</b>	<b>Arrendamientos y cánones</b>
F210	Arrendamientos y cánones
F21000	Arrendamientos y cánones
F2100000	Alquiler del negocio
F2100001	Alquiler vehículos
F2100002	Alquiler materiales audiovisuales
F2100003	Alquiler materiales banquetes
F2100004	Alquiler de minibares
F2100005	Alquiler de cajas fuertes
F2100090	Otros alquileres y cánones
<b>F22</b>	<b>Reparaciones y conservación</b>
F220	Reparaciones y conservación
F22000	Reparaciones
F2200000	Alfombras, moquetas, cortinas y tapicerías
F2200001	Eléctricas
F2200002	Climatización y aire acondicionado
F2200003	Extintores
F2200004	Fontanería
F2200005	Jardinería
F2200006	Telefónicas
F2200007	Grupos electrógenos
F2200008	Ascensores
F2200009	Mobiliario
F2200010	Pintura
F2200011	Piscina
F2200012	Informático
F2200013	Cocina
F2200014	Vehículos
F2200015	Edificio
F2200016	Suelos
F2200017	Televisores
F2200018	Mecánicas
F2200019	Señalización
F2200090	Otras reparaciones

F22001	Conservación y mantenimiento
F2200100	Alfombras, moquetas, cortinas y tapicerías
F2200101	Eléctricas
F2200102	Climatización y aire acondicionado
F2200103	Extintores
F2200104	Fontanería
F2200105	Jardinería
F2200106	Telefónicas
F2200107	Grupos electrógenos
F2200108	Ascensores
F2200109	Mobiliario
F2200110	Pintura
F2200111	Piscina
F2200112	Informático
F2200113	Cocina
F2200114	Vehículos
F2200115	Edificio
F2200116	Suelos
F2200117	Televisores
F2200118	Mecánicas
F2200119	Señalización
F2200190	Otras conservaciones
<b>F23</b>	<b>Servicios profesionales independientes</b>
F230	Servicios profesionales independientes
F23000	Servicios profesionales independientes
F2300000	Notarías y registros
F2300001	Asesorías y consultorías
F2300002	Audidores
F2300003	Calidad
F2300004	Confección externa de nóminas
F2300005	Desratización y desinsectación
F2300006	Comisiones agencias de viajes
F2300007	Actividades deportivas
F2300008	Honorarios de gestión
F2300009	Selección de personal

		F2300010	Sistemas de reservas
		F2300090	Otros servicios profesionales independientes
<b>F24</b>	<b>Transportes</b>		
	F240	Transportes	
		F24000	Transportes
		F2400000	Transportes de clientes
		F2400090	Otros transportes
<b>F25</b>	<b>Primas de seguros</b>		
	F250	Primas de seguros	
		F25000	Primas de seguros
		F2500000	Continente
		F2500001	Contenido
		F2500002	Responsabilidad civil
		F2500003	Seguros de vehículos
		F2500004	Seguros personal
<b>F26</b>	<b>Servicios bancarios y similares</b>		
	F260	Servicios bancarios y similares	
		F26000	Servicios bancarios y similares
		F2600000	Comisiones y servicios bancarios
		F2600001	Comisiones tarjetas de crédito
<b>F27</b>	<b>Publicidad propaganda y relaciones públicas</b>		
	F270	Publicidad propaganda y relaciones públicas	
		F27000	Publicidad propaganda y relaciones públicas
		F2700000	Asociaciones y suscripciones
		F2700001	Atenciones a clientes
		F2700002	Costes de representación
		F2700003	Exposiciones, ferias y congresos
		F2700004	Internet y páginas web
		F2700005	Publicidad en guías y folletos
		F2700006	Publicidad internacional
		F2700007	Publicidad local
		F2700008	Publicidad nacional
		F2700009	Invitaciones en casa
		F2700010	Representantes comerciales
		F2700090	Otros costes comerciales

<b>F28</b>	<b>Suministros</b>	
F280	Suministros	
F28000	Energía eléctrica	
	F2800000	Energía eléctrica
F28001	Agua	
	F2800100	Agua
F28002	Gas	
	F2800200	Gas hotel
	F2800201	Gas cocina
F28003	Otros suministros	
	F2800300	Gasoil
	F2800301	Carbón
	F2800302	Leña
<b>F29</b>	<b>Otros servicios</b>	
F290	Otros servicios	
F29000	Telecomunicaciones	
	F2900000	Teléfono y fax clientes
	F2900001	Teléfono y fax recepción
	F2900002	Teléfono y fax pisos
	F2900003	Teléfono y fax cocina
	F2900004	Teléfono y fax sala
	F2900005	Teléfono y fax otros departamentos operativos
	F2900006	Teléfono y fax administración
	F2900007	Teléfono y fax comercial
	F2900008	Teléfono y fax mantenimiento
	F2900009	Internet clientes
	F2900010	Internet hotel
	F2900090	Otras telecomunicaciones
F29001	Correos y mensajería	
	F2900100	Correos y mensajería clientes
	F2900101	Correos y mensajería recepción
	F2900102	Correos y mensajería pisos
	F2900103	Correos y mensajería cocina
	F2900104	Correos y mensajería sala

	F2900105	Correos y mensajería otros departamentos operativos
	F2900106	Correos y mensajería administración
	F2900107	Correos y mensajería comercial
	F2900108	Correos y mensajería mantenimiento
F29002		Costes de viajes
	F2900200	Costes de viaje recepción
	F2900201	Costes de viaje pisos
	F2900202	Costes de viaje cocina
	F2900203	Costes de viaje sala
	F2900204	Costes de viaje otros departamentos operativos
	F2900205	Costes de viaje administración
	F2900206	Costes de viaje comercial
	F2900207	Costes de viaje mantenimiento
F29003		Otros servicios
	F2900300	Asociaciones y suscripciones
	F2900301	Decoración, flores y plantas
	F2900302	Hilo musical
	F2900303	Licencias
	F2900304	Prensa a clientes
	F2900305	Sociedad general de autores
	F2900306	Televisión y vídeo
	F2900307	Tratamiento de basuras y residuos
	F2900390	Otros servicios varios

<b>F3</b>	<b>Tributos</b>	
	<b>F30</b>	<b>Impuesto sobre beneficios</b>
	F300	Impuesto sobre beneficios
	F30000	Impuesto sobre beneficios
	F3000000	Impuesto sobre beneficios
	<b>F31</b>	<b>Otros tributos</b>
	F310	Otros tributos
	F31000	Otros tributos
	F3100000	Otros tributos

<b>F4</b>	<b>Costes de personal</b>	
F40	<b>Sueldos y salarios</b>	
	F400	Sueldos y salarios
	F40000	Sueldos y salarios recepción
	F4000000	Sueldos y salarios jefe de recepción
	F4000001	Sueldos y salarios segundo jefe de recepción
	F4000002	Sueldos y salarios recepcionista
	F4000003	Sueldos y salarios telefonista
	F4000004	Sueldos y salarios primer conserje
	F4000005	Sueldos y salarios conserje
	F4000006	Sueldos y salarios ayudante de recepción y/o conserjería
	F4000007	Sueldos y salarios auxiliar de recepción y conserjería
	F4000008	Sueldos y salarios jefe de reservas
	F4000009	Sueldos y salarios reservas
	F40001	Sueldos y salarios pisos
	F4000100	Sueldos y salarios Encargado general
	F4000101	Sueldos y salarios Encargado de sección
	F4000102	Sueldos y salarios Camarera de pisos
	F4000103	Sueldos y salarios Auxiliar de pisos y limpieza
	F40002	Sueldos y salarios cocina
	F4000200	Sueldos y salarios Jefe de cocina
	F4000201	Sueldos y salarios Segundo jefe de cocina
	F4000202	Sueldos y salarios Jefe de catering
	F4000203	Sueldos y salarios Jefe de partida
	F4000204	Sueldos y salarios Cocinero
	F4000205	Sueldos y salarios Repostero
	F4000206	Sueldos y salarios Ayudante de cocina
	F4000207	Sueldos y salarios Auxiliar de cocina
	F4000208	Sueldos y salarios Encargado de economato
	F4000209	Sueldos y salarios Ayudante de economato

F40003	Sueldos y salarios sala
F4000300	Sueldos y salarios Jefe de restaurante o sala
F4000301	Sueldos y salarios Segundo jefe de restaurante o sala
F4000302	Sueldos y salarios Jefe de sector
F4000303	Sueldos y salarios Camarero
F4000304	Sueldos y salarios Barman
F4000305	Sueldos y salarios Sumillier
F4000306	Sueldos y salarios Ayudante de camarero
F4000307	Sueldos y salarios Jefe de sala de catering
F4000308	Sueldos y salarios Montador de catering
F4000309	Sueldos y salarios Ayudante montador de catering
F40004	Sueldos y salarios otros departamentos operativos
F4000400	Sueldos y salarios otros departamentos operativos
F40005	Sueldos y salarios administración y generales
F4000500	Sueldos y salarios Director
F4000501	Sueldos y salarios Subdirector
F4000502	Sueldos y salarios Director de área
F4000503	Sueldos y salarios Jefe de administración
F4000504	Sueldos y salarios Administrativo
F4000505	Sueldos y salarios Auxiliar administrativo
F40006	Sueldos y salarios comercial
F4000600	Sueldos y salarios Jefe comercial
F4000601	Sueldos y salarios Comercial
F4000602	Sueldos y salarios Relaciones públicas
F40007	Sueldos y salarios mantenimiento y servicios auxiliares
F4000700	Sueldos y salarios Encargado de mantenimiento
F4000701	Sueldos y salarios Encargado de sección



		F4000702	Sueldos y salarios Especialista de mantenimiento
		F4000703	Sueldos y salarios Auxiliar de mantenimiento
		F4000704	Sueldos y salarios Animador turístico
		F4000705	Sueldos y salarios Monitor/cuidador de colectividades
<b>F41</b>	<b>Indemnizaciones</b>		
	F410		Indemnizaciones
		F41000	Indemnizaciones recepción
		F4100000	Indemnizaciones jefe de recepción
		F4100001	Indemnizaciones segundo jefe de recepción
		F4100002	Indemnizaciones recepcionista
		F4100003	Indemnizaciones telefonista
		F4100004	Indemnizaciones primer conserje
		F4100005	Indemnizaciones conserje
		F4100006	Indemnizaciones ayudante de recepción y/o conserjería
		F4100007	Indemnizaciones auxiliar de recepción y conserjería
		F4100008	Indemnizaciones jefe de reservas
		F4100009	Indemnizaciones reservas
		F41001	Indemnizaciones pisos
		F4100100	Indemnizaciones Encargado general
		F4100101	Indemnizaciones Encargado de sección
		F4100102	Indemnizaciones Camarera de pisos
		F4100103	Indemnizaciones Auxiliar de pisos y limpieza
		F41002	Indemnizaciones cocina
		F4100200	Indemnizaciones Jefe de cocina
		F4100201	Indemnizaciones Segundo jefe de cocina
		F4100202	Indemnizaciones Jefe de catering
		F4100203	Indemnizaciones Jefe de partida
		F4100204	Indemnizaciones Cocinero
		F4100205	Indemnizaciones Repostero

	F4100206	Indemnizaciones Ayudante de cocina
	F4100207	Indemnizaciones Auxiliar de cocina
	F4100208	Indemnizaciones Encargado de economato
	F4100209	Indemnizaciones Ayudante de economato
F41003		Indemnizaciones sala
	F4100300	Indemnizaciones Jefe de restaurante o sala
	F4100301	Indemnizaciones Segundo jefe de restaurante o sala
	F4100302	Indemnizaciones Jefe de sector
	F4100303	Indemnizaciones Camarero
	F4100304	Indemnizaciones Barman
	F4100305	Indemnizaciones Sumillier
	F4100306	Indemnizaciones Ayudante de camarero
	F4100307	Indemnizaciones Jefe de sala de catering
	F4100308	Indemnizaciones Montador de catering
	F4100309	Indemnizaciones Ayudante montador de catering
F41004		Indemnizaciones otros departamentos operativos
	F4100400	Indemnizaciones otros departamentos operativos
F41005		Indemnizaciones administración y generales
	F4100500	Indemnizaciones Director
	F4100501	Indemnizaciones Subdirector
	F4100502	Indemnizaciones Director de área
	F4100503	Indemnizaciones Jefe de administración
	F4100504	Indemnizaciones Administrativo
	F4100505	Indemnizaciones Auxiliar administrativo
F41006		Indemnizaciones comercial
	F4100600	Indemnizaciones Jefe comercial
	F4100601	Indemnizaciones Comercial
	F4100602	Indemnizaciones Relaciones públicas

	F41007	Indemnizaciones mantenimiento y servicios auxiliares
	F4100700	Indemnizaciones Encargado de mantenimiento
	F4100701	Indemnizaciones Encargado de sección
	F4100702	Indemnizaciones Especialista de mantenimiento
	F4100703	Indemnizaciones Auxiliar de mantenimiento
	F4100704	Indemnizaciones Animador turístico
	F4100705	Indemnizaciones Monitor/cuidador de colectividades
<b>F42</b>		<b>Seguridad Social empresa</b>
	F420	Seguridad Social empresa
	F42000	Seguridad Social empresa recepción
	F4200000	Seguridad Social empresa jefe de recepción
	F4200001	Seguridad Social empresa segundo jefe de recepción
	F4200002	Seguridad Social empresa recepcionista
	F4200003	Seguridad Social empresa telefonista
	F4200004	Seguridad Social empresa primer conserje
	F4200005	Seguridad Social empresa conserje
	F4200006	Seguridad Social empresa ayudante de recepción y/o conserjería
	F4200007	Seguridad Social empresa auxiliar de recepción y conserjería
	F4200008	Seguridad Social empresa jefe de reservas
	F4200009	Seguridad Social empresa reservas
	F42001	Seguridad Social empresa pisos
	F4200100	Seguridad Social empresa Encargado general
	F4200101	Seguridad Social empresa Encargado de sección
	F4200102	Seguridad Social empresa Camarera de pisos
	F4200103	Seguridad Social empresa Auxiliar de pisos y limpieza

F42002	Seguridad Social empresa cocina
F4200200	Seguridad Social empresa Jefe de cocina
F4200201	Seguridad Social empresa Segundo jefe de cocina
F4200202	Seguridad Social empresa Jefe de catering
F4200203	Seguridad Social empresa Jefe de partida
F4200204	Seguridad Social empresa Cocinero
F4200205	Seguridad Social empresa Repostero
F4200206	Seguridad Social empresa Ayudante de cocina
F4200207	Seguridad Social empresa Auxiliar de cocina
F4200208	Seguridad Social empresa Encargado de economato
F4200209	Seguridad Social empresa Ayudante de economato
F42003	Seguridad Social empresa sala
F4200300	Seguridad Social empresa Jefe de restaurante o sala
F4200301	Seguridad Social empresa Segundo jefe de restaurante o sala
F4200302	Seguridad Social empresa Jefe de sector
F4200303	Seguridad Social empresa Camarero
F4200304	Seguridad Social empresa Barman
F4200305	Seguridad Social empresa Sumillier
F4200306	Seguridad Social empresa Ayudante de camarero
F4200307	Seguridad Social empresa Jefe de sala de catering
F4200308	Seguridad Social empresa Montador de catering
F4200309	Seguridad Social empresa Ayudante montador de catering

F42004	Seguridad Social empresa otros departamentos operativos
F4200400	Seguridad Social empresa otros departamentos operativos
F42005	Seguridad Social empresa administración y generales
F4200500	Seguridad Social empresa Director
F4200501	Seguridad Social empresa Subdirector
F4200502	Seguridad Social empresa Director de área
F4200503	Seguridad Social empresa Jefe de administración
F4200504	Seguridad Social empresa Administrativo
F4200505	Seguridad Social empresa Auxiliar administrativo
F42006	Seguridad Social empresa comercial
F4200600	Seguridad Social empresa Jefe comercial
F4200601	Seguridad Social empresa Comercial
F4200602	Seguridad Social empresa Relaciones públicas
F42007	Seguridad Social empresa mantenimiento y servicios a
F4200700	Seguridad Social empresa Encargado de mantenimiento
F4200701	Seguridad Social empresa Encargado de sección
F4200702	Seguridad Social empresa Especialista de mantenimiento
F4200703	Seguridad Social empresa Auxiliar de mantenimiento
F4200704	Seguridad Social empresa Animador turístico
F4200705	Seguridad Social empresa Monitor/cuidador de colectividades

**F43 Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de aportación definida**

F430	Retribuciones a l/p sistemas de aportación
F43000	Retribuciones a l/p sistemas de aportación recepción
F4300000	Retribuciones a l/p sistemas de aportación jefe de recepción
F4300001	Retribuciones a l/p sistemas de aportación segundo jefe de recepción

	F4300002	Retribuciones a l/p sistemas de aportación recepcionista
	F4300003	Retribuciones a l/p sistemas de aportación telefonista
	F4300004	Retribuciones a l/p sistemas de aportación primer conserje
	F4300005	Retribuciones a l/p sistemas de aportación conserje
	F4300006	Retribuciones a l/p sistemas de aportación ayudante de recepción y/o conserjería
	F4300007	Retribuciones a l/p sistemas de aportación auxiliar de recepción y conserjería
	F4300008	Retribuciones a l/p sistemas de aportación jefe de reservas
	F4300009	Retribuciones a l/p sistemas de aportación reservas
F43001		Retribuciones a l/p sistemas de aportación pisos
	F4300100	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Encargado general
	F4300101	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Encargado de sección
	F4300102	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Camarera de pisos
	F4300103	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Auxiliar de pisos y limpieza
F43002		Retribuciones a l/p sistemas de aportación cocina
	F4300200	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de cocina
	F4300201	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Segundo jefe de cocina
	F4300202	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de catering
	F4300203	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de partida
	F4300204	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Cocinero
	F4300205	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Repostero

	F4300206	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Ayudante de cocina
	F4300207	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Auxiliar de cocina
	F4300208	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Encargado de economato
	F4300209	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Ayudante de economato
F43003		Retribuciones a l/p sistemas de aportación sala
	F4300300	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de restaurante o sala
	F4300301	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Segundo jefe de restaurante o sala
	F4300302	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de sector
	F4300303	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Camarero
	F4300304	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Barman
	F4300305	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Sumillier
	F4300306	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Ayudante de camarero
	F4300307	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de sala de catering
	F4300308	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Montador de catering
	F4300309	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Ayudante montador de catering
F43004		Retribuciones a l/p sistemas de aportación otros departamentos operativos
	F4300400	Retribuciones a l/p sistemas de aportación otros departamentos operativos
F43005		Retribuciones a l/p sistemas de aportación administración y generales
	F4300500	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Director
	F4300501	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Subdirector

	F430052	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Director de área
	F430053	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe de administración
	F430054	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Administrativo
	F430055	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Auxiliar administrativo
F43006		Retribuciones a l/p sistemas de aportación comercial
	F4300600	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Jefe comercial
	F4300601	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Comercial
	F4300602	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Relaciones públicas
F43007		Retribuciones a l/p sistemas de aportación mantenimiento y servicios auxiliares
	F4300700	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Encargado de mantenimiento
	F4300701	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Encargado de sección
	F4300702	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Especialista de mantenimiento
	F4300703	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Auxiliar de mantenimiento
	F4300704	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Animador turístico
	F4300705	Retribuciones a l/p sistemas de aportación Monitor/cuidador de colectividades
<b>F44</b>		<b>Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de prestación definida</b>
	F440	Retribuciones a l/p sistemas de prestación
	F44000	Retribuciones a l/p sistemas de prestación recepción
	F4400000	Retribuciones a l/p sistemas de prestación jefe de recepción
	F4400001	Retribuciones a l/p sistemas de prestación segundo jefe de recepción



	F4400002	Retribuciones a l/p sistemas de prestación recepcionista
	F4400003	Retribuciones a l/p sistemas de prestación telefonista
	F4400004	Retribuciones a l/p sistemas de prestación primer conserje
	F4400005	Retribuciones a l/p sistemas de prestación conserje
	F4400006	Retribuciones a l/p sistemas de prestación ayudante de recepción y/o conserjería
	F4400007	Retribuciones a l/p sistemas de prestación auxiliar de recepción y conserjería
	F4400008	Retribuciones a l/p sistemas de prestación jefe de reservas
	F4400009	Retribuciones a l/p sistemas de prestación reservas
F44001		Retribuciones a l/p sistemas de prestación pisos
	F4400100	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Encargado general
	F4400101	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Encargado de sección
	F4400102	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Camarera de pisos
	F4400103	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Auxiliar de pisos y limpieza
F44002		Retribuciones a l/p sistemas de prestación cocina
	F4400200	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de cocina
	F4400201	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Segundo jefe de cocina
	F4400202	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de catering
	F4400203	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de partida
	F4400204	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Cocinero
	F4400205	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Repostero

	F4400206	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Ayudante de cocina
	F4400207	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Auxiliar de cocina
	F4400208	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Encargado de economato
	F4400209	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Ayudante de economato
F44003		Retribuciones a l/p sistemas de prestación sala
	F4400300	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de restaurante o sala
	F4400301	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Segundo jefe de restaurante o sala
	F4400302	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de sector
	F4400303	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Camarero
	F4400304	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Barman
	F4400305	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Sumillier
	F4400306	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Ayudante de camarero
	F4400307	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de sala de catering
	F4400308	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Montador de catering
	F4400309	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Ayudante montador de catering
F44004		Retribuciones a l/p sistemas de prestación otros departamentos operativos
	F4400400	Retribuciones a l/p sistemas de prestación otros departamentos operativos
F44005		Retribuciones a l/p sistemas de prestación administración y generales
	F4400500	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Director
	F4400501	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Subdirector

	F4400502	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Director de área
	F4400503	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe de administración
	F4400504	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Administrativo
	F4400505	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Auxiliar administrativo
F44006		Retribuciones a l/p sistemas de prestación comercial
	F4400600	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Jefe comercial
	F4400601	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Comercial
	F4400602	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Relaciones públicas
F44007		Retribuciones a l/p sistemas de prestación mantenimiento y servicios auxiliares
	F4400700	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Encargado de mantenimiento
	F4400701	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Encargado de sección
	F4400702	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Especialista de mantenimiento
	F4400703	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Auxiliar de mantenimiento
	F4400704	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Animador turístico
	F4400705	Retribuciones a l/p sistemas de prestación Monitor/cuidador de colectividades
<b>F45</b>		<b>Retribuciones del personal mediante instrumentos de patrimonio</b>
	F450	Retribuciones instrumentos de patrimonio
	F45000	Retribuciones instrumentos de patrimonio recepción
	F4500000	Retribuciones instrumentos de patrimonio jefe de recepción
	F4500001	Retribuciones instrumentos de patrimonio segundo jefe de recepción

	F450002	Retribuciones instrumentos de patrimonio recepcionista
	F450003	Retribuciones instrumentos de patrimonio telefonista
	F450004	Retribuciones instrumentos de patrimonio primer conserje
	F450005	Retribuciones instrumentos de patrimonio conserje
	F450006	Retribuciones instrumentos de patrimonio ayudante de recepción y/o conserjería
	F450007	Retribuciones instrumentos de patrimonio auxiliar de recepción y conserjería
	F450008	Retribuciones instrumentos de patrimonio jefe de reservas
	F450009	Retribuciones instrumentos de patrimonio reservas
F45001		Retribuciones instrumentos de patrimonio pisos
	F4500100	Retribuciones instrumentos de patrimonio Encargado general
	F4500101	Retribuciones instrumentos de patrimonio Encargado de sección
	F4500102	Retribuciones instrumentos de patrimonio Camarera de pisos
	F4500103	Retribuciones instrumentos de patrimonio Auxiliar de pisos y limpieza
F45002		Retribuciones instrumentos de patrimonio cocina
	F4500200	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de cocina
	F4500201	Retribuciones instrumentos de patrimonio Segundo jefe de cocina
	F4500202	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de catering
	F4500203	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de partida
	F4500204	Retribuciones instrumentos de patrimonio Cocinero
	F4500205	Retribuciones instrumentos de patrimonio Repostero

	F4500206	Retribuciones instrumentos de patrimonio Ayudante de cocina
	F4500207	Retribuciones instrumentos de patrimonio Auxiliar de cocina
	F4500208	Retribuciones instrumentos de patrimonio Encargado de economato
	F4500209	Retribuciones instrumentos de patrimonio Ayudante de economato
F45003		Retribuciones instrumentos de patrimonio sala
	F4500300	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de restaurante o sala
	F4500301	Retribuciones instrumentos de patrimonio Segundo jefe de restaurante o sala
	F4500302	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de sector
	F4500303	Retribuciones instrumentos de patrimonio Camarero
	F4500304	Retribuciones instrumentos de patrimonio Barman
	F4500305	Retribuciones instrumentos de patrimonio Sumillier
	F4500306	Retribuciones instrumentos de patrimonio Ayudante de camarero
	F4500307	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de sala de catering
	F4500308	Retribuciones instrumentos de patrimonio Montador de catering
	F4500309	Retribuciones instrumentos de patrimonio Ayudante montador de catering
F45004		Retribuciones instrumentos de patrimonio otros departamentos operativos
	F4500400	Retribuciones instrumentos de patrimonio otros departamentos operativos
F45005		Retribuciones instrumentos de patrimonio administración y generales
	F4500500	Retribuciones instrumentos de patrimonio Director
	F4500501	Retribuciones instrumentos de patrimonio Subdirector

	F4500502	Retribuciones instrumentos de patrimonio Director de área
	F4500503	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe de administración
	F4500504	Retribuciones instrumentos de patrimonio Administrativo
	F4500505	Retribuciones instrumentos de patrimonio Auxiliar administrativo
F45006		Retribuciones instrumentos de patrimonio comercial
	F4500600	Retribuciones instrumentos de patrimonio Jefe comercial
	F4500601	Retribuciones instrumentos de patrimonio Comercial
	F4500602	Retribuciones instrumentos de patrimonio Relaciones públicas
F45007		Retribuciones instrumentos de patrimonio mantenimiento y servicios auxiliares
	F4500700	Retribuciones instrumentos de patrimonio Encargado de mantenimiento
	F4500701	Retribuciones instrumentos de patrimonio Encargado de sección
	F4500702	Retribuciones instrumentos de patrimonio Especialista de mantenimiento
	F4500703	Retribuciones instrumentos de patrimonio Auxiliar de mantenimiento
	F4500704	Retribuciones instrumentos de patrimonio Animador turístico
	F4500705	Retribuciones instrumentos de patrimonio Monitor/cuidador de colectividades
<b>F46</b>		<b>Otros costes sociales</b>
	F460	Manutención del personal
	F46000	Manutención recepción
	F4600000	Manutención jefe de recepción
	F4600001	Manutención segundo jefe de recepción

	F460002	Manutención recepcionista
	F460003	Manutención telefonista
	F460004	Manutención primer conserje
	F460005	Manutención conserje
	F460006	Manutención ayudante de recepción y/o conserjería
	F460007	Manutención auxiliar de recepción y conserjería
	F460008	Manutención jefe de reservas
	F460009	Manutención reservas
F46001		Manutención pisos
	F4600100	Manutención Encargado general
	F4600101	Manutención Encargado de sección
	F4600102	Manutención Camarera de pisos
	F4600103	Manutención Auxiliar de pisos y limpieza
F46002		Manutención cocina
	F4600200	Manutención Jefe de cocina
	F4600201	Manutención Segundo jefe de cocina
	F4600202	Manutención Jefe de catering
	F4600203	Manutención Jefe de partida
	F4600204	Manutención Cocinero
	F4600205	Manutención Repostero
	F4600206	Manutención Ayudante de cocina
	F4600207	Manutención Auxiliar de cocina
	F4600208	Manutención Encargado de economato
	F4600209	Manutención Ayudante de economato
F46003		Manutención sala
	F4600300	Manutención Jefe de restaurante o sala
	F4600301	Manutención Segundo jefe de restaurante o sala
	F4600302	Manutención Jefe de sector
	F4600303	Manutención Camarero
	F4600304	Manutención Barman
	F4600305	Manutención Sumillier
	F4600306	Manutención Ayudante de camarero

		F4600307	Manutención Jefe de sala de catering
		F4600308	Manutención Montador de catering
		F4600309	Manutención Ayudante montador de catering
	F46004	Manutención	otros departamentos operativos
		F4600400	Manutención otros departamentos operativos
	F46005	Manutención	administración y generales
		F4600500	Manutención Director
		F4600501	Manutención Subdirector
		F4600502	Manutención Director de área
		F4600503	Manutención Jefe de administración
		F4600504	Manutención Administrativo
		F4600505	Manutención Auxiliar administrativo
	F46006	Manutención	comercial
		F4600600	Manutención Jefe comercial
		F4600601	Manutención Comercial
		F4600602	Manutención Relaciones públicas
	F46007	Manutención	mantenimiento y servicios auxiliares
		F4600700	Manutención Encargado de mantenimiento
		F4600701	Manutención Encargado de sección
		F4600702	Manutención Especialista de mantenimiento
		F4600703	Manutención Auxiliar de mantenimiento
		F4600704	Manutención Animador turístico
		F4600705	Manutención Monitor/cuidador de colectividades
F461		Formación del personal	
	F46100	Formación	recepción
		F4610000	Formación jefe de recepción
		F4610001	Formación segundo jefe de recepción
		F4610002	Formación recepcionista
		F4610003	Formación telefonista
		F4610004	Formación primer conserje
		F4610005	Formación conserje
		F4610006	Formación ayudante de recepción y/o conserjería



	F4610007	Formación auxiliar de recepción y conserjería
	F4610008	Formación jefe de reservas
	F4610009	Formación reservas
F46101		Formación pisos
	F4610100	Formación Encargado general
	F4610101	Formación Encargado de sección
	F4610102	Formación Camarera de pisos
	F4610103	Formación Auxiliar de pisos y limpieza
F46102		Formación cocina
	F4610200	Formación Jefe de cocina
	F4610201	Formación Segundo jefe de cocina
	F4610202	Formación Jefe de catering
	F4610203	Formación Jefe de partida
	F4610204	Formación Cocinero
	F4610205	Formación Repostero
	F4610206	Formación Ayudante de cocina
	F4610207	Formación Auxiliar de cocina
	F4610208	Formación Encargado de economato
	F4610209	Formación Ayudante de economato
F46103		Formación sala
	F4610300	Formación Jefe de restaurante o sala
	F4610301	Formación Segundo jefe de restaurante o sala
	F4610302	Formación Jefe de sector
	F4610303	Formación Camarero
	F4610304	Formación Barman
	F4610305	Formación Sumillier
	F4610306	Formación Ayudante de camarero
	F4610307	Formación Jefe de sala de catering
	F4610308	Formación Montador de catering
	F4610309	Formación Ayudante montador de catering
F46104		Formación otros departamentos operativos
	F4610400	Formación otros departamentos operativos

	F46105	Formación administración y generales
	F4610500	Formación Director
	F4610501	Formación Subdirector
	F4610502	Formación Director de área
	F4610503	Formación Jefe de administración
	F4610504	Formación Administrativo
	F4610505	Formación Auxiliar administrativo
	F46106	Formación comercial
	F4610600	Formación Jefe comercial
	F4610601	Formación Comercial
	F4610602	Formación Relaciones públicas
	F46107	Formación mantenimiento y servicios auxiliares
	F4610700	Formación Encargado de mantenimiento
	F4610701	Formación Encargado de sección
	F4610702	Formación Especialista de mantenimiento
	F4610703	Formación Auxiliar de mantenimiento
	F4610704	Formación Animador turístico
	F4610705	Formación Monitor/cuidador de colectividades
F462		Uniformidad del personal
	F46200	Uniformidad recepción
	F4620000	Uniformidad jefe de recepción
	F4620001	Uniformidad segundo jefe de recepción
	F4620002	Uniformidad recepcionista
	F4620003	Uniformidad telefonista
	F4620004	Uniformidad primer conserje
	F4620005	Uniformidad conserje
	F4620006	Uniformidad ayudante de recepción y/o conserjería
	F4620007	Uniformidad auxiliar de recepción y conserjería
	F4620008	Uniformidad jefe de reservas
	F4620009	Uniformidad reservas
	F46201	Uniformidad pisos
	F4620100	Uniformidad Encargado general
	F4620101	Uniformidad Encargado de sección

	F4620102	Uniformidad Camarera de pisos
	F4620103	Uniformidad Auxiliar de pisos y limpieza
F46202		Uniformidad cocina
	F4620200	Uniformidad Jefe de cocina
	F4620201	Uniformidad Segundo jefe de cocina
	F4620202	Uniformidad Jefe de catering
	F4620203	Uniformidad Jefe de partida
	F4620204	Uniformidad Cocinero
	F4620205	Uniformidad Repostero
	F4620206	Uniformidad Ayudante de cocina
	F4620207	Uniformidad Auxiliar de cocina
	F4620208	Uniformidad Encargado de economato
	F4620209	Uniformidad Ayudante de economato
F46203		Uniformidad sala
	F4620300	Uniformidad Jefe de restaurante o sala
	F4620301	Uniformidad Segundo jefe de restaurante o sala
	F4620302	Uniformidad Jefe de sector
	F4620303	Uniformidad Camarero
	F4620304	Uniformidad Barman
	F4620305	Uniformidad Sumillier
	F4620306	Uniformidad Ayudante de camarero
	F4620307	Uniformidad Jefe de sala de catering
	F4620308	Uniformidad Montador de catering
	F4620309	Uniformidad Ayudante montador de catering
F46204		Uniformidad otros departamentos operativos
	F4620400	Uniformidad otros departamentos operativos
F46205		Uniformidad administración y generales
	F4620500	Uniformidad Director
	F4620501	Uniformidad Subdirector
	F4620502	Uniformidad Director de área
	F4620503	Uniformidad Jefe de administración
	F4620504	Uniformidad Administrativo

	F4620505	Uniformidad Auxiliar administrativo
F46206		Uniformidad comercial
	F4620600	Uniformidad Jefe comercial
	F4620601	Uniformidad Comercial
	F4620602	Uniformidad Relaciones públicas
F46207		Uniformidad mantenimiento y servicios auxiliares
	F4620700	Uniformidad Encargado de mantenimiento
	F4620701	Uniformidad Encargado de sección
	F4620702	Uniformidad Especialista de mantenimiento
	F4620703	Uniformidad Auxiliar de mantenimiento
	F4620704	Uniformidad Animador turístico
	F4620705	Uniformidad Monitor/cuidador de colectividades
F463		Otros costes sociales
F46300		Otros costes sociales recepción
	F4630000	Otros costes sociales jefe de recepción
	F4630001	Otros costes sociales segundo jefe de recepción
	F4630002	Otros costes sociales recepcionista
	F4630003	Otros costes sociales telefonista
	F4630004	Otros costes sociales primer conserje
	F4630005	Otros costes sociales conserje
	F4630006	Otros costes sociales ayudante de recepción y/o conserjería
	F4630007	Otros costes sociales auxiliar de recepción y conserjería
	F4630008	Otros costes sociales jefe de reservas
	F4630009	Otros costes sociales reservas
F46301		Otros costes sociales pisos
	F4630100	Otros costes sociales Encargado general
	F4630101	Otros costes sociales Encargado de sección
	F4630102	Otros costes sociales Camarera de pisos

	F4630103	Otros costes sociales Auxiliar de pisos y limpieza
F46302		Otros costes sociales cocina
	F4630200	Otros costes sociales Jefe de cocina
	F4630201	Otros costes sociales Segundo jefe de cocina
	F4630202	Otros costes sociales Jefe de catering
	F4630203	Otros costes sociales Jefe de partida
	F4630204	Otros costes sociales Cocinero
	F4630205	Otros costes sociales Repostero
	F4630206	Otros costes sociales Ayudante de cocina
	F4630207	Otros costes sociales Auxiliar de cocina
	F4630208	Otros costes sociales Encargado de economato
	F4630209	Otros costes sociales Ayudante de economato
F46303		Otros costes sociales sala
	F4630300	Otros costes sociales Jefe de restaurante o sala
	F4630301	Otros costes sociales Segundo jefe de restaurante o sala
	F4630302	Otros costes sociales Jefe de sector
	F4630303	Otros costes sociales Camarero
	F4630304	Otros costes sociales Barman
	F4630305	Otros costes sociales Sumillier
	F4630306	Otros costes sociales Ayudante de camarero
	F4630307	Otros costes sociales Jefe de sala de catering
	F4630308	Otros costes sociales Montador de catering
	F4630309	Otros costes sociales Ayudante montador de catering
F46304		Otros costes sociales otros departamentos operativos
	F4630400	Otros costes sociales otros departamentos operativos

F46305	Otros costes sociales administración y generales
F4630500	Otros costes sociales Director
F4630501	Otros costes sociales Subdirector
F4630502	Otros costes sociales Director de área
F4630503	Otros costes sociales Jefe de administración
F4630504	Otros costes sociales Administrativo
F4630505	Otros costes sociales Auxiliar administrativo
F46306	Otros costes sociales comercial
F4630600	Otros costes sociales Jefe comercial
F4630601	Otros costes sociales Comercial
F4630602	Otros costes sociales Relaciones públicas
F46307	Otros costes sociales mantenimiento y servicios auxiliares
F4630700	Otros costes sociales Encargado de mantenimiento
F4630701	Otros costes sociales Encargado de sección
F4630702	Otros costes sociales Especialista de mantenimiento
F4630703	Otros costes sociales Auxiliar de mantenimiento
F4630704	Otros costes sociales Animador turístico
F4630705	Otros costes sociales Monitor/cuidador de colectividades

**F5 Otros costes de gestión****F50 Otros costes de gestión**

F500 Otros costes de gestión

F50000 Otros costes de gestión

F50000 Otros costes de gestión

**F6 Costes financieros****F60 Otros costes financieros**

F600 Otros costes financieros

F60000 Otros costes financieros

F6000000 Otros costes financieros

<b>F7 Dotaciones para la amortización</b>	
<b>F70</b>	<b>Amortización del inmovilizado intangible</b>
F700	Amortización gastos de investigación
	F70000 Amortización gastos de investigación
	F7000000 Amortización gastos de investigación
F701	Amortización gastos de desarrollo
	F70100 Amortización gastos de desarrollo
	F7010000 Amortización gastos de desarrollo
F702	Amortización concesiones administrativas
	F70200 Amortización concesiones administrativas
	F7020000 Amortización concesiones administrativas
F703	Amortización propiedad industrial
	F70300 Amortización propiedad industrial
	F7030000 Amortización propiedad industrial
F704	Amortización fondo de comercio
	F70400 Amortización fondo de comercio
	F7040000 Amortización fondo de comercio
F705	Amortización derechos de traspaso
	F70500 Amortización derechos de traspaso
	F7050000 Amortización derechos de traspaso
F706	Amortización aplicaciones informáticas
	F70600 Amortización aplicaciones informáticas
	F7060000 Amortización aplicaciones informáticas
<b>F71</b>	<b>Amortización del inmovilizado material</b>
F710	Amortización de construcciones
	F71000 Amortización de construcciones
	F7100000 Amortización de construcciones
F711	Amortización de instalaciones técnicas
	F71100 Amortización de instalaciones de vitrinas, estanterías, mostradores etc.
	F7110000 Amortización de instalaciones de vitrinas, estanterías y mostradores
	F7110001 Amortización de instalaciones de cafeterías, asadores, freidoras, etc.
	F7110002 Amortización de instalaciones de electrodomésticos en habitaciones

	F71101	Amortización de instalaciones deportivas y de recreo
	F7110100	Amortización de instalaciones deportivas y de recreo
	F71102	Amortización de instalaciones
	F7110200	Amortización de instalaciones eléctricas
	F7110201	Amortización de instalaciones de tratamiento de fluidos
	F7110202	Amortización de instalaciones de telecomunicaciones
	F7110203	Amortización de instalaciones de seguridad
	F7110204	Amortización de otras instalaciones
F712		Amortización de maquinaria
	F71200	Amortización de maquinaria de lavandería
	F7120000	Amortización de maquinaria de lavandería
	F71201	Amortización de maquinaria e instalaciones sanitarias y cocina
	F7120100	Amortización de maquinaria e instalaciones sanitarias y cocina
	F71202	Amortización de otra maquinaria
	F7120200	Amortización de otra maquinaria
F713		Amortización de utillajes y herramientas
	F71300	Amortización de utillajes y herramientas
	F7130000	Amortización de utillajes y herramientas
	F71301	Amortizaciones de utillaje de cocina y sala
	F7130100	Amortizaciones de lencería
	F7130101	Amortizaciones de vajilla
	F7130102	Amortizaciones de cubertería
	F7130103	Amortizaciones de cristalería
	F7130104	Amortizaciones de menaje cocina
F714		Amortización de mobiliario
	F71400	Amortización de mobiliario
	F7140000	Amortización de mobiliario habitaciones
	F7140001	Amortización de otro mobiliario



	F71401	Amortización de decoración de i
	F7140100	Amortización de d interiores
	F71402	Amortización de mobiliario de o
	F7140200	Amortización de r
F716		Amortización de equipos proceso información
	F71600	Amortización de equipos proces
	F7160000	Amortización de e información
F717		Amortización de elementos de transporte
	F71700	Amortización de elementos de t
	F7170000	Amortización de e transporte interno
	F7170001	Amortización de e transporte externc
F718		Amortización de otro inmovilizado material
	F71800	Amortización de otro inmoviliza
	F7180000	Amortización de o material

**F8 Otros factores de coste**

<b>F80</b>	<b>Otros factores de coste</b>
F800	Otros factores de coste
F80000	Otros factores de coste
F8000000	Otros factores de

La presente codificación está planteada para dar respuesta a las necesidades informativas de las empresas del sector hotelero, siendo compatible perfectamente con empresas medianas y pequeñas, necesitando en estos casos una menor cantidad de conceptos.

Para la especificación del contenido de los diferentes elementos nos ha parecido suficiente utilizar el presente catálogo, tomando los dos primeros niveles de desagregación

### **F0 Costes de aprovisionamiento**

#### F01 Costes de materia prima

Materiales consumidos en el hotel o por el personal de la empresa tales como comida y bebida.

#### F02 Costes de otros aprovisionamientos

Materiales consumidos en el hotel, tales como material de oficina, de reposición, y de mantenimiento.

### F03 Trabajos realizados por otras empresas

Coste de los servicios de carácter general prestados a la empresa por profesionales independientes tales como empresas de trabajo temporal, actuaciones musicales, contratos de limpieza, seguridad, Lavandería y tintorería, overbooking y otros.

### F2 Coste de servicios exteriores

F20 Costes en investigación y desarrollo en el caso que proceda.

### F21 Arrendamientos y cánones

Coste de los alquileres de bienes muebles e inmuebles en uso o a disposición del hotel, coste de los derechos de uso o de la concesión de uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial.

### F22 Reparaciones y conservación

Coste de reparaciones y conservación de los elementos de inmovilizado.

### F23 Servicios profesionales independientes

Coste de los servicios de carácter general prestados al hotel por profesionales

independientes tales como notarios, consultorías, calidad, auditores, selección de personal, sistemas de reservas, etc;

#### F24 Transportes

Coste de los transportes a cargo de la empresa realizados por terceros.

#### F25 Primas de seguros

Coste de las primas de seguros a cargo de la empresa

#### F26 Servicios bancarios y similares

Comisiones y servicios bancarios, de tarjetas de crédito, etc...

#### F27 Publicidad

Importe de los servicios publicitarios así como los gastos derivados de la representación y relaciones públicas de la empresa.

#### F28 Suministros

Coste de abastecimientos no almacenables consumidos en el periodo, como energía eléctrica, agua, gas para calefacción, etc.

#### F29 Otros servicios

Importe de contratos de servicios en conceptos no comprendidos en rúbricas anteriores, tales como el servicio de telecomunicaciones, correos y mensajería etc...

### **F3 Tributos**

#### F30 Impuesto sobre beneficios

Importe del impuesto sobre beneficios devengado en el ejercicio

#### F31 Otros tributos

Otros tributos no recogidos anteriormente, como por ejemplo el IBI, IAE otras tasas municipales, multas y sanciones etc...

### **F4 Costes de personal**

#### F40 Sueldos y salarios

Retribuciones del personal del hotel, como el de recepción, pisos, cocina, sala, departamentos operativos, administración y dirección general, dirección comercial y mantenimiento.

#### F41 Indemnizaciones

## Coste de las indemnizaciones del personal

### F42 Seguridad social

#### Cuotas de la seguridad social a cargo de la empresa

### F43 Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de aportación definida

Importe de las aportaciones devengadas por remuneraciones a largo plazo al personal de la empresa, tales como pensiones u otras prestaciones por jubilación o retiro, que se articulen a través de un sistema de aportación definida.

### F45 Retribuciones de personal mediante instrumentos de patrimonio

Importes liquidados por la empresa con instrumentos de patrimonio o con importes en efectivo basados en el valor de instrumentos de patrimonio a cambio de los servicios prestados por los empleados.

### F46 Otros costes sociales

Costes de mantenimiento del personal del hotel, formación del personal, uniformi-

dad y otros costes sociales no incluidos en rúbricas anteriores

### **F5 Otros costes de gestión**

Importe de gastos de diferentes tipologías no identificadas en otras categorías

### **F6 Costes financieros**

F60 Otros costes financieros

Coste calculado de los recursos de capital, tanto propios como ajenos, que permitan financiar las actividades del hotel, como intereses de deudas con entidades de crédito, comisiones de avales bancarios, gastos de formalización de deudas, intereses de pólizas de crédito y demás gastos financieros y comisiones.

### **F7 Dotaciones para la amortización**

F70 Amortización del inmovilizado intangible

Valor de la depreciación periódica efectiva sufrida por el inmovilizado inmaterial del hotel.

#### F71 Amortización del inmovilizado material

Valor de la depreciación periódica efectiva sufrida por el inmovilizado material del hotel. Como las construcciones, instalaciones técnicas, maquinaria del hotel, utillajes y herramientas, mobiliario de habitaciones, cocina, equipos para procesos de información, elementos de transporte etc...

#### F8 Otros factores de coste

No incluidos en rúbricas anteriores

### 3.3 Centros de coste

Cualquier empresa con mínima complejidad organizacional se estructura en centros encargados de la realización de ciertas tareas. Es en estos lugares donde se realiza la aplicación y consumo de los factores por parte de las actividades, para la realización del servicio.

La IGAE (2011) define centro de coste como "lugar físico dónde, como consecuencia del proceso productivo, se consume toda una serie de recursos que se incorporan a las actividades", entendidas éstas en un sentido amplio como



el “conjunto de actuaciones que tiene por objetivo la utilización combinada de factores en un proceso productivo para obtener bienes o prestar servicios”. Dichos centros de coste ofrecen información necesaria para el modelo de coste, respondiendo a la pregunta básica de ¿quién consume?

Basándonos en una posible estructura organizacional de una empresa hotelera y la utilidad que genera el conocimiento de los costes de las diferentes secciones resulta conveniente, a nuestro juicio, que el modelo de costes para una empresa del sector sea orgánico, vertebrándose a partir de los centros de coste en los que se divide la empresa y las actividades que configuran su proceso de producción.

Para la adecuada concreción de este apartado en el modelo de cálculo de costes es necesario el conocimiento detallado de la organización de la empresa y su cadena de valor. La relación entre los diferentes centros físicos y departamentos que componen el organigrama de la misma y la cadena de valor que se deriva de su proceso productivo representa el punto de partida para la definición de los centros de costes del modelo.

Obviamente, por obedecer a vertientes distintas de su realidad los centros o divisiones jerárquicas de la empresa no han de coincidir necesariamente con los

centros de coste definidos en el modelo. Sin embargo, para garantizar la suficiente operatividad práctica del modelo es preciso buscar el máximo paralelismo entre ambas estructuras.

Por tanto, y como resumen de los primeros niveles en los que se clasifican la dimensión de centros en el modelo y por su función proponemos los siguientes centros:

- Dirección
  
- Administración
  
- Pisos
  
- Restauración
  
- Animación
  
- Otros centros de explotación
  
- Recepción

- Otros Centros auxiliares
  
- Comercial y eventos
  
- Aprovisionamiento

Con independencia de la anterior catalogación de carácter funcional, resulta preciso clasificar los centros de coste desde el punto de vista de su participación en el proceso de formación del coste pues, de acuerdo con la naturaleza de las actividades que realizan, debe determinarse la trazabilidad del coste en el modelo, a efectos de definir su tratamiento en el proceso de formación del coste de las actividades y servicios, al tiempo que, como acabamos de señalar, se constituyen en un output informativo del modelo que se materializa en un indicador útil en sí mismo para la gestión.

De acuerdo a esta visión, se propone la siguiente clasificación de los centros de coste.

- Centros principales. Realizan una o varias actividades que configuran el proceso productivo de la empresa y se constituyen en los servicios principales prestados por la organización –actividades principales-,

contribuyendo de manera inmediata a su ejecución.

- Centros auxiliares. Realizan actividades de apoyo que, sin formar parte de manera inmediata o directa del proceso de prestación del servicio, se consideran necesarias para su desarrollo (servicios de mantenimiento, servicio de informática, etc.).
- Centros de dirección y administración. Realizan las tareas propias de su denominación, tanto a nivel general como funcional.
- Centros anexos. Podrían realizar actividades vinculadas con la prestación de servicios finales a usuarios externos considerados como no imprescindibles para el cumplimiento de los fines generales de la organización.
- Centros mixtos. Participan de las características de dos o más tipos de los centros anteriormente descritos.

Para realizar los trabajos de definición del modelo en lo relativo a la definición de centros ha sido preciso acceder tanto al organigrama de la empresa como al estudio del conjunto de centros prestadores de las actividades que configuran

su proceso de negocio y, en consecuencia, su cadena de valor.

La estructura de esta dimensión se compone de diferentes niveles de desagregación, según el tamaño y estructura de la empresa objetivo. En nuestro modelo tipo hemos optado por una distribución en tres niveles, pudiendo llegar incluso a un cuarto nivel si fuese necesario.

Junto a estos, podría pensarse en otras clasificaciones de utilidad para el gestor como por ejemplo la ubicación física de los centros, el responsable de los mismos, etc... Pudiendo al igual que indicamos para la catalogación de los elementos de coste, incluirse dentro de la jerarquía de la catalogación de centros de coste o como atributos asociados a los mismos para la explotación de la información en herramientas informáticas de análisis de costes y BI (Business Intelligence):

A continuación, se presenta la estructura del desglose completo de los centros propuestos, con su respectiva codificación. Tal y como se ha procedido con la catalogación de los elementos de coste, la presente codificación se basa en el sistema decimal de Dewey, al cual se le incluye la letra C, para su rápida identificación como centro de coste.

C00. Dirección

C000. Gerencia

C0000. Gerencia

C01. Administración

C010. Administración

C0100. Administración

C011. RR.HH.

C0110. Administración de personal

C0111. Prevención de riesgos laborales y gabinete de atención  
sanitaria

C02. Habitaciones

C020. Habitaciones

C0200. Habitaciones individuales

C0201. Habitaciones dobles

C0202. Habitaciones Junior Suite

C0203. Habitaciones Suite

C0204. Otras habitaciones

C021. Mini bar

C0210. Habitaciones individuales

C0211. Habitaciones dobles

C0212. Habitaciones Junior Suite

C0213. Habitaciones Suite

C0214. Otras habitaciones

### C03. Restauración

C030. Restaurante

C0300. Restaurante

C031. Bar

C0310. Bar

C032. Cocina

C0320. Cocina

### C04. Otros centros de explotación

C040. Instalaciones deportivas

C0400. Instalaciones deportivas

C041. Tintorería

C0410. Tintorería

C042. Animación

C0420. Animación

C043. Parking

    C0430. Parking

C044. Otros centros de explotación

    C0440. Otros centros de explotación

C05. Recepción

    C050. Recepción

        C0500. Recepción

C06. Limpieza

    C060. Limpieza

        C0600. Limpieza

C07. Pisos

    C070. Pisos

        C0700. Pisos

C08. Lavandería

    C080. Lavandería

        C0800. Lavandería



C09. Mantenimiento

C090. Mantenimiento

C0900. Mantenimiento

C10. Comercial y eventos

C100. Comercial

C1000. Comercial

C101. Eventos

C1010. Eventos

C11. Aprovisionamiento

C110. Servicio de compras

C1100. Servicio de compras

Pasamos a continuación, a efectuar una descripción del contenido del presente catálogo, que llevaremos a cabo someramente dado que su contenido se deduce fácilmente de la denominación otorgada a los distintos epígrafes en él incluidos:

C00. Dirección

C000. Gerencia

C0000. Gerencia

Coste propio de la dirección del hotel o gerencia, donde se incluirán las actividades propias de la dirección tales como definición de líneas básicas, objetivos estratégicos, representación etc...

C01. Administración

C010. Administración

C0100. Administración

C011. RR.HH.

C0110. Administración de personal

C0111. Prevención de riesgos laborales y gabinete de atención sanitaria

Estos centros se encargan del depósito y custodia de la documentación del hotel y al soporte de las actividades de administración en general, llevanza y teneduría de libros contables, gestión tributaria y demás tareas propias relacionadas con la administración del hotel, así como la gestión del personal, prevención de riesgos laborales y atención sanitaria.

## C02. Habitaciones

### C020. Habitaciones

C0200. Habitaciones individuales

C0201. Habitaciones dobles

C0202. Habitaciones Junior Suite

C0203. Habitaciones Suite

C0204. Otras habitaciones

### C021. Mini bar

C0210. Habitaciones individuales

C0211. Habitaciones dobles

C0212. Habitaciones Junior Suite

C0213. Habitaciones Suite

C0214. Otras habitaciones

En habitaciones, se encuentran los centros encargados de la gestión de habitaciones y del mini bar por tipos de habitación.

## C03. Restauración

### C030. Restaurante

C0300. Restaurante

C031. Bar

C0310. Bar

C032. Cocina

C0320. Cocina

Centros encargados de la gestión propia del restaurante del hotel, bar y cocina.

C04. Otros centros de explotación

C040. Instalaciones deportivas

C0400. Instalaciones deportivas

C041. Tintorería

C0410. Tintorería

C042. Animación

C0420. Animación

C043. Parking

C0430. Parking

C044. Otros centros de explotación

C440. Otros centros de explotación

Centros encargados de la gestión propia de las instalaciones deportivas, tintorería, animación, parking y otros centros de explotación del hotel.

C05. Recepción

C050. Recepción

C0500. Recepción

Centro encargado de la atención al cliente desde la entrada hasta la salida del hotel, reservas y facturación y cobro en su caso, tanto del alojamiento como del resto de productos y servicios ofrecidos por el hotel.

C06. Limpieza

C060. Limpieza

C0600. Limpieza

Centro encargado de la gestión de limpieza en general

C07. Pisos

C070. Pisos

C0700. Pisos

Centro encargado de la gestión propia de pisos

C08. Lavandería

C080. Lavandería

C0800. Lavandería

Centro encargado de lavandería

C09. Mantenimiento

C090. Mantenimiento

C0900. Mantenimiento

Centro encargado de mantenimiento en general del hotel

C10. Comercial y eventos

C100. Comercial

C1000. Comercial

C101. Eventos

C1010. Eventos

Centro encargado de las funciones propias de comercialización del hotel, marketing y fidelización de clientes.

C11. Aprovisionamiento

C110. Servicio de compras

C1100. Servicio de compras

Centro donde se gestionan las problemáticas de compras y aprovisionamientos.

### 3.4 Actividades

La IGAE define el concepto de actividad como un conjunto de actuaciones que tienen como objetivo la obtención, mediata o inmediata de un producto, bien o servicio, mediante un proceso productivo en el que se incorpora un valor añadido.

La catalogación de las actividades que realiza la empresa, la definición de su nivel de agregación o desagregación así como su adscripción orgánica y la elección del driver inductor de coste correspondiente a cada una de ellas supone, sin duda, gran parte del éxito o fracaso del modelo. Resulta necesario, no sólo un conocimiento profundo del proceso productivo y de la cadena de valor, sino también un estudio detallado de las necesidades de información así como de la estructura y fuentes de obtención de los datos necesarios dentro del sistema integrado de información de la empresa.

Podía pensarse en otras clasificaciones de utilidad para el gestor como por ejemplo la ubicación física de las actividades, el responsable de las mismas, etc... Pudiendo al igual que indicamos para la catalogación de los elementos de coste y centros, incluirse dentro de la jerarquía de la catalogación de actividades de coste o como atributos asociados a las mismas para la explotación de la información en herramientas informáticas de análisis de costes y BEI (Business Intelligence)

A continuación proponemos una codificación de las mismas, teniendo presente la estructura organizativa y configuración de los procesos de producción de un hotel de mayor tamaño y complejidad del sector, para así proponer un modelo tipo que permita abarcar la totalidad de las problemáticas del mismo.

#### A00. Actividades de administración

##### A001. Dirección General

###### A0010. Dirección General

##### A002. Gestión administrativa, contable y fiscal

###### A0020. Gestión administrativa, contable y fiscal

##### A003. Administración general

###### A0030. Administración general



A01. Actividades de gestión de los recursos humanos

A010. Formación del personal

A0100. Formación del personal

A011. Planificación de la selección y contratación de Personal

A0110. Planificación de la selección y contratación de personal

A012. Pruebas de selección

A0120. Pruebas de selección

A013. Contratación de personal

A0130. Contratación de personal

A014. Relaciones laborales

A0140. Relaciones laborales

A015. Gestión de personal

A0150. Gestión de personal

A016. Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria

A0160. Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria

A017. Gestión de nóminas y seguros sociales

A0170. Gestión de nóminas y seguros sociales

## A02. Actividades de habitaciones

### A020. Habitaciones

A0200. Habitaciones individuales

A0201. Habitaciones dobles

A0202. Habitaciones Junior Suite

A0203. Habitaciones Suite

A0204. Otras Habitaciones

### A021. Minibar

A0210. Habitaciones individuales

A0211. Habitaciones dobles

A0212. Habitaciones Junior Suite

A0213. Habitaciones Suite

A0214. Otras Habitaciones

## A03. Actividades de restauración

### A030. Servicio comidas

A0300. Servicio comidas

### A031. Servicio bebidas

A0310. Servicio bebidas

### A032. Limpieza restaurante

A0320. Limpieza restaurante

A033. Limpieza bar

A0330. Limpieza bar

A034. Limpieza cocina

A0340. Limpieza cocina

A035. Gestión de compras

A0350. Gestión de compras restaurante

A0351. Gestión de compras bar

A0352. Gestión de compras cocina

A036. Gestión almacén

A0360. Gestión almacén restaurante

A0361. Gestión almacén bar

A0362. Gestión almacén cocina

A037. Elaboración comidas

A0370. Elaboración comidas

A04. Actividades de instalaciones deportivas

A040. Instalaciones deportivas

A0400. Instalaciones deportivas

A05. Actividades de tintorería

A050. Tintorería

A0500. Tintorería

A06. Actividades de animación

A060. Animación

A0600. Animación

A07. Actividades de Parking

A070. Parking

A0700. Parking

A08. Otras actividades de explotación

A080. Otras actividades de explotación

A0800. Otras actividades de explotación

A09. Actividades de recepción

A090. Recepción

A0900. Recepción

A10. Actividades de Limpieza

A100. Limpieza de zonas comunes

A1000. Limpieza de zonas comunes

A101. Limpieza de otras zonas

A1010. Limpieza de otras zonas

A11. Actividades Pisos

A110. Limpieza de habitaciones

A1100. Limpieza de habitaciones

A111. Gestión economato de habitaciones

A1110. Gestión economato de habitaciones

A12. Lavandería

A120. Lavandería

A1200. Lavandería

A13. Mantenimiento

A130. Mantenimiento

A1300. Mantenimiento

A14. Actividades de comercial y eventos

A140. Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones

A1400. Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones

A141. Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos

A1410. Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos

A15. Actividades de aprovisionamiento

A150. Gestión de compras y almacenamiento

A1500. Gestión de compras y almacenamiento

A151. Planificación de necesidades de material

A1510. Planificación de necesidades de material

A152. Recepción de mercancía

A1520. Recepción de mercancía

A16. Otras actividades

A160. Otras actividades

A1600. Otras actividades

A continuación describimos las actividades contenidas en el catálogo:

A00. Actividades de administración

A0010. Dirección general

Las tareas propias de la dirección general en administración del hotel

A0020. Gestión administrativa, contable y fiscal

Las tareas propias sobre cierres contables diarios, mensuales y anuales de habitaciones y servicios del hotel, así como la problemática fiscal del mismo y elaboración y control de presupuestos

A0030. Administración general

El análisis económico-técnico de la información del hotel, así como, la elaboración de informes para la ayuda en la toma de decisiones y administración en general

## A01. Actividades de gestión de los recursos humanos

### A0100. Formación del personal

Tareas propias de la formación de nuevos empleados así como de la plantilla en general

### A0110. Planificación de la selección y contratación de Personal

Estudio de las necesidades de personal y planificación de las pruebas de selección necesarias para la contratación o externalización del servicio en su caso.

### A0120. Pruebas de selección

Planificación y creación de las pruebas para el reclutamiento de nuevo personal

### A0130. Contratación de personal

Las tareas propias de dicha actividad



#### A0140. Relaciones laborales

Comunicación con los empleados, mediación de conflictos laborales, contacto con sindicatos y demás tareas relacionadas con el personal

#### A0150. Gestión de personal

Definición de los puestos de trabajo y necesidades de personal

#### A0160. Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria

Análisis, diseño e implementación de sistemas y programas orientados a la reducción o eliminación de peligros y riesgos laborales, con o sin asesoramiento técnico externo, así como atención médica al personal del hotel.

#### A0170. Gestión de nóminas y seguros sociales

Las tareas propias de dicha actividad

## A02. Actividades de Habitaciones

### A020. Habitaciones

#### A0200. Habitaciones individuales

#### A0201. Habitaciones dobles

#### A0202. Habitaciones Junior Suite

#### A0203. Habitaciones Suite

#### A0204. Otras Habitaciones

Actividades propias del servicio para que la habitación esté disponible, según tipo de habitación

### A021. Minibar

#### A0210. Habitaciones individuales

#### A0211. Habitaciones dobles

#### A0212. Habitaciones Junior Suite

#### A0213. Habitaciones Suite

#### A0214. Otras Habitaciones

Actividades propias para el servicio minibar por tipo de habitación.

A03. Actividades de restauración

A0300. Servicio comidas

A0310. Servicio bebidas

A0320. Limpieza restaurante

A0330. Limpieza bar

A0340. Limpieza cocina

A0350. Gestión de compras restaurante

A0351. Gestión de compras bar

A0352. Gestión de compras cocina

A0360. Gestión almacén restaurante

A0361. Gestión almacén bar

A0362. Gestión almacén cocina

A0370. Elaboración de comidas

Las actividades del catálogo A03 consisten en llevar a cabo las tareas propias de elaboración y servicio de comidas, bebidas, limpieza de restaurante/bar, cocina,

la gestión de compras y de almacenes de comida y bebida

A04. Actividades de instalaciones deportivas

A0400. Instalaciones deportivas

Las tareas propias para que las instalaciones estén disponibles y puedan ser utilizadas por los clientes

A05. Actividades de Tintorería

A0500. Tintorería

Las tareas propias de tintorería, siempre que no lo subcontrate el hotel

A06. Actividades de animación

A0600. Animación

Las tareas propias de programación para poder ofertar el servicio de animación del hotel a sus clientes.

## A07. Parking

### A0700. Parking

Las tareas propias de las operaciones para ofertar servicio de parking a los clientes.

## A08. Otras actividades de explotación

### A0800. Otras actividades de explotación

Otras actividades de explotación cuando procedan.

## A09. Actividades de recepción

### A0900. Recepción

Tareas propias de registro de entrada y salida del cliente, gestionar reservas de alojamiento y otros servicios, gestión de todo tipo de incidencias relacionadas con el cliente y cobro.

## A10. Actividades de Limpieza

### A1000. Limpieza de zonas comunes

#### A1010. Limpieza de otras zonas

Tareas propias de limpieza en general de las instalaciones del hotel y otras zonas, exceptuando pisos.

## A11. Actividades de Pisos

### A1100. Limpieza de habitaciones

Las tareas propias de dicha actividad para que la habitación esté disponible

#### A1110. Gestión economato de habitaciones

Actividades propias de la gestión del economato

## A12. Lavandería

#### A1200. Lavandería

Actividades propias del lavado de cortinas, sábanas, toallas, mantelerías y menaje en general del hotel

#### A13. Mantenimiento

##### A1300. Mantenimiento

Tareas propias de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, definición de los planes de mantenimiento, planificación de las actuaciones de mantenimiento a realizar durante el ejercicio y adquisición de material necesario para llevarlo a cabo, mantenimiento preventivo y revisión técnica de las instalaciones

#### A14. Actividades de comercial y eventos

##### A1400. Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones

Las tareas propias de la gestión sobre las ventas de los servicios de alojamiento

#### A1410. Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos

Las tareas propias de la gestión sobre las ventas de los eventos

#### A15. Actividades de aprovisionamiento

##### A1500. Gestión de compras y almacenamiento

Realización de los pedidos necesarios a los proveedores estipulados, así como, control del almacenamiento de materiales. Resolución de los problemas generados en el aprovisionamiento y almacenamiento, devoluciones etc...

##### A1510. Planificación de necesidades de material

Planificación de necesidades de material: Estudio del material necesario por las diferentes áreas y las necesidades de las mismas a corto plazo. Incluimos en la actividad, la supervisión de la gestión de compras llevada a cabo por las actividades de otros departamentos del hotel.

##### A1520. Recepción de mercancía



Recogida y gestión de la llegada de nuevo material. Distribución del material a las diferentes áreas, almacén general o control en el almacén específico en su caso, como podría ser los de alimentos y bebidas.

A16. Otras actividades

A1600. Otras actividades

Otras actividades susceptibles de incluir en el catálogo en su caso.

### 3.5 Objetos de coste

Aunque constituyen objetos de coste todas las estructuras definidas en un modelo de coste que tengan interés informativo para la gestión. En un sentido estricto, se reserva, con carácter general, esta denominación, para los portadores finales del coste coincidentes, lógicamente, con las diferentes manifestaciones de la producción y, en su caso, con otros portadores complementarios, de acuerdo al sistema de costes elegido.

En nuestro caso, al establecer nuestra propuesta de modelización sobre la base de un sistema a costes totales, los objetos de coste definidos en este apartado

se identifican con los correspondientes al servicio de alojamiento, comidas, bebidas y demás prestaciones de servicios ofrecidos por el hotel.

El servicio que presta el hotel se compone básicamente del alojamiento, restauración y otros servicios susceptibles de ser ofertados por la empresa.

Podía pensarse en otras clasificaciones de utilidad para el gestor como por ejemplo, sexo del cliente, canal de procedencia, perfil, etc. Pudiendo al igual que indicamos para la catalogación de los elementos de coste, centros y actividades, incluirse dentro de la jerarquía de la catalogación de objetos de coste o como atributos asociados a los mismos para la explotación de la información en herramientas informáticas de análisis de costes y BI (Business Intelligence)

Por lo que se refiere al alojamiento, creemos oportuno diferenciar en nuestro catálogo según el tipo de habitación del hotel y la procedencia del cliente. En las comidas y bebidas hemos diferenciado según el tipo de servicio. Y por último hemos incluido en el catálogo otros objetos de coste relacionados con los servicios deportivos que oferta el hotel, Spa y otros servicios, incluyendo la subactividad en el presente catálogo para los costes derivados del exceso de capacidad.

A continuación se incluye el catálogo de los objetos de coste, con un sistema de codificación homólogo a los anteriormente utilizados, con las letras OP para clarificar que se trata de un portador de costes:

OP0. Alojamiento

OP01. Habitaciones individuales

OP010. Habitaciones individuales

OP0100. Directos

OP0101. Minoristas

OP0102. Receptivos

OP0103. Internet

OP0104. GDS

OP0105. Empresas

OP0106. Talonarios

OP0107. APT

OP0109. Otros

OP02. Habitaciones dobles

OP020. Habitaciones dobles

OP0200. Directos

OP0201. Minoristas

OP0202. Receptivos

OP0203. Internet

OP0204. GDS

OP0205. Empresas

OP0206. Talonarios

OP0207. APT

OP0209. Otros

OP03. Habitaciones Junior Suite

OP030. Habitaciones Junior Suite

OP0300. Directos

OP0301. Minoristas

OP0302. Receptivos

OP0303. Internet

OP0304. GDS

OP0305. Empresas

OP0306. Talonarios

OP0307. APT

OP0309. Otros

OP04. Habitaciones Suite

OP040. Habitaciones Suite

OP0400. Directos

OP0401. Minoristas

OP0402. Receptivos

OP0403. Internet

OP0404. GDS

OP0405. Empresas

OP0406. Talonarios

OP0407. APT

OP0409. Otros

OP05. Otras habitaciones

OP050. Otras habitaciones

OP0500. Otras habitaciones

OP1. Comidas

OP10. Comidas

OP100. Comidas

OP1000. Desayuno pensión

OP1001. Almuerzo pensión

- OP1002. Cena pensión
- OP1003. Desayuno
- OP1004. Comidas restaurante
- OP1005. Comidas Bar
- OP1006. Comidas eventos
- OP1009. Otros servicios de comidas

OP2. Bebidas

OP20. Bebidas

OP200. Bebidas

- OP2000. Bebidas pensión
- OP2001. Bebidas restaurante
- OP2002. Bebidas Bar
- OP2003. Bebidas minibares
- OP2004. Bebidas eventos
- OP2009. Otras bebidas

OP3. Servicios deportivos

OP30. Servicios deportivos

OP300. Servicios deportivos

- OP3000. Tenis

OP3001. Padel

OP3002. Golf

OP3003. Piscina

OP3004. Gimnasio

OP3009. Otros servicios deportivos

OP4. SPA

OP40. SPA

OP400. SPA

OP4000. SPA

OP4001. Otros servicios SPA tratamientos

OP5. Otros servicios

OP50. Otros servicios

OP500. Otros servicios

OP5000. Teléfono habitaciones

OP5001. Alquiler salones

OP5002. Cajas de seguridad

OP5003. Excursiones

OP5004. Parking

OP5005. Tintorería

OP5009. Otros servicios del hotel

OP6. Subactividad

### 3.6 Elementos de ingreso

Junto a las restantes estructuras del modelo (elementos de coste, servicios, centros y actividades del hotel), es necesario disponer de un catálogo de elementos de ingresos cuya comparación con el coste de los servicios permita calcular los diferentes márgenes y resultados de la empresa.

La elección del nivel de desagregación hasta el que se determinen los elementos de ingreso dependerá de la propia estructura de éstos y de la posibilidad de vinculación o afectación de los mismos al servicio, aunque, al igual que en el caso de los objetos de coste, también lo haga de la disponibilidad de la información y de la economicidad de la obtención de la misma.

En consecuencia, la mencionada necesidad de comparación para el cálculo de los márgenes obliga a estructurar el catálogo de ingresos de forma análoga al de objetos de coste.



A continuación exponemos nuestra propuesta de catálogo de ingresos, de acuerdo a su naturaleza, con análoga codificación que en los casos anteriores, empezando por I :

## I0. Ventas de alojamiento

### I00. Venta de Habitaciones

#### I001. Habitaciones individuales

I0010. Ventas Directos

I0011. Ventas Minoristas

I0012. Ventas Receptivos

I0013. Ventas Internet

I0014. Ventas GDS

I0015. Ventas a Empresas

I0016. Ventas de Talonarios

I0017. Ventas APT

I0019. Otros

#### I002. Habitaciones dobles

I0020. Ventas Directos

I0021. Ventas Minoristas

I0022. Ventas Receptivos

I0023. Ventas Internet

I0024. Ventas GDS

I0025. Ventas a Empresas

I0026. Ventas de Talonarios

I0027. Ventas APT

I0029. Otros

I003. Habitaciones Junior Suite

I0030. Ventas Directos

I0031. Ventas Minoristas

I0032. Ventas Receptivos

I0033. Ventas Internet

I0034. Ventas GDS

I0035. Ventas a Empresas

I0036. Ventas de Talonarios

I0037. Ventas APT

I0039. Otros

I004. Habitaciones Suite

I0040. Ventas Directos

I0041. Ventas Minoristas

I0042. Ventas Receptivos

I0043. Ventas Internet

I0044. Ventas GDS

I0045. Ventas a Empresas

I0046. Ventas de Talonarios

I0047. Ventas APT

I0049. Otros

I005. Otras habitaciones

I0050. Ventas Directos

I0051. Ventas Minoristas

I0052. Ventas Receptivos

I0053. Ventas Internet

I0054. Ventas GDS

I0055. Ventas a Empresas

I0056. Ventas de Talonarios

I0057. Ventas APT

I0059. Otros

I1. Ventas de Comidas

I10. Ventas de Comidas

I100. Ventas de Comidas

I1000. Ventas Desayuno pensión

- I1001. Ventas Almuerzo pensión
- I1002. Ventas Cena pensión
- I1003. Ventas Desayuno
- I1004. Ventas Comidas restaurante
- I1005. Ventas Comidas Bar
- I1006. Ventas Comidas eventos
- I1009. Otros servicios de comidas

## I2. Ventas de Bebidas

### I20. Ventas de Bebidas

#### I200. Ventas de Bebidas

- I2000. Ventas Bebidas pensión
- I2001. Ventas Bebidas restaurante
- I2002. Ventas Bebidas Bar
- I2003. Ventas Bebidas minibares
- I2004. Ventas Bebidas eventos
- I2009. Otros servicios de bebidas

## I3. Ventas de Servicios deportivos

### I30. Ventas de Servicios deportivos

#### I300. Ventas de Servicios deportivos

I3000. Ventas de Tenis

I3001. Ventas de Padel

I3002. Ventas de Golf

I3003. Ventas Piscina

I3004. Ventas Gimnasio

I3009. Otras ventas de servicios deportivos

#### I4. Ventas SPA

I40. Ventas SPA

I400. Ventas SPA

I4000. Ventas de SPA

#### I5. Ventas de Otros servicios

I50. Ventas de Otros servicios

I500. Ventas de Otros servicios

I5000. Ventas Teléfono

I5001. Ventas Alquiler salones

I5002. Ventas Cajas de seguridad

I5003. Ventas Excursiones

I5004. Ventas Parking

I5005. Ventas Tintorería

I5006. Ventas Servicios deportivos

I5009. Ventas Otros servicios

## I6. Otros ingresos

I60. Otros ingresos

I600. Otros ingresos

I6000. Ingresos por subvenciones

I6001. Ingresos por arrendamiento

I6002. Ingresos por comisiones

I6009. Otros ingresos

En ventas de alojamiento, desglosamos el tipo de ingreso según su procedencia, dato que será proporcionado por el sistema de información del hotel, de tal forma que distinguimos entre ingresos por ventas directas, minoristas, receptivos (internacional tipo Jumbo Tours), internet (web propia o tipo booking, etc...), GDS (canales de distribución tipo Amadeus), ventas a empresas según acuerdos, talonarios y ventas APT (apartamentos en su caso)

Por lo que se refiere a ventas de comidas, hemos diferenciado entre los ingresos procedentes de comida pensión o tarifa a la carta. De esta forma vamos a diferenciar los ingresos por comida según su procedencia.

Por lo que se refiere a la catalogación de los ingresos por bebida, hemos diferenciado también con el mismo criterio que las comidas.

El catálogo de ingresos de otros servicios está confeccionado a partir de la información suministrada por la cadena e incluimos aquellos como teléfonos, alquiler de salones para congresos, reuniones, etc., tintorería, alquiler de cajas de seguridad, parking, excursiones, etc.

En otros ingresos incluimos en el catálogo los procedentes de subvenciones, arrendamientos, comisiones y otros ingresos.

De esta forma, estableciendo un cruce entre ambas clasificaciones dispondremos de información de los ingresos correspondientes a los servicios del hotel para la formación de los correspondientes márgenes específicos, o para el cálculo de los márgenes y resultados globales de la empresa.

En cuanto a la afectación de los ingresos a los objetos de coste, entendemos que es fácilmente relacionable con las establecidas en la propuesta del catálogo.





## **CAPÍTULO IV**

# **MODELO DE COSTES PARA ESTABLECI- MIENTOS HOTELEROS (II)**



## **CAPÍTULO IV: MODELO DE COSTES PARA ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS (II)**

### **4.1 Introducción**

Definidas las estructuras básicas del modelo propuesto para las empresas hoteleras, en el presente capítulo se analiza:

- a) Mapa de asignación de costes
- b) Drivers y criterios de reparto
- c) Outputs informativos

### **4.2 Mapa de asignación de costes**

Definidas las estructuras del modelo, es preciso analizar qué actividades se realizan en los centros, definiendo el correspondiente inventario de actividades por centros y la forma en que fluye el coste desde los elementos de coste hasta los portadores finales.

La empresa hotelera, mediante la utilización de una serie de recursos,

realiza la prestación del servicio, que es básicamente la oferta alojamiento, restauración y otros servicios complementarios.

Nuestro modelo pretende conocer, junto a otros objetos finales e intermedios, el coste de los portadores últimos del coste.

Para ello, y tal y como expusimos anteriormente, se propone el cálculo del coste de centros, actividades y objetos finales de coste, con el doble objetivo de conseguir un adecuado reparto de los costes y obtener información relevante para la gestión.

El modelo que planteamos se compone de diferentes fases o asignación del coste para conseguir los objetivos expuestos.

El proceso de formación del coste se estructura de la siguiente forma:

- 1) Incorporación de los datos del periodo desde los diferentes sistemas origen en que residen (RRHH, Inventario, Contabilidad, Operaciones, etc.), obteniendo el importe de los diferentes elementos de coste de la entidad, los diferentes atributos a ellos asociados y los valores de las variables que se utilizarán como driver de coste.

Dichos datos, tal y como se ha comentado, se obtendrán de las aplicaciones de gestión de la empresa:

- contabilidad (gastos del periodo e ingresos cuando proceda).
- aplicaciones de gestión patrimonial y de espacios, (ubicaciones y superficies en metros cuadrados, amortizaciones de inmovilizado –maquinaria, mobiliario, instalaciones, edificios, etc.).
- Sistemas de gestión de RRHH y nóminas (número de empleados, tipología, salario y retribuciones específicas, unidades de adscripción de personal, etc.).
- Sistemas de gestión operacionales (consumo de materiales y suministros, número de incidencias, habitaciones ocupadas, gestión de ingresos, etc.) y otros documentos de la empresa.

2) Imputación de elementos de coste y distribución de elementos de coste.

2a) Cuando sea posible debe llevarse a cabo la imputación directa

de los consumos necesarios para la prestación de un servicio (costes directos al objeto final).

2b) Independientemente de lo anterior, siempre que sea posible, el coste de los elementos se vincula directamente con las actividades que se realizan. En este caso, aunque el centro no efectúe una función distribuidora del coste, si cumplirá una función acumuladora, obteniéndose el coste del centro por agregación de los montantes de todas las actividades que lo componen.

2c) De no existir o no poder establecerse dicha relación directa entre elementos y actividades, debe analizarse si puede identificarse de manera directa el consumo de elementos de cada centro. En caso contrario, debe procederse a la distribución, mediante las correspondientes bases de reparto, hacia los centros de coste, para posteriormente imputar dicho coste pendiente de reparto en centros a las actividades.

3) Distribución del coste pendiente en los centros. Se trata de imputar el coste pendiente de reparto en centros a las actividades realizadas en éstos. Es decir, en el caso en que, como se ha indicado en el apartado 2, en fases anteriores se ha incorporado coste a centros sin

incorporarlo directamente a las actividades realizadas en dichos centros, hay que realizar un reparto del coste pendiente de dicho centro para cuantificar el montante ulterior de las actividades que lo componen

4) Distribución del coste de las actividades auxiliares. Se realiza el reparto del coste de actividades auxiliares en su caso a otros centros o actividades. Dichas actividades suponen un apoyo a la gestión del resto de centros y actividades principales, mixtas o anexas.

Obviamente, dado que el reparto del coste de las actividades auxiliares puede afectar a otros centros (los clientes de los servicios prestados internamente en la organización -actividades auxiliares-), ello obligaría a volver a la fase 2 para repartir el coste recibido por los centros principales o asimilados (anexos y DAG) para formar el coste de las actividades que realizan.

5) Distribución del coste de las actividades principales a los objetos de coste (habitaciones, comidas y bebidas y otros servicios).

6) Asignación del coste de las actividades de Dirección y Administración a los objetos finales de coste.

De manera gráfica ilustramos las relaciones internas definidas en estas fases del modelo en la figura 4.1.

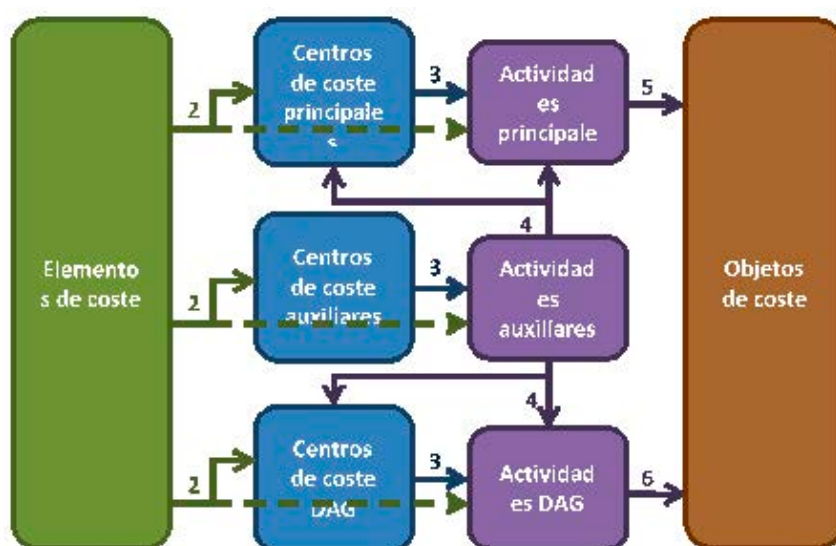


Figura 4.1 Fases del modelo  
Fuente: Elaboración propia

De esta manera se pueden establecer agregados del coste para cada componente del modelo, en función del origen de los costes recibidos por parte de los componentes. En las figura 4.2, 4.3 y 4.4 se aprecia la estratificación del coste para cada tipo de elemento del modelo.





Figura 4.2 Estratos de coste de los centros  
Fuente: Elaboración propia



Figura 4.3 Estratos de coste de las actividades  
Fuente: Elaboración propia



Figura 4.4 Estratos de coste de los portadores finales  
Fuente: Elaboración propia

### 4.2.1 Mapa de asignación de elementos de coste

Como se ha indicado anteriormente, a partir del montante de los elementos de coste incorporados al modelo desde las fuentes orígenes, debemos distribuir sus montantes para poder obtener el coste de los centros y las actividades.

Las posibilidades de relaciones entre clases de coste y centros o actividades son múltiples y entendemos que no resulta necesario desarrollar un catálogo exhaustivo, ya que, a priori, casi cualquier clase de coste puede relacionarse con cualquier centro o actividad. Por ello no establecemos en este apartado

asignaciones entre estos conceptos. Por el contrario, realizamos una propuesta de criterios de reparto para el catálogo de elementos expuesto en el capítulo anterior, propuesta incluida en el epígrafe 4.3.

#### **4.2.2 Mapa de asignación de centros y actividades**

Dado que las actividades se realizan en los centros, la relación entre centros y actividades resulta fundamental para establecer el mapa de asignaciones del modelo.

A tal respecto, resulta necesario en el análisis tener en cuenta el tipo de actividad, y por ende, de centro, ya que se utilizarán diferentes tratamientos para las diferentes tipologías, comportándose de manera desigual desde el punto de vista de la conducción del coste.

En este sentido, desde la perspectiva de su relación con los portadores, podemos diferenciar a las actividades en los siguientes tipos:

- Actividades principales y anexas: Actividades que se realizan para la obtención del servicio u otros objetos finales del coste.

- Actividades auxiliares: Actividades que se realizan en los centros auxiliares como sostenimiento de las actividades principales.
- Actividades DAG,.....

En las siguientes tablas incluimos la información de las relaciones entre centros y actividades. En la tabla 4.1 desde la perspectiva de los centros y en la 4.2 desde la de las actividades.

<b>Centro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Referencia</b>
Gerencia	Dirección general	C0000 X A0010
Administración	Gestión adm. Contable y fiscal	C0100 x A0020
	Administración general	C0100 x A0030
Administración de personal	Formación del personal	C0110 x A0100
	Planificación de la selección y contratación	C0110 x A0110
	Pruebas de selección	C0110 x A0120
	Contratación del personal	C0110 x A0130
Administración de personal	Relaciones laborales	C0110 x A0140
	Gestión del personal	C0110 x A0150
	Gestión de nóminas y SS	C0110 x A0170
Prevención de riesgos laborales y gabinete atención sanitaria	Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	C0111x A0160
Habitaciones	Habitaciones	C020
Habitaciones individuales	Habitaciones individuales	C0200 x A0200

<b>Centro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Referencia</b>
Habitaciones dobles	Habitaciones dobles	C0201 x A0201
Habitaciones Junior Suite	Habitaciones Junior Suite	C0202 x A0202
Habitaciones Suite	Habitaciones Suite	C0203 x A0203
Otras Habitaciones	Otras Habitaciones	C0204 x A0204
Minibar	Minibar	C021
Habitaciones individuales	Habitaciones individuales	C0210 x A0210
Habitaciones dobles	Habitaciones dobles	C0211 x A0211
Habitaciones Junior Suite	Habitaciones Junior Suite	C0212 x A0212
Habitaciones Suite	Habitaciones Suite	C0213 x A0213
Otras Habitaciones	Otras Habitaciones	C0214 x A0214
Restaurante	Servicio Comidas	C0300 x A0300
	Servicio Bebidas	C0300 x A0310
	Limpieza restaurante	C0300 x A0320
	Gestión de compras restaurante	C0300 x A0350
	Gestión almacén restaurante	C0300 x A0360
Bar	Servicio Comidas	C0310 x A0300
	Servicio Bebidas	C0310 x A0310
	Limpieza bar	C0310 x A0330
	Gestión de compras bar	C0310 x A0351
	Gestión almacén bar	C0310 x A0361
Cocina	Limpieza cocina	C0320 x A0340
	Elaboración Comidas	C0320 x A0370
	Gestión de compras cocina	C0320 x A0352
Cocina	Gestión almacén cocina	C0320 x A0362
Instalaciones deportivas	Instalaciones deportivas	C0400 x A0400
Tintorería	Tintorería	C0410 x A0500
Animación	Animación	C0420 x A0600

<b>Centro</b>	<b>Actividad</b>	<b>Referencia</b>
Parking	Parking	C0430 x A0700
Otros centros de explotac.	Otras activ. de explotac.	C0440 x A0800
Recepción	Recepción	C0500 x A0900
Limpieza	Limpieza de zonas comunes	C0600 x A1000
	Limpieza de otras zonas	C0600 x A1010
Pisos	Limpieza habitaciones	C0700 x A1100
	Gestión economato habitaciones	C0700 x A1110
Lavandería	Lavandería	C0800 x A1200
Mantenimiento	Mantenimiento	C0900 x A1300
Comercial	Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	C1000 x A1400
Eventos	Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos	C1010 x A1410
Servicio de compras	Gestión de compras y almacenamiento	C1100 x A1500
	Planificación de necesidades de material	C1100 x A1510
	Recepción de mercancías	C1100 x A1520

Tabla 4.1 Relación de centros y actividades  
Fuente: Elaboración propia

<b>Actividad</b>	<b>Centro</b>	<b>Referencia</b>
Dirección general	Gerencia	A0010 x C0000
Gestión administrativa, contable y fiscal	Administración	A0020 x C0100
Administración general	Administración	A0030 x C0100
Formación del personal	Administración de personal	A0100 x C0110
Planificación de la selección y contratación	Administración de personal	A0110 x C0110
Pruebas de selección	Administración de personal	A0120 x C0110
Contratación del personal	Administración de personal	A0130 x C0110
Relaciones laborales	Administración de personal	A0140 x C0110
Gestión del personal	Administración de personal	A0150 x C0110
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	Prevención de riesgos laborales y gabinete de atención sanitaria	A0160 x C0111
Gestión de nóminas y SS	Administración de personal	A0170 x C0110
Habitaciones	Habitaciones	C020
Habitaciones individuales	Habitaciones individuales	A0200 x C0200
Habitaciones dobles	Habitaciones dobles	A0201 x C0201
Habitaciones Junior Suite	Habitaciones Junior Suite	A0202 x C0202
Habitaciones Suite	Habitaciones Suite	A0203 x C0203
Otras Habitaciones	Otras Habitaciones	A0204 x C0204
Minibar	Minibar	C021
Habitaciones individuales	Habitaciones individuales	A0210 x C0210
Habitaciones dobles	Habitaciones dobles	A0211 x C0211
Habitaciones Junior Suite	Habitaciones Junior Suite	A0212 x C0212

<b>Actividad</b>	<b>Centro</b>	<b>Referencia</b>
Habitaciones Suite	Habitaciones Suite	A0213 x C0213
Otras Habitaciones	Otras Habitaciones	A0214 x C0214
Servicio de comidas	Restaurante	A0300 x C0300
	Bar	A0300 x C0310
Servicio bebidas	Restaurante	A0310 x C0300
	Bar	A0310 x C0310
Limpieza restaurante	Restaurante	A0320 x C0300
Limpieza bar	Bar	A0330 x C0310
Limpieza cocina	Cocina	A0340 x C0320
Gestión de compras restaurante	Restaurante	A0350 x C0300
Gestión de compras bar	Bar	A0351 x C0310
Gestión de compras cocina	Cocina	A0352 x C0320
Gestión almacén restaurante	Restaurante	A0360 x C0300
Gestión almacén bar	Bar	A0361 x C0310
Gestión almacén cocina	Cocina	A0362 x C0320
Elaboración comidas	Cocina	A0370 x C0320
Instalaciones deportivas	Instalaciones deportivas	A0400 x C0400
Tintorería	Tintorería	A0500 x C0410
Animación	Animación	A0600 x C0420
Parking	Parking	A0700 x C0430
Otras activ. De explotación	Otros centros de explotac.	A0800 x C0440
Recepción	Recepción	A0900 x C0500
Limpieza de zonas comunes	Limpieza	A1000 x C0600
Limpieza de otras zonas	Limpieza	A1010 x C0600
Limpieza de habitaciones	Pisos	A1100 x C0700
Gestión economato de habitaciones	Pisos	A1110 x C0700
Lavandería	Lavandería	A1200 x C0800
Mantenimiento	Mantenimiento	A1300 x C0900



<b>Actividad</b>	<b>Centro</b>	<b>Referencia</b>
Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	Comercial	A1400 x C1000
Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos	Eventos	A1410 x C1010
Gestión de compras y almacenamiento	Servicio de compras	A1500 x C1100
Planificación de necesidades de material	Servicio de compras	A1510 x C1100
Recepción de mercancía	Servicio de compras	A1520 x C1100

Tabla 4.2 Relación de actividades y centros  
Fuente: Elaboración propia

A continuación en la tabla 4.3 proponemos las relaciones entre las actividades y los receptores del coste (objeto/centro de coste)

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
<i>Habitaciones individuales</i>		
Dirección general	Directos	A0010 x OP0100
	Minoristas	A0010 x OP0101
	Receptivos	A0010 x OP0102
	Internet	A0010 x OP0103
	GDS	A0010 x OP0104
	Empresas	A0010 x OP0105
	Talonarios	A0010 x OP0106
	APT	A0010 x OP0107
	Otros	A0010 x OP0109
<i>Habitaciones dobles</i>		
Dirección general	Directos	A0010 x OP0200
	Minoristas	A0010 x OP0201
	Receptivos	A0010 x OP0202
	Internet	A0010 x OP0203
	GDS	A0010 x OP0204

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Empresas	A0010 x OP0205
	Talonarios	A0010 x OP0206
	APT	A0010 x OP0207
	Otros	A0010 x OP0209
<i>Habitaciones Junior Suite</i>		
Dirección general	Directos	A0010 x OP0300
	Minoristas	A0010 x OP0301
	Receptivos	A0010 x OP0302
	Internet	A0010 x OP0303
	GDS	A0010 x OP0304
	Empresas	A0010 x OP0305
Dirección general	Talonarios	A0010 x OP0306
	APT	A0010 x OP0307
	Otros	A0010 x OP0309
<i>Habitaciones Suite</i>		
Dirección general	Directos	A0010 x OP0400

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Minoristas	A0010 x OP0401
	Receptivos	A0010 x OP0402
	Internet	A0010 x OP0403
	GDS	A0010 x OP0404
	Empresas	A0010 x OP0405
	Talonarios	A0010 x OP0406
	APT	A0010 x OP0407
	Otros	A0010 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0010 x OP0500
	Desayuno pensión	A0010 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0010 x OP1001
Dirección general	Cena pensión	A0010 x OP1002
	Desayuno	A0010 x OP1003
	Comidas restaurante	A0010 x OP1004
	Comidas bar	A0010 x OP1005
	Comidas eventos	A0010 x OP1006

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros servicios de comidas	A0010 x OP1009
	Bebidas pensión	A0010 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0010 x OP2001
	Bebidas bar	A0010 x OP2002
	Bebidas minibares	A0010 x OP2003
	Bebidas eventos	A0010 x OP2004
	Otras bebidas	A0010 x OP2009
	Tenis	A0010 x OP3000
	Padel	A0010 x OP3001
	Golf	A0010 x OP3002
Dirección general	Piscina	A0010 x OP3003
	Gimnasio	A0010 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0010 x OP3009
	Spa	A0010 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0010 x OP4001

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Teléfono habitaciones	A0010 x OP5000
	Alquiler salones	A0010 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0010 x OP5002
	Excursiones	A0010 x OP5003
	Parking	A0010 x OP5004
	Tintorería	A0010 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0010 x OP5009
<i>Habitaciones individuales</i>		
Gestión adm. Contable y fiscal	Directos	A0020 x OP0100
	Minoristas	A0020 x OP0101
Gestión adm. Contable y fiscal	Receptivos	A0020 x OP0102
	Internet	A0020 x OP0103
	GDS	A0020 x OP0104
	Empresas	A0020 x OP0105
	Talonarios	A0020 x OP0106
	APT	A0020 x OP0107

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros	A0020 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0020 x OP0200
	Minoristas	A0020 x OP0201
	Receptivos	A0020 x OP0202
	Internet	A0020 x OP0203
	GDS	A0020 x OP0204
	Empresas	A0020 x OP0205
	Talonarios	A0020 x OP0206
	APT	A0020 x OP0207
	Otros	A0020 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0020 x OP0300
	Minoristas	A0020 x OP0301
	Receptivos	A0020 x OP0302
	Internet	A0020 x OP0303

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	GDS	A0020 x OP0304
	Empresas	A0020 x OP0305
	Talonarios	A0020 x OP0306
	APT	A0020 x OP0307
	Otros	A0020 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0020 x OP0400
	Minoristas	A0020 x OP0401
	Receptivos	A0020 x OP0402
Gestión adm. Contable y fiscal	Internet	A0020 x OP0403
	GDS	A0020 x OP0404
	Empresas	A0020 x OP0405
	Talonarios	A0020 x OP0406
	APT	A0020 x OP0407
	Otros	A0020 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0020 x OP0500



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Desayuno pensión	A0020 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0020 x OP1001
	Cena pensión	A0020 x OP1002
	Desayuno	A0020 x OP1003
	Comidas restaurante	A0020 x OP1004
	Comidas bar	A0020 x OP1005
	Comidas eventos	A0020 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0020 x OP1009
	Bebidas pensión	A0020 x OP2000
Gestión adm. Contable y fiscal	Bebidas restaurante	A0020 x OP2001
	Bebidas bar	A0020 x OP2002
	Bebidas minibares	A0020 x OP2003
	Bebidas eventos	A0020 x OP2004
	Otras bebidas	A0020 x OP2009
	Tenis	A0020 x OP3000
	Padel	A0020 x OP3001

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Golf	A0020 x OP3002
	Piscina	A0020 x OP3003
	Gimnasio	A0020 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0020 x OP3009
	Spa	A0020 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0020 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0020 x OP5000
	Alquiler salones	A0020 x OP5001
Gestión adm. Contable y fiscal	Cajas de seguridad	A0020 x OP5002
	Excursiones	A0020 x OP5003
	Parking	A0020 x OP5004
	Tintorería	A0020 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0020 x OP5009
Administración general	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0030 x OP0100
	Minoristas	A0030 x OP0101

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Receptivos	A0030 x OP0102
	Internet	A0030 x OP0103
	GDS	A0030 x OP0104
	Empresas	A0030 x OP0105
	Talonarios	A0030 x OP0106
	APT	A0030 x OP0107
	Otros	A0030 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
Administración general	Directos	A0030 x OP0200
	Minoristas	A0030 x OP0201
	Receptivos	A0030 x OP0202
	Internet	A0030 x OP0203
	GDS	A0030 x OP0204
	Empresas	A0030 x OP0205
	Talonarios	A0030 x OP0206
	APT	A0030 x OP0207

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Otros	A0030 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0030 x OP0300
	Minoristas	A0030 x OP0301
	Receptivos	A0030 x OP0302
	Internet	A0030 x OP0303
	GDS	A0030 x OP0304
	Empresas	A0030 x OP0305
Administración general	Talonarios	A0030 x OP0306
	APT	A0030 x OP0307
	Otros	A0030 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0030 x OP0400
	Minoristas	A0030 x OP0401
	Receptivos	A0030 x OP0402
	Internet	A0030 x OP0403

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	GDS	A0030 x OP0404
	Empresas	A0030 x OP0405
	Talonarios	A0030 x OP0406
	APT	A0030 x OP0407
	Otros	A0030 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0030 x OP0500
	Desayuno pensión	A0030 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0030 x OP1001
Administración general	Cena pensión	A0030 x OP1002
	Desayuno	A0030 x OP1003
	Comidas restaurante	A0030 x OP1004
	Comidas bar	A0030 x OP1005
	Comidas eventos	A0030 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0030 x OP1009
	Bebidas pensión	A0030 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0030 x OP2001

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas bar	A0030 x OP2002
	Bebidas minibares	A0030 x OP2003
	Bebidas eventos	A0030 x OP2004
	Otras bebidas	A0030 x OP2009
	Tenis	A0030 x OP3000
	Padel	A0030 x OP3001
	Golf	A0030 x OP3002
Administración general	Piscina	A0030 x OP3003
	Gimnasio	A0030 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0030 x OP3009
	Spa	A0030 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0030 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0030 x OP5000
	Alquiler salones	A0030 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0030 x OP5002
	Excursiones	A0030 x OP5003

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Parking	A0030 x OP5004
	Tintorería	A0030 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0030 x OP5009
Formación del personal	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0100 x OP0100
	Minoristas	A0100 x OP0101
Formación del personal	Receptivos	A0100 x OP0102
	Internet	A0100 x OP0103
	GDS	A0100 x OP0104
	Empresas	A0100 x OP0105
	Talonarios	A0100 x OP0106
	APT	A0100 x OP0107
	Otros	A0100 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0100 x OP0200
	Minoristas	A0100 x OP0201

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Receptivos	A0100 x OP0202
	Internet	A0100 x OP0203
	GDS	A0100 x OP0204
	Empresas	A0100 x OP0205
	Talonarios	A0100 x OP0206
	APT	A0100 x OP0207
Formación del personal	Otros	A0100 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0100 x OP0300
	Minoristas	A0100 x OP0301
	Receptivos	A0100 x OP0302
	Internet	A0100 x OP0303
	GDS	A0100 x OP0304
	Empresas	A0100 x OP0305
	Talonarios	A0100 x OP0306
	APT	A0100 x OP0307



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros	A0100 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0100 x OP0400
	Minoristas	A0100 x OP0401
	Receptivos	A0100 x OP0402
	Internet	A0100 x OP0403
Formación del personal	GDS	A0100 x OP0404
	Empresas	A0100 x OP0405
	Talonarios	A0100 x OP0406
	APT	A0100 x OP0407
	Otros	A0100 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0100 x OP0500
	Desayuno pensión	A0100 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0100 x OP1001
	Cena pensión	A0100 x OP1002
	Desayuno	A0100 x OP1003

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Comidas restaurante	A0100 x OP1004
	Comidas bar	A0100 x OP1005
	Comidas eventos	A0100 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0100 x OP1009
	Bebidas pensión	A0100 x OP2000
Formación del personal	Bebidas restaurante	A0100 x OP2001
	Bebidas bar	A0100 x OP2002
	Bebidas minibares	A0100 x OP2003
	Bebidas eventos	A0100 x OP2004
	Otras bebidas	A0100 x OP2009
	Tenis	A0100 x OP3000
	Padel	A0100 x OP3001
	Golf	A0100 x OP3002
	Piscina	A0100 x OP3003
	Gimnasio	A0100 x OP3004
Otros serv. Deportivos	A0100 x OP3009	

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Spa	A0100 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0100 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0100 x OP5000
	Alquiler salones	A0100 x OP5001
Formación del personal	Cajas de seguridad	A0100 x OP5002
	Excursiones	A0100 x OP5003
	Parking	A0100 x OP5004
	Tintorería	A0100 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0100 x OP5009
Planificación de la selección y contratación del personal	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0110 x OP0100
	Minoristas	A0110 x OP0101
	Receptivos	A0110 x OP0102
	Internet	A0110 x OP0103
	GDS	A0110 x OP0104
	Empresas	A0110 x OP0105

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Talonarios	A0110 x OP0106
	APT	A0110 x OP0107
	Otros	A0110 x OP0109
Planificación de la selección y contratación del personal	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0110 x OP0200
	Minoristas	A0110 x OP0201
	Receptivos	A0110 x OP0202
	Internet	A0110 x OP0203
	GDS	A0110 x OP0204
	Empresas	A0110 x OP0205
	Talonarios	A0110 x OP0206
	APT	A0110 x OP0207
	Otros	A0110 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0110 x OP0300
	Minoristas	A0110 x OP0301

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Receptivos	A0110 x OP0302
	Internet	A0110 x OP0303
	GDS	A0110 x OP0304
Planificación de la selección y contratación del personal	Empresas	A0110 x OP0305
	Talonarios	A0110 x OP0306
	APT	A0110 x OP0307
	Otros	A0110 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0110 x OP0400
	Minoristas	A0110 x OP0401
	Receptivos	A0110 x OP0402
	Internet	A0110 x OP0403
	GDS	A0110 x OP0404
	Empresas	A0110 x OP0405
	Talonarios	A0110 x OP0406
	APT	A0110 x OP0407

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros	A0110 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0110 x OP0500
	Desayuno pensión	A0110 x OP1000
Planificación de la selección y contratación del personal	Almuerzo pensión	A0110 x OP1001
	Cena pensión	A0110 x OP1002
	Desayuno	A0110 x OP1003
	Comidas restaurante	A0110 x OP1004
	Comidas bar	A0110 x OP1005
	Comidas eventos	A0110 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0110 x OP1009
	Bebidas pensión	A0110 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0110 x OP2001
	Bebidas bar	A0110 x OP2002
	Bebidas minibares	A0110 x OP2003
	Bebidas eventos	A0110 x OP2004
	Otras bebidas	A0110 x OP2009

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Tenis	A0110 x OP3000
	Padel	A0110 x OP3001
	Golf	A0110 x OP3002
Planificación de la selección y contratación del personal	Piscina	A0110 x OP3003
	Gimnasio	A0110 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0110 x OP3009
	Spa	A0110 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0110 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0110 x OP5000
	Alquiler salones	A0110 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0110 x OP5002
	Excursiones	A0110 x OP5003
	Parking	A0110 x OP5004
	Tintorería	A0110 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0110 x OP5009
Pruebas de selección	<i>Habitaciones individuales</i>	

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Directos	A0120 x OP0100
	Minoristas	A0120 x OP0101
Pruebas de selección	Receptivos	A0120 x OP0102
	Internet	A0120 x OP0103
	GDS	A0120 x OP0104
	Empresas	A0120 x OP0105
	Talonarios	A0120 x OP0106
	APT	A0120 x OP0107
	Otros	A0120 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0120 x OP0200
	Minoristas	A0120 x OP0201
	Receptivos	A0120 x OP0202
	Internet	A0120 x OP0203
	GDS	A0120 x OP0204
	Empresas	A0120 x OP0205



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Talonarios	A0120 x OP0206
	APT	A0120 x OP0207
Pruebas de selección	Otros	A0120 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0120 x OP0300
	Minoristas	A0120 x OP0301
	Receptivos	A0120 x OP0302
	Internet	A0120 x OP0303
	GDS	A0120 x OP0304
	Empresas	A0120 x OP0305
	Talonarios	A0120 x OP0306
	APT	A0120 x OP0307
	Otros	A0120 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0120 x OP0400
	Minoristas	A0120 x OP0401

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Receptivos	A0120 x OP0402
	Internet	A0120 x OP0403
Pruebas de selección	GDS	A0120 x OP0404
	Empresas	A0120 x OP0405
	Talonarios	A0120 x OP0406
	APT	A0120 x OP0407
	Otros	A0120 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0120 x OP0500
	Desayuno pensión	A0120 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0120 x OP1001
	Cena pensión	A0120 x OP1002
	Desayuno	A0120 x OP1003
	Comidas restaurante	A0120 x OP1004
	Comidas bar	A0120 x OP1005
	Comidas eventos	A0120 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0120 x OP1009

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas pensión	A0120 x OP2000
Pruebas de selección	Bebidas restaurante	A0120 x OP2001
	Bebidas bar	A0120 x OP2002
	Bebidas minibares	A0120 x OP2003
	Bebidas eventos	A0120 x OP2004
	Otras bebidas	A0120 x OP2009
	Tenis	A0120 x OP3000
	Padel	A0120 x OP3001
	Golf	A0120 x OP3002
	Piscina	A0120 x OP3003
	Gimnasio	A0120 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0120 x OP3009
	Spa	A0120 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0120 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0120 x OP5000
	Alquiler salones	A0120 x OP5001

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
Pruebas de selección	Cajas de seguridad	A0120 x OP5002
	Excursiones	A0120 x OP5003
	Parking	A0120 x OP5004
	Tintorería	A0120 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0120 x OP5009
Contratación de personal	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0130 x OP0100
	Minoristas	A0130 x OP0101
	Receptivos	A0130 x OP0102
	Internet	A0130 x OP0103
	GDS	A0130 x OP0104
	Empresas	A0130 x OP0105
	Talonarios	A0130 x OP0106
	APT	A0130 x OP0107
	Otros	A0130 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
Contratación de personal	Directos	A0130 x OP0200
	Minoristas	A0130 x OP0201
	Receptivos	A0130 x OP0202
	Internet	A0130 x OP0203
	GDS	A0130 x OP0204
	Empresas	A0130 x OP0205
	Talonarios	A0130 x OP0206
	APT	A0130 x OP0207
	Otros	A0130 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0130 x OP0300
	Minoristas	A0130 x OP0301
	Receptivos	A0130 x OP0302
	Internet	A0130 x OP0303
	GDS	A0130 x OP0304
	Empresas	A0130 x OP0305

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
Contratación de personal	Talonarios	A0130 x OP0306
	APT	A0130 x OP0307
	Otros	A0130 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0130 x OP0400
	Minoristas	A0130 x OP0401
	Receptivos	A0130 x OP0402
	Internet	A0130 x OP0403
	GDS	A0130 x OP0404
	Empresas	A0130 x OP0405
	Talonarios	A0130 x OP0406
	APT	A0130 x OP0407
	Otros	A0130 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0130 x OP0500
	Desayuno pensión	A0130 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0130 x OP1001

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
Contratación de personal	Cena pensión	A0130 x OP1002
	Desayuno	A0130 x OP1003
	Comidas restaurante	A0130 x OP1004
	Comidas bar	A0130 x OP1005
	Comidas eventos	A0130 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0130 x OP1009
	Bebidas pensión	A0130 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0130 x OP2001
	Bebidas bar	A0130 x OP2002
	Bebidas minibares	A0130 x OP2003
	Bebidas eventos	A0130 x OP2004
	Otras bebidas	A0130 x OP2009
	Tenis	A0130 x OP3000
	Padel	A0130 x OP3001
Golf	A0130 x OP3002	
Contratación de personal	Piscina	A0130 x OP3003

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Gimnasio	A0130 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0130 x OP3009
	Spa	A0130 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0130 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0130 x OP5000
	Alquiler salones	A0130 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0130 x OP5002
	Excursiones	A0130 x OP5003
	Parking	A0130 x OP5004
	Tintorería	A0130 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0130 x OP5009
	Relaciones laborales	<i>Habitaciones individuales</i>
Directos		A0140 x OP0100
Minoristas		A0140 x OP0101
Relaciones laborales	Receptivos	A0140 x OP0102
	Internet	A0140 x OP0103



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	GDS	A0140 x OP0104
	Empresas	A0140 x OP0105
	Talonarios	A0140 x OP0106
	APT	A0140 x OP0107
	Otros	A0140 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0140 x OP0200
	Minoristas	A0140 x OP0201
	Receptivos	A0140 x OP0202
	Internet	A0140 x OP0203
	GDS	A0140 x OP0204
	Empresas	A0140 x OP0205
	Talonarios	A0140 x OP0206
	APT	A0140 x OP0207
	Relaciones laborales	Otros
<i>Habitaciones Junior Suite</i>		

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Directos	A0140 x OP0300
	Minoristas	A0140 x OP0301
	Receptivos	A0140 x OP0302
	Internet	A0140 x OP0303
	GDS	A0140 x OP0304
	Empresas	A0140 x OP0305
	Talonarios	A0140 x OP0306
	APT	A0140 x OP0307
	Otros	A0140 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0140 x OP0400
	Minoristas	A0140 x OP0401
	Receptivos	A0140 x OP0402
	Internet	A0140 x OP0403
Relaciones laborales	GDS	A0140 x OP0404
	Empresas	A0140 x OP0405

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Talonarios	A0140 x OP0406
	APT	A0140 x OP0407
	Otros	A0140 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0140 x OP0500
	Desayuno pensión	A0140 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0140 x OP1001
	Cena pensión	A0140 x OP1002
	Desayuno	A0140 x OP1003
	Comidas restaurante	A0140 x OP1004
	Comidas bar	A0140 x OP1005
	Comidas eventos	A0140 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0140 x OP1009
	Bebidas pensión	A0140 x OP2000
	Relaciones laborales	Bebidas restaurante
Bebidas bar		A0140 x OP2002
Bebidas minibares		A0140 x OP2003

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas eventos	A0140 x OP2004
	Otras bebidas	A0140 x OP2009
	Tenis	A0140 x OP3000
	Padel	A0140 x OP3001
	Golf	A0140 x OP3002
	Piscina	A0140 x OP3003
	Gimnasio	A0140 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0140 x OP3009
	Spa	A0140 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0140 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0140 x OP5000
	Alquiler salones	A0140 x OP5001
Relaciones laborales	Cajas de seguridad	A0140 x OP5002
	Excursiones	A0140 x OP5003
	Parking	A0140 x OP5004
	Tintorería	A0140 x OP5005

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros servicios del hotel	A0140 x OP5009
Gestión de personal	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0150 x OP0100
	Minoristas	A0150 x OP0101
	Receptivos	A0150 x OP0102
	Internet	A0150 x OP0103
	GDS	A0150 x OP0104
	Empresas	A0150 x OP0105
	Talonarios	A0150 x OP0106
	APT	A0150 x OP0107
	Otros	A0150 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Gestión de personal	Directos
Minoristas		A0150 x OP0201
Receptivos		A0150 x OP0202
Internet		A0150 x OP0203

Actividad	Centro/Objeto	Referencia	
	GDS	A0150 x OP0204	
	Empresas	A0150 x OP0205	
	Talonarios	A0150 x OP0206	
	APT	A0150 x OP0207	
	Otros	A0150 x OP0209	
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>		
	Directos	A0150 x OP0300	
	Minoristas	A0150 x OP0301	
	Receptivos	A0150 x OP0302	
	Internet	A0150 x OP0303	
	GDS	A0150 x OP0304	
	Empresas	A0150 x OP0305	
	Gestión de personal	Talonarios	A0150 x OP0306
		APT	A0150 x OP0307
Otros		A0150 x OP0309	
<i>Habitaciones Suite</i>			

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Directos	A0150 x OP0400
	Minoristas	A0150 x OP0401
	Receptivos	A0150 x OP0402
	Internet	A0150 x OP0403
	GDS	A0150 x OP0404
	Empresas	A0150 x OP0405
	Talonarios	A0150 x OP0406
	APT	A0150 x OP0407
	Otros	A0150 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0150 x OP0500
	Desayuno pensión	A0150 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0150 x OP1001
Gestión de personal	Cena pensión	A0150 x OP1002
	Desayuno	A0150 x OP1003
	Comidas restaurante	A0150 x OP1004
	Comidas bar	A0150 x OP1005

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Comidas eventos	A0150 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0150 x OP1009
	Bebidas pensión	A0150 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0150 x OP2001
	Bebidas bar	A0150 x OP2002
	Bebidas minibares	A0150 x OP2003
	Bebidas eventos	A0150 x OP2004
	Otras bebidas	A0150 x OP2009
	Tenis	A0150 x OP3000
	Padel	A0150 x OP3001
	Golf	A0150 x OP3002
Gestión de personal	Piscina	A0150 x OP3003
	Gimnasio	A0150 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0150 x OP3009
	Spa	A0150 x OP4000



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros serv. SPA tratamientos	A0150 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0150 x OP5000
	Alquiler salones	A0150 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0150 x OP5002
	Excursiones	A0150 x OP5003
	Parking	A0150 x OP5004
	Tintorería	A0150 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0150 x OP5009
	<i>Habitaciones individuales</i>	
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	Directos	A0160 x OP0100
	Minoristas	A0160 x OP0101
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	Receptivos	A0160 x OP0102
	Internet	A0160 x OP0103
	GDS	A0160 x OP0104
	Empresas	A0160 x OP0105
	Talonarios	A0160 x OP0106

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	APT	A0160 x OP0107
	Otros	A0160 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0160 x OP0200
	Minoristas	A0160 x OP0201
	Receptivos	A0160 x OP0202
	Internet	A0160 x OP0203
	GDS	A0160 x OP0204
	Empresas	A0160 x OP0205
	Talonarios	A0160 x OP0206
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	APT	A0160 x OP0207
	Otros	A0160 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0160 x OP0300
	Minoristas	A0160 x OP0301
	Receptivos	A0160 x OP0302

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Internet	A0160 x OP0303
	GDS	A0160 x OP0304
	Empresas	A0160 x OP0305
	Talonarios	A0160 x OP0306
	APT	A0160 x OP0307
	Otros	A0160 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0160 x OP0400
	Minoristas	A0160 x OP0401
	Receptivos	A0160 x OP0402
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	Internet	A0160 x OP0403
	GDS	A0160 x OP0404
	Empresas	A0160 x OP0405
	Talonarios	A0160 x OP0406
	APT	A0160 x OP0407
	Otros	A0160 x OP0409

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otras Habitaciones	A0160 x OP0500
	Desayuno pensión	A0160 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0160 x OP1001
	Cena pensión	A0160 x OP1002
	Desayuno	A0160 x OP1003
	Comidas restaurante	A0160 x OP1004
	Comidas bar	A0160 x OP1005
	Comidas eventos	A0160 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0160 x OP1009
	Bebidas pensión	A0160 x OP2000
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	Bebidas restaurante	A0160 x OP2001
	Bebidas bar	A0160 x OP2002
	Bebidas minibares	A0160 x OP2003
	Bebidas eventos	A0160 x OP2004
	Otras bebidas	A0160 x OP2009
	Tenis	A0160 x OP3000

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Padel	A0160 x OP3001
	Golf	A0160 x OP3002
	Piscina	A0160 x OP3003
	Gimnasio	A0160 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0160 x OP3009
	Spa	A0160 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0160 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0160 x OP5000
	Alquiler salones	A0160 x OP5001
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	Cajas de seguridad	A0160 x OP5002
	Excursiones	A0160 x OP5003
	Parking	A0160 x OP5004
	Tintorería	A0160 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0160 x OP5009
Gestión de nóminas y SS	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0170 x OP0100

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Minoristas	A0170 x OP0101
	Receptivos	A0170 x OP0102
	Internet	A0170 x OP0103
	GDS	A0170 x OP0104
	Empresas	A0170 x OP0105
	Talonarios	A0170 x OP0106
	APT	A0170 x OP0107
	Otros	A0170 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
Gestión de nóminas y SS	Directos	A0170 x OP0200
	Minoristas	A0170 x OP0201
	Receptivos	A0170 x OP0202
	Internet	A0170 x OP0203
	GDS	A0170 x OP0204
	Empresas	A0170 x OP0205
	Talonarios	A0170 x OP0206

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	APT	A0170 x OP0207
	Otros	A0170 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0170 x OP0300
	Minoristas	A0170 x OP0301
	Receptivos	A0170 x OP0302
	Internet	A0170 x OP0303
	GDS	A0170 x OP0304
	Empresas	A0170 x OP0305
	Gestión de nóminas y SS	Talonarios
APT		A0170 x OP0307
Otros		A0170 x OP0309
<i>Habitaciones Suite</i>		
Directos		A0170 x OP0400
Minoristas		A0170 x OP0401
Receptivos		A0170 x OP0402

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Internet	A0170 x OP0403
	GDS	A0170 x OP0404
	Empresas	A0170 x OP0405
	Talonarios	A0170 x OP0406
	APT	A0170 x OP0407
	Otros	A0170 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0170 x OP0500
	Desayuno pensión	A0170 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0170 x OP1001
Gestión de nóminas y SS	Cena pensión	A0170 x OP1002
	Desayuno	A0170 x OP1003
	Comidas restaurante	A0170 x OP1004
	Comidas bar	A0170 x OP1005
	Comidas eventos	A0170 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0170 x OP1009
	Bebidas pensión	A0170 x OP2000



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas restaurante	A0170 x OP2001
	Bebidas bar	A0170 x OP2002
	Bebidas minibares	A0170 x OP2003
	Bebidas eventos	A0170 x OP2004
	Otras bebidas	A0170 x OP2009
	Tenis	A0170 x OP3000
	Padel	A0170 x OP3001
	Golf	A0170 x OP3002
Gestión de nóminas y SS	Piscina	A0170 x OP3003
	Gimnasio	A0170 x OP3004
	Otros serv. Deportivos	A0170 x OP3009
	Spa	A0170 x OP4000
	Otros serv. SPA tratamientos	A0170 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0170 x OP5000
	Alquiler salones	A0170 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0170 x OP5002

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Excursiones	A0170 x OP5003
	Parking	A0170 x OP5004
	Tintorería	A0170 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0170 x OP5009
Habitaciones	<i>Habitaciones individuales</i>	
Habitaciones individuales	Directos	A0200 x OP0100
	Minoristas	A0200 x OP0101
Habitaciones individuales	Receptivos	A0200 x OP0102
	Internet	A0200 x OP0103
	GDS	A0200 x OP0104
	Empresas	A0200 x OP0105
	Talonarios	A0200 x OP0106
	APT	A0200 x OP0107
	Otros	A0200 x OP0109
Habitaciones	<i>Habitaciones dobles</i>	
Habitaciones dobles	Directos	A0201 x OP0200

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Minoristas	A0201 x OP0201
	Receptivos	A0201 x OP0202
	Internet	A0201 x OP0203
	GDS	A0201 x OP0204
	Empresas	A0201 x OP0205
	Talonarios	A0201 x OP0206
	APT	A0201 x OP0207
Habitaciones dobles	Otros	A0201 x OP0209
Habitaciones	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
Habitaciones Junior Suite	Directos	A0202 x OP0300
	Minoristas	A0202 x OP0301
	Receptivos	A0202 x OP0302
	Internet	A0202 x OP0303
	GDS	A0202 x OP0304
	Empresas	A0202 x OP0305
	Talonarios	A0202 x OP0306

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	APT	A0202 x OP0307
	Otros	A0202 x OP0309
Habitaciones	<i>Habitaciones Suite</i>	
Habitaciones Suite	Directos	A0203 x OP0400
	Minoristas	A0203 x OP0401
	Receptivos	A0203 x OP0402
	Internet	A0203 x OP0403
Habitaciones Suite	GDS	A0203 x OP0404
	Empresas	A0203 x OP0405
	Talonarios	A0203 x OP0406
	APT	A0203 x OP0407
	Otros	A0203 x OP0409
Otras Habitaciones	Otras Habitaciones	A0204 x OP0500
Minibar	<i>Habitaciones individuales</i>	
Habitaciones individuales	Directos	A0210 x OP0100
	Minoristas	A0210x OP0101

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Receptivos	A0210 x OP0102
	Internet	A0210 x OP0103
	GDS	A0210 x OP0104
	Empresas	A0210 x OP0105
	Talonarios	A0210 x OP0106
	APT	A0210 x OP0107
	Otros	A0210 x OP0109
Minibar	<i>Habitaciones dobles</i>	
Habitaciones dobles	Directos	A0211 x OP0200
	Minoristas	A0211 x OP0201
	Receptivos	A0211 x OP0202
	Internet	A0211 x OP0203
	GDS	A0211 x OP0204
	Empresas	A0211 x OP0205
	Talonarios	A0211 x OP0206
	APT	A0211 x OP0207

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros	A0211 x OP0209
Minibar	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
Habitaciones Junior Suite	Directos	A0212 x OP0300
	Minoristas	A0212 x OP0301
	Receptivos	A0212 x OP0302
	Internet	A0212 x OP0303
	GDS	A0212 x OP0304
Habitaciones Junior Suite	Empresas	A0212 x OP0305
	Talonarios	A0212 x OP0306
	APT	A0212 x OP0307
	Otros	A0212 x OP0309
Minibar	<i>Habitaciones Suite</i>	
Habitaciones Suite	Directos	A0213 x OP0400
	Minoristas	A0213 x OP0401
	Receptivos	A0213 x OP0402
	Internet	A0213 x OP0403

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	GDS	A0213 x OP0404
	Empresas	A0213 x OP0405
	Talonarios	A0213 x OP0406
	APT	A0213 x OP0407
	Otros	A0213 x OP0409
Otras Habitaciones (Minibar)	Otras Habitaciones	A0214 x OP0500
Servicio de comidas	Desayuno pensión	A0300 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0300 x OP1001
	Cena pensión	A0300 x OP1002
	Desayuno	A0300 x OP1003
	Comidas restaurante	A0300 x OP1004
	Comidas bar	A0300 x OP1005
	Comidas eventos	A0300 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0300 x OP1009
Servicio de bebidas	Bebidas pensión	A0310 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0310 x OP2001

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas bar	A0310 x OP2002
	Bebidas minibares	A0310 x OP2003
	Bebidas eventos	A0310 x OP2004
	Otras bebidas	A0310 x OP2009
Limpieza restaurante	Desayuno pensión	A0320 x OP1000
Limpieza restaurante	Almuerzo pensión	A0320 x OP1001
	Cena pensión	A0320 x OP1002
	Desayuno	A0320 x OP1003
	Comidas restaurante	A0320 x OP1004
	Otros servicios de comidas	A0320 x OP1009
	Bebidas pensión	A0320 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0320 x OP2001
	Otras bebidas	A0320 x OP2009
Limpieza bar	Desayuno pensión	A0330 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0330 x OP1001
	Cena pensión	A0330 x OP1002



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Desayuno	A0330 x OP1003
	Comidas bar	A0330 x OP1005
	Otros servicios de comidas	A0330 x OP1009
	Bebidas pensión	A0330 x OP2000
Limpieza bar	Bebidas bar	A0330 x OP2002
	Otras bebidas	A0330 x OP2009
Limpieza cocina	Desayuno pensión	A0340 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0340 x OP1001
	Cena pensión	A0340 x OP1002
	Desayuno	A0340 x OP1003
	Comidas restaurante	A0340 x OP1004
	Comidas bar	A0340 x OP1005
	Comidas eventos	A0340 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0340 x OP1009
	Bebidas pensión	A0340 x OP2000

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas restaurante	A0340 x OP2001
	Bebidas bar	A0340 x OP2002
	Bebidas eventos	A0340 x OP2004
	Otras bebidas	A0340 x OP2009
Gestión de compras restaurante	Desayuno pensión	A0350 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0350 x OP1001
	Cena pensión	A0350 x OP1002
	Desayuno	A0350 x OP1003
	Comidas restaurante	A0350 x OP1004
	Comidas eventos	A0350 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0350 x OP1009
	Bebidas pensión	A0350 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0350 x OP2001
	Bebidas eventos	A0350 x OP2004
Otras bebidas	A0350 x OP2009	
Gestión de compras bar	Comidas bar	A0351 x OP1005

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Bebidas pensión	A0351 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0351 x OP2001
	Bebidas bar	A0351 x OP2002
Gestión de compras bar	Bebidas eventos	A0351 x OP2004
	Otras bebidas	A0351 x OP2009
Gestión de compras cocina	Desayuno pensión	A0352 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0352 x OP1001
	Cena pensión	A0352 x OP1002
	Desayuno	A0352 x OP1003
	Comidas restaurante	A0352 x OP1004
	Comidas bar	A0352 x OP1005
	Comidas eventos	A0352 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0352 x OP1009
Gestión de almacén restaurante	Desayuno pensión	A0360 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0360 x OP1001
	Cena pensión	A0360 x OP1002

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Desayuno	A0360 x OP1003
	Comidas restaurante	A0360 x OP1004
Gestión de almacén restaurante	Comidas eventos	A0360 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0360 x OP1009
	Bebidas pensión	A0360 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0360 x OP2001
	Bebidas eventos	A0360 x OP2004
	Otras bebidas	A0360 x OP2009
Gestión de almacén bar	Comidas bar	A0361 x OP1005
	Bebidas pensión	A0361 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0361 x OP2001
	Bebidas bar	A0361 x OP2002
	Bebidas eventos	A0361 x OP2004
	Otras bebidas	A0361 x OP2009
Gestión de almacén cocina	Desayuno pensión	A0362 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0362 x OP1001

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Cena pensión	A0362 x OP1002
Gestión de almacén cocina	Desayuno	A0362 x OP1003
	Comidas restaurante	A0362 x OP1004
	Comidas bar	A0362 x OP1005
	Comidas eventos	A0362 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0362 x OP1009
Elaboración de comidas	Desayuno pensión	A0370 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0370 x OP1001
	Cena pensión	A0370 x OP1002
	Desayuno	A0370 x OP1003
	Comidas restaurante	A0370 x OP1004
	Comidas bar	A0370 x OP1005
	Comidas eventos	A0370 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0370 x OP1009
Instalaciones deportivas	Tenis	A0400 x OP3000

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Padel	A0400 x OP3001
Instalaciones deportivas	Golf	A0400 x OP3002
	Piscina	A0400 x OP3003
	Gimnasio	A0400 x OP3004
	Otros serv. deportivos	A0400 x OP3009
Tintorería	Tintorería	A0500 x OP5005
Animación	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0600 x OP0100
	Minoristas	A0600 x OP0101
	Receptivos	A0600 x OP0102
	Internet	A0600 x OP0103
	GDS	A0600 x OP0104
	Empresas	A0600 x OP0105
	Talonarios	A0600 x OP0106
	APT	A0600 x OP0107
	Otros	A0600 x OP0109

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	<i>Habitaciones dobles</i>	
Animación	Directos	A0600 x OP0200
	Minoristas	A0600 x OP0201
	Receptivos	A0600 x OP0202
	Internet	A0600 x OP0203
	GDS	A0600 x OP0204
	Empresas	A0600 x OP0205
	Talonarios	A0600 x OP0206
	APT	A0600 x OP0207
	Otros	A0600 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0600 x OP0300
	Minoristas	A0600 x OP0301
	Receptivos	A0600 x OP0302
	Internet	A0600 x OP0303
	GDS	A0600 x OP0304

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Empresas	A0600 x OP0305
Animación	Talonarios	A0600 x OP0306
	APT	A0600 x OP0307
	Otros	A0600 x OP0309
	<i>Habitaciones Suite</i>	
	Directos	A0600 x OP0400
	Minoristas	A0600 x OP0401
	Receptivos	A0600 x OP0402
	Internet	A0600 x OP0403
	GDS	A0600 x OP0404
	Empresas	A0600 x OP0405
	Talonarios	A0600 x OP0406
	APT	A0600 x OP0407
	Otros	A0600 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0600 x OP0500
Parking	Parking	A0700 x OP5004



<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
Otras actividades de explotación	En su caso a todos los objetos de coste	
Recepción	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A0900 x OP0100
	Minoristas	A0900 x OP0101
	Receptivos	A0900 x OP0102
	Internet	A0900 x OP0103
	GDS	A0900 x OP0104
	Empresas	A0900 x OP0105
	Talonarios	A0900 x OP0106
	APT	A0900 x OP0107
	Otros	A0900 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A0900 x OP0200
	Minoristas	A0900 x OP0201
	Receptivos	A0900 x OP0202
	Recepción	Internet

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	GDS	A0900 x OP0204
	Empresas	A0900 x OP0205
	Talonarios	A0900 x OP0206
	APT	A0900 x OP0207
	Otros	A0900 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A0900 x OP0300
	Minoristas	A0900 x OP0301
	Receptivos	A0900 x OP0302
	Internet	A0900 x OP0303
	GDS	A0900 x OP0304
	Empresas	A0900 x OP0305
	Talonarios	A0900 x OP0306
	APT	A0900 x OP0307
	Otros	A0900 x OP0309
Recepción	<i>Habitaciones Suite</i>	

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Directos	A0900 x OP0400
	Minoristas	A0900 x OP0401
	Receptivos	A0900 x OP0402
	Internet	A0900 x OP0403
	GDS	A0900 x OP0404
	Empresas	A0900 x OP0405
	Talonarios	A0900 x OP0406
	APT	A0900 x OP0407
	Otros	A0900 x OP0409
	Otras Habitaciones	A0900 x OP0500
	Desayuno pensión	A0900 x OP1000
	Almuerzo pensión	A0900 x OP1001
	Cena pensión	A0900 x OP1002
	Desayuno	A0900 x OP1003
	Comidas restaurante	A0900 x OP1004
Recepción	Comidas bar	A0900 x OP1005

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Comidas eventos	A0900 x OP1006
	Otros servicios de comidas	A0900 x OP1009
	Bebidas pensión	A0900 x OP2000
	Bebidas restaurante	A0900 x OP2001
	Bebidas bar	A0900 x OP2002
	Bebidas minibares	A0900 x OP2003
	Bebidas eventos	A0900 x OP2004
	Otras bebidas	A0900 x OP2009
	Tenis	A0900 x OP3000
	Padel	A0900 x OP3001
	Golf	A0900 x OP3002
	Piscina	A0900 x OP3003
	Gimnasio	A0900 x OP3004
	Otros serv. deportivos	A0900 x OP3009
Recepción	Spa	A0900 x OP4000

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Otros serv. SPA tratamientos	A0900 x OP4001
	Teléfono habitaciones	A0900 x OP5000
	Alquiler salones	A0900 x OP5001
	Cajas de seguridad	A0900 x OP5002
	Excursiones	A0900 x OP5003
	Parking	A0900 x OP5004
	Tintorería	A0900 x OP5005
	Otros servicios del hotel	A0900 x OP5009
Limpieza de zonas comunes	Gerencia	A1000 x C0000
	Administración	A1000 x C0100
	Administración de personal	A1000 x C0110
	<i>Habitaciones</i>	
	Habitaciones individuales	A1000 x C0200
	Habitaciones dobles	A1000 x C0201
Limpieza de zonas comunes	Habitaciones Junior Suite	A1000 x C0202

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Habitaciones Suite	A1000 x C0203
	Otras Habitaciones	A1000 x C0204
	<i>Minibar</i>	
	Habitaciones individuales	A1000 x C0210
	Habitaciones dobles	A1000 x C0211
	Habitaciones Junior Suite	A1000 x C0212
	Habitaciones Suite	A1000 x C0213
	Otras Habitaciones	A1000 x C0214
	Restaurante	A1000 x C0300
	Bar	A1000 x C0310
	Cocina	A1000 x C0320
	Instalaciones deportivas	A1000 x C0400
	Comercial	A1000 x C1000
	Eventos	A1000 x C1010
	Servicio de compras	A1000 x C1100

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>	
Limpieza de otras zonas	Imputación a centros ubicados en otras zonas en su caso		
Limpieza de habitaciones	<i>Habitaciones</i>		
	Habitaciones individuales	A1100 x C0200	
	Habitaciones dobles	A1100 x C0201	
	Habitaciones Junior Suite	A1100 x C0202	
	Habitaciones Suite	A1100 x C0203	
	Otras Habitaciones	A1100 x C0204	
	<i>Minibar</i>		
	Habitaciones individuales	A1100 x C0210	
	Habitaciones dobles	A1100 x C0211	
	Habitaciones Junior Suite	A1100 x C0212	
	Habitaciones Suite	A1100 x C0213	
	Otras Habitaciones	A1100 x C0214	
	Gestión economato habitaciones	<i>Habitaciones</i>	
		Habitaciones individuales	A1110 x C0200

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
Gestión economato habitaciones	Habitaciones dobles	A1110 x C0201
	Habitaciones Junior Suite	A1110 x C0202
	Habitaciones Suite	A1110 x C0203
	Otras Habitaciones	A1110 x C0204
	<i>Minibar</i>	
	Habitaciones individuales	A1110 x C0210
	Habitaciones dobles	A1110 x C0211
	Habitaciones Junior Suite	A1110 x C0212
	Habitaciones Suite	A1110 x C0213
	Otras Habitaciones	A1110 x C0214
Lavandería	<i>Habitaciones</i>	
	Habitaciones individuales	A1200 x C0200
	Habitaciones dobles	A1200 x C0201
	Habitaciones Junior Suite	A1200 x C0202
	Habitaciones Suite	A1200 x C0203
Lavandería	Otras Habitaciones	A1200 x C0204



Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	<i>Minibar</i>	
	Habitaciones individuales	A1200 x C0210
	Habitaciones dobles	A1200 x C0211
	Habitaciones Junior Suite	A1200 x C0212
	Habitaciones Suite	A1200 x C0213
	Otras Habitaciones	A1200 x C0214
	Restaurante	A1200 x C0300
	Bar	A1200 x C0310
	Cocina	A1200 x C0320
	Instalaciones deportivas	A1200 x C0400
Mantenimiento	Gerencia	A1300 x C0000
	Administración	A1300 x C0100
	Administración de personal	A1300 x C0110
	<i>Habitaciones</i>	
Mantenimiento	Habitaciones individuales	A1300 x C0200
	Habitaciones dobles	A1300 x C0201

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Habitaciones Junior Suite	A1300 x C0202
	Habitaciones Suite	A1300 x C0203
	Otras Habitaciones	A1300 x C0204
	<i>Minibar</i>	
	Habitaciones individuales	A1300 x C0210
	Habitaciones dobles	A1300 x C0211
	Habitaciones Junior Suite	A1300 x C0212
	Habitaciones Suite	A1300 x C0213
	Otras Habitaciones	A1300 x C0214
	Restaurante	A1300 x C0300
	Bar	A1300 x C0310
	Cocina	A1300 x C0320
	Instalaciones deportivas	A1300 x C0400
	Comercial	A1300 x C1000
Mantenimiento	Eventos	A1300 x C1010
	Servicio de compras	A1300 x C1100

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	<i>Habitaciones individuales</i>	
	Directos	A1400 x OP0100
	Minoristas	A1400 x OP0101
	Receptivos	A1400 x OP0102
	Internet	A1400 x OP0103
	GDS	A1400 x OP0104
	Empresas	A1400 x OP0105
	Talonarios	A1400 x OP0106
	APT	A1400 x OP0107
	Otros	A1400 x OP0109
	<i>Habitaciones dobles</i>	
	Directos	A1400 x OP0200
	Minoristas	A1400 x OP0201
	Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	Receptivos
Internet		A1400 x OP0203
GDS		A1400 x OP0204

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
	Empresas	A1400 x OP0205
	Talonarios	A1400 x OP0206
	APT	A1400 x OP0207
	Otros	A1400 x OP0209
	<i>Habitaciones Junior Suite</i>	
	Directos	A1400 x OP0300
	Minoristas	A1400 x OP0301
	Receptivos	A1400 x OP0302
	Internet	A1400 x OP0303
	GDS	A1400 x OP0304
	Empresas	A1400 x OP0305
	Talonarios	A1400 x OP0306
	APT	A1400 x OP0307
	Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	Otros
<i>Habitaciones Suite</i>		
Directos		A1400 x OP0400

<b>Actividad</b>	<b>Centro/Objeto</b>	<b>Referencia</b>
	Minoristas	A1400 x OP0401
	Receptivos	A1400 x OP0402
	Internet	A1400 x OP0403
	GDS	A1400 x OP0404
	Empresas	A1400 x OP0405
	Talonarios	A1400 x OP0406
	APT	A1400 x OP0407
	Otros	A1400 x OP0409
	Otras Habitaciones	A1400 x OP0500
Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos	Comidas eventos	A1410 x OP1006
	Bebidas eventos	A1410 x OP2004
	Alquiler de salones	A1410 x OP5001
Gestión de compras y almacenamiento	Materiales almacenables según catálogo propuesto en Capítulo 3	
Planificación de necesidades de material	Materiales almacenables según catálogo propuesto en Capítulo 3	

Actividad	Centro/Objeto	Referencia
Recepción de mercancía	Materiales almacenables según catálogo propuesto en Capítulo 3	

Tabla 4.3 Relación entre actividades y centros/objetos de coste  
Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Drivers y relaciones entre elementos

Como ya se ha señalado en el primer capítulo del presente trabajo, tan sólo en algunas ocasiones existe o es posible establecer una relación directa entre los elementos de coste y los objetos de coste u otras estructuras del modelo –centros y actividades-.

En el resto de los casos (costes indirectos), es preciso llevar a cabo un proceso de asignación de costes que obliga a introducir cost drivers que permitan no sólo conducir los costes hasta los causantes de los mismos (centros, actividades, servicios o clientes que los generan), sino posibilitar una cuantificación de los desencadenantes de las cargas y consumos efectuados, que permita enjuiciar los condicionantes de las magnitudes económicas que se pretende contro-

lar, a través de un auténtico conocimiento y comprensión de la esencia de la cadena de valor de la empresa, de sus procesos de negocio y de las relaciones causa-efecto que las presiden, objetivo que constituye el elemento crítico para la implantación de herramientas que permitan potenciar su gestión eficiente y competitiva.

A este respecto, es preciso considerar, en consecuencia, las distintas estructuras y posibilidades de relación entre éstas, incluidas en el modelo propuesto y que, por tanto, ha sido preciso considerar en el presente proyecto de modelización:

- Relación de elementos de coste con actividades

En aquellos casos en los que el coste de los elementos se vincula y acumula directa, cuasi-directa o indirectamente –a través de una base de reparto- en las actividades. No obstante, como cada actividad se vincula con el centro que la realiza, los costes de aquélla también se acumulan en éste.

- Relación de elementos de coste con centros

Cuando el coste de los elementos no se vincula directamente con las actividades, sino que se acumula en los centros que los consumen para su posterior reparto a las actividades.

- Relación de elementos de coste con objetos de coste

Cuando existe una relación directa entre el factor productivo y el portador de costes final.

- Relación de centros de coste con actividades

Como consecuencia de que los centros han de ceder sus costes pendientes de reparto -los no imputados directamente a las actividades- a las actividades que realizan.

- Relación de actividades con centros de coste

En los casos en que los beneficiarios de las actividades de apoyo –auxiliares- son centros de coste y, por tanto, el coste de tales actividades se reparte entre los centros que demandan y consumen sus servicios.

- Relación de actividades con otras actividades

Actividades auxiliares que en su caso apoyen directamente a la realización de determinadas actividades y, en consecuencia, ceden su coste a éstas.



- Relación de actividades con objetos finales de coste

Actividades principales ejecutadas para la prestación del servicio final u otros objetos de coste. Permiten conducir sus costes hasta el objeto final considerado. Así como las actividades DAG que se imputan a los objetos para la determinación del coste total de los mismos.

Para realizar el estudio de tales drivers es necesario no sólo considerar las relaciones del modelo para definir las relaciones entre estructuras sino identificar las unidades de medida que presenten mayor significación y economicidad.

Para detallar los drivers que utilizamos en nuestro modelo, separamos los mismos según la estructura para cuya medida y reparto se aplican:

- Drivers de elementos de coste
- Drivers de centros de coste
- Drivers de actividades

A tal efecto y a continuación, en los próximos subepígrafes exponemos los drivers de coste utilizados en el modelo, y los elementos que pueden utilizar dichos drivers.

### 4.3.1 Drivers de elementos de coste

Los elementos de coste son el primer eslabón del modelo de cálculo de costes y los criterios de reparto o inductores de coste que se elijan para ellos tienen una importancia capital para la bondad del modelo.

Dependiendo de la forma (centralizada o descentralizada) con la que se gestionen los gastos en la organización, así como de la forma en que se encuentre reflejada la información sobre los gastos y otros tipos de costes en la empresa serán necesarios diferentes tipos de relaciones y drivers en esta etapa, ya que es posible que la contabilidad externa se realice por centros de responsabilidad o de forma general para la empresa. En el primer caso ya se dispone de la información de la relación entre los factores y los centros de responsabilidad a través de mediciones o asignaciones directas, los cuales en muchos casos podrán coincidir con los centros de coste del modelo. En el segundo caso habrá que realizar un proceso de localización para obtener el coste de los lugares de coste.

Como se ha comentado anteriormente, el coste de los factores productivos puede incorporarse a las actividades y objetos de coste, en los casos en los que es posible establecer relaciones directas con las mismas, o asignarlos a centros cuando se conozca la relación casual que existe entre ellos o con los centros de coste, pero no exista o sea posible

establecer relación directa con las actividades.

Así, se pueden establecer diferentes relaciones de los elementos de coste según diferentes inductores que se podrían utilizar en esta etapa:

- Unívoca

En puridad no es un inductor de reparto propiamente dicho sino que representa a aquéllos casos en los que la relación existente es unívoca por lo que no es necesaria la utilización de ningún criterio o base de reparto.

En estos casos se conoce que el consumo de un determinado elemento de coste se realiza únicamente por una de las actividades/centros del catálogo. Los siguientes pueden ser ejemplos de elementos de coste que se vinculan directamente con actividades: Material eléctrico consumido para las actividades de Mantenimiento; Coste de servicios exteriores de actuaciones musicales, vinculados a la actividad Animación, etc.

- Medición directa

Con medición directa nos referimos a los casos en los que se puede discernir los

importes que, dentro de un mismo elemento de coste, corresponden al consumo realizado por los diferentes centros, actividades u objetos. Siempre que sea posible su utilización sería el driver óptimo, aunque ello depende de que la información esté disponible o de que su obtención sea coste-efectiva.

Por lo tanto dependerá de los sistemas de información de que disponga la empresa y de la precisión de los mismos.

- Personal equivalente

Este inductor utiliza como base de reparto del coste al número de personas o porcentaje de las mismas que trabajan en un centro o actividad. Se utiliza en aquellos casos en los que se estima que un mayor número de personal implica un mayor consumo, como puede ocurrir en el coste de uniformes del personal o el coste de teléfonos.

- Metros cuadrados

Este inductor utiliza la información de los metros cuadrados de la superficie de cada centro de coste como base de reparto del coste del factor productivo.

- Material incorporado

Para los costes del material de reparación o reposición que son utilizados en el hotel, una medida exacta obligaría a incorporar dicho coste únicamente donde se ha recibido la reparación, para lo cual sería necesario establecer un control de los materiales incorporados a través de las correspondientes órdenes de trabajo en el período.

- Equipos informáticos

El coste de ciertos elementos que tienen relación con los ordenadores y el software de la empresa se repartirán a los diferentes centros de coste donde se utilizan según el número de equipos informáticos que tenga cada centro. Otra opción para estos elementos es utilizar el personal equivalente, puntos de conexión a red u otros drivers representativos del consumo realizado de las correspondientes prestaciones internas.

- Número/coste/valor de maquinaria

Al igual que en el caso anterior, los costes relacionados con la maquinaria se vincularán con los diferentes centros donde se encuentren dichas maquinarias.

- Dedicaciones temporales

Para el coste de personal, es necesario conocer el tiempo dedicado a las diferentes actividades, ya sea con medición o mediante estimación. Esto permitirá conducir el coste de cada empleado o tipos de empleados por centro a las actividades que se realizan en el mismo .

Hemos creído oportuno utilizar en nuestra propuesta otros drivers como:

La organización, naturaleza de los contratos, Nº de servicios, Nº de habitaciones/PAX, Nº de eventos, coste pendiente, Kg. De ropa lavados y valor de los activos.

A continuación detallamos una propuesta de drivers para los elementos de coste:

Elementos de coste		Drivers		
		Centros	Actividades	Objetos
Comida	Carnes	-	-	Medición directa Nº servicios
	Pescados y mariscos	-	-	Medición directa Nº servicios

Elementos de coste		Drivers		
		Centros	Actividades	Objetos
Comidas	Aceites, especias y salsas	-	-	Medición directa Nº servicios
	Frutas y verduras	-	-	Medición directa Nº servicios

Elementos de coste	Drivers		
	Centros	Actividades	Objetos
Panadería y pastelería	-	-	Medición directa Nº servicios
Lácteos y derivados	-	-	Medición directa Nº servicios
Arroces, legumbres y pastas	-	-	Medición directa Nº servicios
Productos de desayuno	-	-	Medición directa Nº servicios
Snacks	-	-	Medición directa Nº servicios
Bebida			



Elementos de coste		Drivers		
		Centros	Actividades	Objetos
	Aguas	-	-	Medición directa Nº servicios
	Refrescos y zumos	-	-	Medición directa Nº servicios
Bebidas	Cervezas	-	-	Medición directa Nº servicios
	Vinos	-	-	Medición directa Nº servicios
	Espumosos	-	-	Medición directa Nº servicios
	Aperitivos	-	-	Medición directa

Elementos de coste		Drivers		
		Centros	Actividades	Objetos
				Nº servicios
	Licores	-	-	Medición directa Nº servicios
	Aderezos	-	-	Medición directa Nº servicios

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Otros Aprovisionamientos	Material de oficina	Medición directa Nº personas equivalente	-
	Artículos de limpieza	Medición directa Nº personas equivalentes	-

	Atenciones a clientes	Medición directa	-
--	-----------------------	------------------	---

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Materiales de reposición	Cristalería	Medición directa	
	Cubertería	Medición directa	
Materiales de reposición	Vajilla	Medición directa	
	Mantelería	Medición directa	
	Lencería	Medición directa	
	Toallas	Medición directa	Medición directa

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Menaje cocina	Medición directa	Medición directa

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Materiales de mantenimiento	Consumibles	Medición directa Metros cuadrados	
	Material eléctrico	Medición directa Metros cuadrados	
	Material cerrajería	Medición directa Metros cuadrados	
	Material fontanería	Medición directa Metros cuadrados	
	Pintura y decoración	Medición directa Metros cuadrados	

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Materiales de mantenimiento	Materiales jardinería	Medición directa Metros cuadrados	
	Materiales de piscina	Medición directa Metros cuadrados	
	Señalización	Medición directa Metros cuadrados	
	Pequeñas herramientas	Medición directa Metros cuadrados	

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Trabajos realizados por otras empresas	Actuaciones musicales	Medición directa	Medición directa Nº eventos
	Tintorería	Medición directa	Medición directa
	Overbooking	Medición directa	Medición directa
Servicios exteriores	ETT	Medición directa Personal equivalente	Medición directa
	Limpieza	Medición directa Metros cuadrados	
	Seguridad	Medición directa Metros cuadrados	Coste pendiente Medición directa

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Lavandería	Kg Lavados	

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Costes en I + D del ejercicio	Costes en I+ D	Medición directa	Medición directa

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Arrendamientos y cánones	Arrendamientos y cánones	Medición directa Metros cuadrados	Coste pendiente Medición directa



Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Reparaciones y conservación	Reparaciones	Medición directa	Medición directa
		Metros cuadrados	Metros cuadrados
	Conservación y mantenimiento	Medición directa	Medición directa
		Metros cuadrados	Metros cuadrados

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Servicios profesionales independientes	Servicios profesionales independientes	Medición directa	

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Transportes	Transportes	Medición directa	Medición directa

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Primas de seguros	Primas de seguros	Valor del activo Metros cuadrados Según naturaleza del contrato	Medición directa

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Servicios bancarios y similares	Servicios bancarios y similares	Organización	Organización

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Publicidad propaganda y relaciones públicas	Publicidad propaganda y relaciones públicas	Medición directa	Medición directa
		Organización	Organización

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Suministros	Suministros	Metros cuadrados	Metros cuadrados
		Medición directa	Medición directa
		Personal equivalente	Personal equivalente
		Nº habitaciones/PAX	Nº habitaciones/PAX

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Otros servicios	Telecomunicaciones	Personal equivalente	Personal equivalente
Otros servicios	Correo y mensajería	Medición directa Personal equivalente	Medición directa Personal equivalente
	Viajes	Medición directa Personal equivalente	Medición directa Personal equivalente

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Impuesto sobre beneficios	Impuesto sobre beneficios	Organización	Organización

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Sueldos y salarios	Sueldos y salarios recepción	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Sueldos y salarios pisos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Sueldos y salarios cocina	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Sueldos y salarios sala	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Sueldos y salarios	Sueldos y salarios otros dptos. operativos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Sueldos y salarios admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Sueldos y salarios comercial	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Sueldos y salarios mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Indemnizaciones	Indemnizaciones recepción	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Indemnizaciones pisos	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
Indemnizaciones cocina	Unívoca	Unívoca	
	Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales	
	Indemnizaciones sala	Unívoca	Unívoca

		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Indemnizaciones otros dptos. operativos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Indemnizaciones	Indemnizaciones admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Indemnizaciones comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Indemnizaciones mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Seguridad social empresa	Seguridad social recepción	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Seguridad social empresa	Seguridad social pisos	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Seguridad social cocina	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
Seguridad social sala	Unívoca	Unívoca	
	Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales	
Seguridad social otros dptos. operativos	Unívoca	Unívoca	
	Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales	



Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Seguridad social admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Seguridad social comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Seguridad social mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Retribuciones a l/p sistemas de aportación	Retribuciones a l/p sistemas de aportación recepción	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de aportación pisos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste	Drivers	
	Centros	Actividades
Retribuciones a l/p sistemas de aportación cocina	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Retribuciones a l/p sistemas de aportación sala	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Retribuciones a l/p sistemas de aportación a otros dptos. operativos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Retribuciones a l/p sistemas de aportación admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Retribuciones a l/p sistemas de aportación comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Retribuciones a l/p sistemas de aportación mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Retribuciones a l/p sistemas de prestación	Retribuciones a l/p sistemas de prestación recepción	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación pisos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación cocina	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación sala	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación a otros dptos. operativos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Retribuciones a l/p sistemas de prestación mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Retribuciones instrumentos de patrimonio	Retribuciones instrumentos de patrimonio recepción	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Retribuciones instrumentos de patrimonio pisos	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Retribuciones instrumentos de patrimonio cocina	Unívoca	Unívoca
	Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales	
	Retribuciones instrumentos de patrimonio sala	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Retribuciones instrumentos de	Unívoca	Unívoca
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	patrimonio a otros dptos. operativos		
	Retribuciones instrumentos de patrimonio admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones instrumentos de patrimonio comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Retribuciones instrumentos de patrimonio mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Manutención de personal	Manutención recepción	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Manutención pisos	Unívoca	Unívoca

Elementos de coste	Drivers	
	Centros	Actividades
	Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
Manutención cocina	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Manutención sala	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Manutención a otros dptos. operativos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Manutención admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Manutención comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
Manutención mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Formación del personal	Formación recepción	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Formación pisos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Formación del personal	Formación cocina	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Formación sala	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Formación a otros dptos. operativos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Formación admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Formación comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Formación mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Uniformidad del personal	Uniformidad recepción	Personal equivalente	Personal equivalente
	Uniformidad pisos	Personal equivalente	Personal equivalente
	Uniformidad cocina	Personal equivalente	Personal equivalente
	Uniformidad sala	Personal equivalente	Personal equivalente
	Uniformidad a otros dptos. operativos	Personal equivalente	Personal equivalente
	Uniformidad admón. y generales	Personal equivalente	Personal equivalente



Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
	Uniformidad comercial	Personal equivalente	Personal equivalente
	Uniformidad mantenimiento y servicios auxiliares	Personal equivalente	Personal equivalente

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Otros costes sociales	Otros costes sociales recepción	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales pisos	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales cocina	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales sala	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales a otros dptos. operativos	Unívoca	Unívoca

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
		Dedicaciones temporales	Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales admón. y generales	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales comercial	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales
	Otros costes sociales mantenimiento y servicios auxiliares	Unívoca Dedicaciones temporales	Unívoca Dedicaciones temporales

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Otros costes de gestión	Otros costes de gestión	Dependiendo de la naturaleza de los costes	Dependiendo de la naturaleza de los costes

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Otros costes financieros	Otros costes financieros	Unívoca	Unívoca

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización gastos de investigación	Amortización gastos de investigación	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización gastos de desarrollo	Medición directa Personal equivalente	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización gastos de investigación	Amortización concesiones administrativas	Medición directa	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
		Personal equivalente	
	Amortización propiedad industrial	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización fondo de comercio	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización derechos de traspaso	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización aplicaciones informáticas	Equipos informáticos Personal equivalente	Personal equivalente

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de construcciones	Amortización de construcciones	Metros cuadrados	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de instalaciones técnicas	Amortización de instalaciones de vitrinas, estanterías, mostradores, etc.	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de instalaciones deportivas y de recreo	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de instalaciones	Medición directa Personal equivalente	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de maquinaria	Amortización de maquinaria de lavandería	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de maquinaria e instalaciones sanitarias y de cocina	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de otra maquinaria	Medición directa Personal equivalente	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de utillajes y herramientas	Amortización de utillajes y herramientas	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de utillaje de cocina y sala	Medición directa	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
		Personal equivalente	

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de mobiliario	Amortización de mobiliario	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de decoración de interiores	Medición directa Personal equivalente	-
	Amortización de mobiliario de oficina	Medición directa Personal equivalente	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de equipos procesos de información	Amortización de equipos procesos de información	Medición directa Personal equivalente	-

Elementos de coste		Drivers	
		Centros	Actividades
Amortización de elementos de transporte	Amortización de elementos de transporte	Medición directa Personal equivalente	-



### 4.3.2 Drivers de centros

El coste pendiente de los centros se distribuye entre las actividades realizadas en los mismos. Es decir, afecta a aquellas clases de coste para las que no ha sido posible su reparto de forma directa a las actividades y el recibido de actividades auxiliares. El criterio de la distribución de este montante dependerá de las actividades que se realizan en cada centro, siendo los criterios más habituales a utilizar el coste acumulado de personal, única, dedicación temporal, Nº de habitaciones, Nº de eventos, Nº de plazas, facturación, Nº de PAX y metros cuadrados.

En la tabla se detalla la propuesta de drivers de centros de coste:

<b>Centros de coste</b>			<b>Drivers</b>
Dirección	Gerencia	Gerencia	<b>Actividades</b>
Administración	Administración	Administración	Unívoca Dedicación temporal Coste acumulado de personal
		Administración de personal	Unívoca Dedicación temporal Coste acumulado de personal
	RR.HH.	Previsión de riesgos laborales y gabinete de atención sanitaria	Unívoca Dedicación temporal Coste acumulado de personal
Habitaciones	Habitaciones	Habitaciones individuales	Univoca Metros cuadrados
		Habitaciones dobles	Univoca Metros cuadrados
		Habitaciones Junior Suite	Univoca Metros cuadrados
		Habitaciones Suite	Univoca Metros cuadrados
		Otras Habitaciones	Univoca Metros cuadrados
Habitaciones	Minibar	Habitaciones individuales	Univoca Nº Habitaciones

Centros de coste			Drivers
			Actividades
		Habitaciones dobles	Univoca Nº Habitaciones
		Habitaciones Junior Suite	Univoca Nº Habitaciones

Centros de coste			Drivers
			Actividades
Habitaciones	Minibar	Habitaciones Suite	Univoca Nº Habitaciones
Habitaciones	Minibar	Otras Habitaciones	Univoca Nº Habitaciones
Restauración	Restaurante	Restaurante	Dedicaciones temporales Coste acumulado de personal
	Bar	Bar	Dedicaciones temporales Coste acumulado de personal
	Cocina	Cocina	Dedicaciones temporales Coste acumulado de personal
Otros centros de explotación	Instalaciones deportivas	Instalaciones deportivas	univoco Metros cuadrados
	Tintorería	Tintorería	univoca Coste acumulado

<b>Centros de coste</b>			<b>Drivers</b>
			<b>Actividades</b>
	Animación	Animación	Unívoco Nº eventos Coste acumulado
	Parking	Parking	Nº plazas Facturación
	Otros centros de explotación	Otros centros de explotación	Según la naturaleza del centro
Recepción	Recepción	Recepción	Unívoco

<b>Centros de coste</b>			<b>Drivers</b>
			<b>Actividades</b>
Limpieza	Limpieza	Limpieza	Dedicaciones temporales Metros cuadrados
Pisos	Pisos	Pisos	Nº habitaciones Nº PAX
Lavandería	Lavandería	Lavandería	Unívoca
Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Unívoca
Comercial y eventos	Comercial	Comercial	Unívoca
	Eventos	Eventos	Unívoca
Aprovisionamiento	Servicio de compras	Servicio de compras	Dedicaciones temporales Coste acumulado de personal

### 4.3.3 Drivers de actividades

Una vez que se conoce el montante de coste correspondiente a las actividades, es preciso establecer el inductor adecuado que mida el consumo de las mismas por parte de los objetos de coste o de otras actividades.

- Unívoca

Como en el caso de los elementos de coste, existen actividades que se realizan para un único objeto de coste o para una única actividad o centro. Por lo tanto tenemos una relación unívoca que no necesita de medida de su consumo, puesto que todo su coste lo recibirá en su totalidad otro elemento del modelo.

- Medición del tiempo o porcentaje de dedicación

Este driver se utilizará en aquellos casos en los que se puede medir el tiempo que se ha empleado en realizar la actividad, y los tiempos que se han utilizado para los diferentes destinos (portadores, centros u otras actividades). En caso de no disponer de esta medición, una alternativa

sería establecer estimaciones de la dedicación de la actividad a cada uno de sus destinos, ya sea en tiempo o en porcentaje.

- Personal equivalente

Este inductor utiliza como base de reparto para el coste de la actividad al número de personas o porcentaje de las mismas que trabajan en otra actividad o centro. Se utiliza en aquellas actividades auxiliares que sirven de apoyo a centros de coste o a otras actividades, en aquellos casos en los que se estima que un mayor número de personal implica un mayor consumo.

- Coste acumulado

Para el caso de actividades finalistas a nivel de empresa en las que es difícilmente comprobable una relación causal con los portadores de coste, por su carácter de soporte general de la organización. En estos casos una opción que podemos elegir es tomar una base valor para imputar el coste de estas actividades en función del coste acumulado por los objetos de coste.

- Metros cuadrados

Driver utilizable para el reparto del coste de actividades auxiliares a centros de coste.

Hemos creído oportuno en nuestra propuesta incluir la posibilidad de utilizar además los siguientes drivers:

Coste de personal acumulado, facturación, coste de material acumulado, Nº de habitaciones/PAX, Nº de plazas para el parking y Nº de kilos de ropa lavada.

En la tabla, detallamos los drivers de las actividades propuestas:

Actividades	Drivers	
	Centros	Objetos
Dirección general	-	Coste acumulado
Gestión administrativa, contable y fiscal	-	Coste acumulado

Actividades	Drivers	
	Centros	Objetos
Administración general	-	Coste acumulado
Formación del personal	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Planificación de la selección y contratación de personal	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Pruebas de selección	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Contratación del personal	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Relaciones laborales	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Gestión del personal	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Prevención de riesgos laborales y atención sanitaria	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
Gestión de nóminas y SS	-	Coste de personal acumulado Coste acumulado
<i>Habitaciones</i>		
Habitaciones individuales	-	Unívoca
Habitaciones dobles	-	Unívoca
Habitaciones Junior Suite	-	Unívoca
Habitaciones Suite	-	Unívoca
Otras habitaciones	-	Unívoca



Actividades	Drivers	
	Centros	Objetos
<i>Minibar</i>		
Habitaciones individuales	-	Unívoca
Habitaciones dobles	-	Unívoca
Habitaciones Junior Suite	-	Unívoca
Habitaciones Suite	-	Unívoca
Otras habitaciones	-	Unívoca
Servicio de comidas	-	Dedicación temporal Facturación Coste acumulado
Servicio bebidas	-	Dedicación temporal Facturación Coste acumulado
Limpieza restaurante	-	Coste acumulado
Limpieza bar	-	Coste acumulado
Limpieza cocina	-	Coste acumulado
Gestión de compras restaurante	-	Coste material acumulado
Gestión de compras bar	-	Coste material acumulado
Gestión de compras cocina	-	Coste material acumulado
Gestión almacén restaurante	-	Coste material acumulado
Gestión de almacén bar	-	Coste material acumulado
Gestión de almacén cocina	-	Coste material acumulado
Elaboración comidas	-	Dedicación temporal según fichas técnicas
Instalaciones deportivas	-	Asignación directa según uso instalaciones Nº horas Facturación

Actividades	Drivers	
	Centros	Objetos
Tintorería	-	Facturación Nº servicios por tipología
Animación	-	Nº PAX Facturación
Parking	-	Unívoco Nº plazas
Otras actividades de explotación	-	Según actividad
Recepción	-	Coste acumulado
Limpieza de zonas comunes	Metros cuadrados	-
Limpieza de otras zonas	Metros cuadrados	-
Limpieza de habitaciones	Metros cuadrados	-
Gestión economato de habitaciones	Nº habitaciones PAX	-
Lavandería	Nº PAX Nº kilos	-
Mantenimiento	Metros cuadrados	-
Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	-	Coste acumulado
Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos	-	Coste acumulado
Gestión de compras y almacenamiento	-	Coste de materiales acumulado
Planificación de necesidades de material	-	Coste de materiales acumulado Coste acumulado
Recepción de mercancía	-	Coste de materiales acumulado
Otras actividades	-	Según naturaleza de la actividad

## **CAPÍTULO V**

# **ESTUDIO DEL CASO: HOTEL VINCCI POSADA DEL PATIO**



## CAPÍTULO V: ESTUDIO DEL CASO: HOTEL VINC- CI POSADA DEL PATIO

### 5.1 Introducción

La viabilidad real de cualquier modelo de costes en una empresa actual está condicionada a la utilización de aplicaciones informáticas que ofrezcan, de una parte, un núcleo de cálculo con la suficiente potencia para el procesamiento del importante volumen de datos que debe tratar, y de otra, interfaces que posibiliten su integración en el sistema de información de la empresa, permitiendo que las diferentes herramientas de gestión que forman su ERP puedan comunicarse con la base de datos del sistema de manera que resulte posible obtener los inputs informativos que el modelo procesa (gestión gastos, almacenes, inventario y amortizaciones, explotación, etc.).

Además, es preciso que dichas herramientas dispongan, igualmente, de interfaces que permitan una explotación flexible de la información generada en el modelo.

A consecuencia de lo anterior, decidimos plantear dicha aplicación práctica mediante el uso de una herramienta informática que permitiese cumplir, de manera simultánea, ambos objetivos: ilustrar el modelo propuesto y desarrollarlo en el marco de un sistema integrado de información que describa sus condiciones efectivas de utilización.

Cuestión aparte fue la relativa a la aplicación comercial que podríamos elegir para dicho desarrollo. En este sentido, nos decantamos por utilizar la herramienta de gestión informatizada SIIG CONTROLLING, por tratarse de un desarrollo de investigadores de la UMA que posibilitaron el uso de la misma para nuestro trabajo.

Por lo tanto, el objetivo del presente capítulo es la ejemplificación del modelo de costes específico para un establecimiento hotelero, utilizando para ello la citada herramienta de gestión. Para ello, hemos analizado la estructura, procesos y gestión de costes del HOTEL VINCCI POSADA DEL PATIO cinco estrellas de Málaga capital.

No obstante, para la exposición del presente caso, debido a la confidencialidad de los datos manejados, hemos cambiado los importes, estructura y componentes del modelo, acercándonos, siempre que disponía-

mos de la suficiente información, a una estructura e importes relativas a una empresa de tamaño intermedio según cánones nacionales, tanto en cuestiones relativas a los recursos del hotel, como en número de clientes, ingresos y gastos.

A modo de síntesis, que en los siguientes epígrafes iremos ampliando, queremos destacar que la implantación del modelo se realiza en una empresa hotelera perteneciente a la cadena VINCCI cuya oferta de servicio de alojamiento es de un total de 106 habitaciones, 8 individuales, 83 dobles, 11 junior suite y 4 suites. El hotel cuenta también con servicio de restaurante y bar, salones para celebraciones de congresos y eventos, piscina, SPA y gimnasio. El número promedio total de trabajadores en plantilla del hotel en el periodo objeto de estudio es de 51 trabajadores, siendo necesaria la contratación eventual vía ETT de un total de 12 personas cualificadas para el servicio de alojamiento y restauración. El modelo se ha creado para el ejercicio económico 2014, incorporando datos mensuales (desde enero hasta diciembre de 2014), incluyéndose datos de clientes e ingresos, así como gastos, para poder realizar indicadores y cálculo de márgenes.

## 5.2 Estructura del modelo desarrollado

Con carácter previo a la presentación de los datos de la aplicación práctica y la descripción puntual del proceso de cálculo seguido, nos ha parecido necesario señalar las líneas básicas de la estructura de la modelización efectuada.

Ésta se estructura diferenciando la información de los cuatro módulos básicos del sistema de información utilizado para nuestra aplicación práctica, habiéndose introducido la siguiente codificación de las mencionadas cuatro estructuras del modelo -tablas 5.1 a 5.5 y figuras 5.1 a 5.25-:

Elementos de coste	Niveles
Fx	primer nivel
Fxx	segundo nivel
Fxxx	tercer nivel
Fxxxx	cuarto nivel
Fxxxxxx	quinto nivel

Tabla 5.1 Módulo Elementos de coste  
Fuente: Elaboración propia



<b>Centros</b>	<b>Niveles mantenimientos</b>
Cxx	primer nivel
Cxxx	segundo nivel
Cxxxx	tercer nivel

Tabla 5.2 Módulo Centros de coste  
Fuente: Elaboración propia

<b>Actividades</b>	<b>Niveles mantenimientos</b>
Axx	primer nivel
Axxx	segundo nivel
Axxxx	tercer nivel

Tabla 5.3 Módulo Actividades  
Fuente: Elaboración propia

<b>Objetos de coste</b>	<b>Niveles mantenimientos</b>
OPx	primer nivel
OPxx	segundo nivel
OPxxx	tercer nivel
OPxxxx	cuarto nivel

Tabla 5.4 Módulo Objetos de Coste  
Fuente: Elaboración propia

<b>Elem. de ingresos</b>	<b>Niveles mantenimientos</b>
Ix	primer nivel
Ixx	segundo nivel
Ixxx	tercer nivel
Ixxxx	cuarto nivel

Tabla 5.5 Módulo Elementos de Ingresos  
Fuente: Elaboración propia



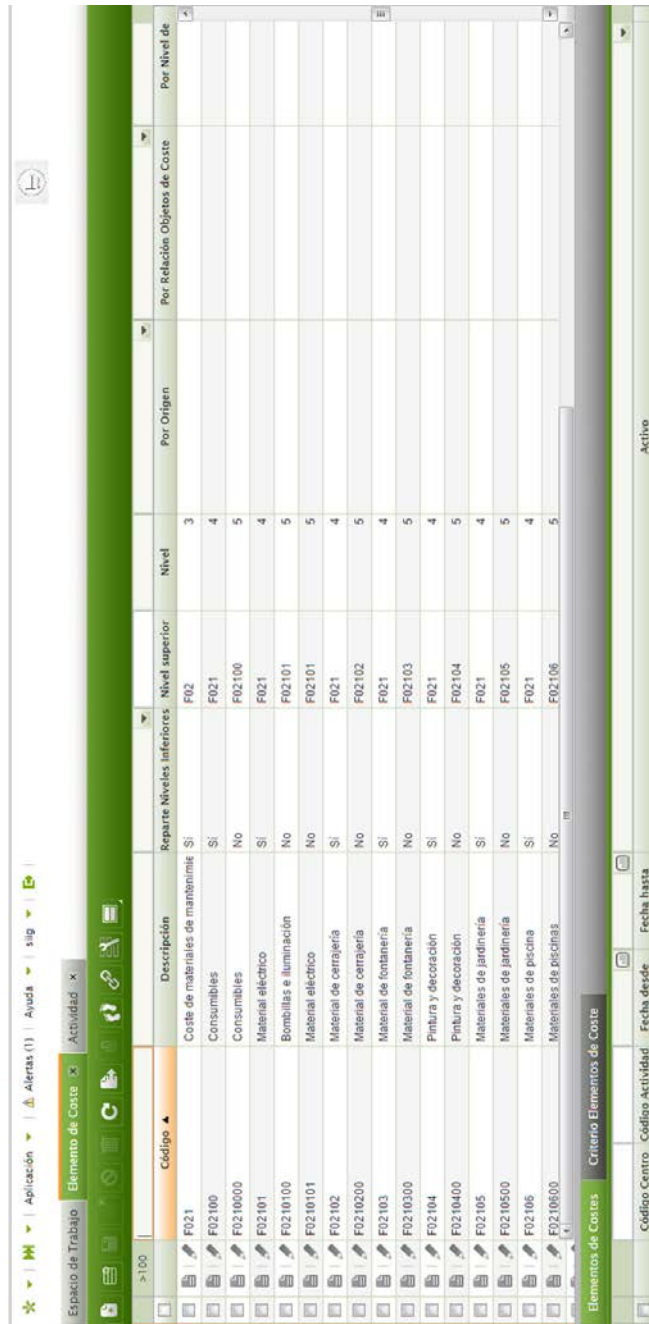
Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos de Coste	Por Nivel de
F0	Costes de aprovisionamientos...	Si		1			
F01	Costes de materia prima	Si	F0	2			
F010	Comida	Si	F01	3			
F01000	Carnes	Si	F010	4			
F0100000	Vacuno	No	F01000	5			
F0100001	Cerdo	No	F01000	5			
F0100002	Cordero	No	F01000	5			
F0100003	Ave	No	F01000	5			
F0100004	Caza	No	F01000	5			
F0100005	Huevos	No	F01000	5			
F0100006	Embutidos y preparados	No	F01000	5			
F0100090	Otras carnes	No	F01000	5			
F01001	Pescados y mariscos	Si	F010	4			
F0100100	Pescado fresco	No	F01001	5			
F0100101	Pescado congelado	No	F01001	5			
F0100102	Pescado en conserva	No	F01001	5			

Figura 5.1 Estructura y codificación de Elementos de coste  
 Fuente: Elaboración propia



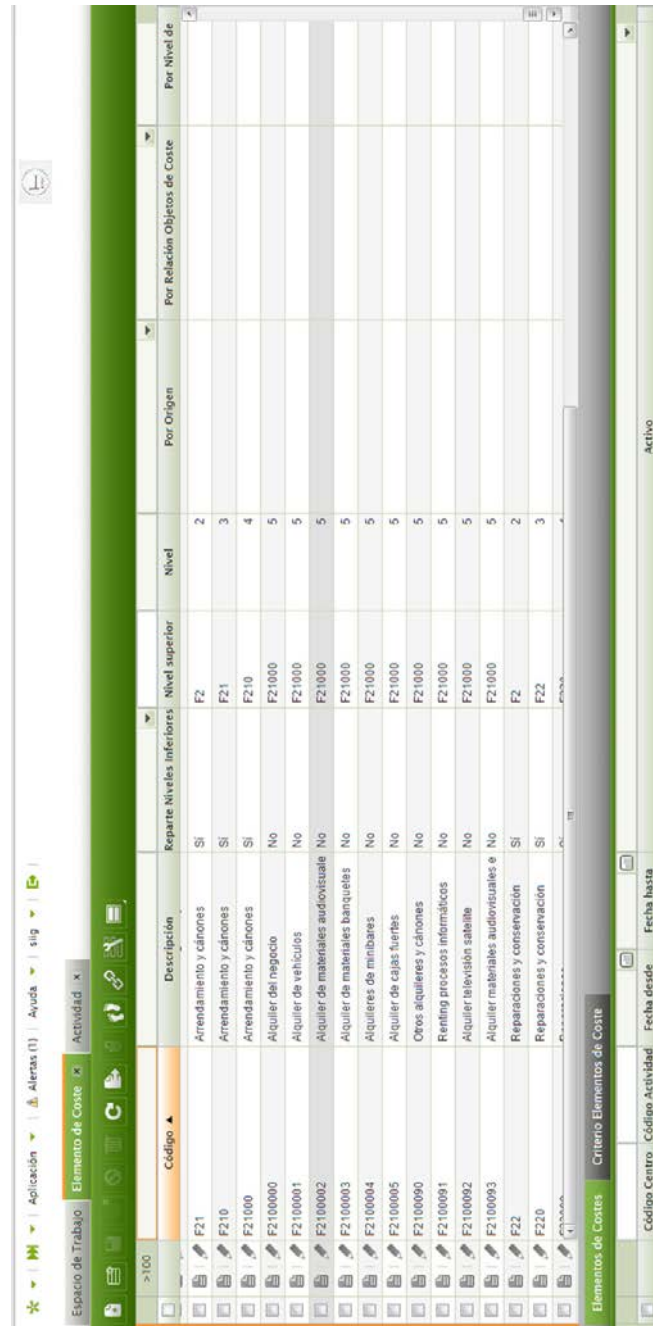
Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos de Coste	Por Nivel de
F01009	Ingredientes menu	Si	F010	4			
F0100900	Tomate	No	F01009	5			
F0100901	Aguacate	No	F01009	5			
F0100902	Lechuga	No	F01009	5			
F0100903	Huevo	No	F01009	5			
F0100904	Baya de goji	No	F01009	5			
F0100905	Boquerones	No	F01009	5			
F0100906	Remolacha	No	F01009	5			
F0100907	Sal	No	F01009	5			
F0100908	Acete de girasol	No	F01009	5			
F0100909	Lima	No	F01009	5			
F0100910	Harina	No	F01009	5			
F0100911	Ajo	No	F01009	5			
F0100912	Acete de oliva virgen	No	F01009	5			
F0100913	Espárragos verdes	No	F01009	5			

Figura 5.2 Estructura y codificación de Elementos de coste
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparete Niveles inferiores	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos de Coste	Por Nivel de
F021	Coste de materiales de mantenimiento	SI	F02	3			
F02100	Consumibles	SI	F021	4			
F0210000	Consumibles	No	F02100	5			
F02101	Materiales eléctricos	SI	F021	4			
F0210100	Bombillas e iluminación	No	F02101	5			
F0210101	Materiales eléctricos	No	F02101	5			
F02102	Materiales de cerrajería	SI	F021	4			
F0210200	Materiales de cerrajería	No	F02102	5			
F02103	Materiales de fontanería	SI	F021	4			
F0210300	Materiales de fontanería	No	F02103	5			
F02104	Pinchura y decoración	SI	F021	4			
F0210400	Pinchura y decoración	No	F02104	5			
F02105	Materiales de jardinería	SI	F021	4			
F0210500	Materiales de jardinería	No	F02105	5			
F02106	Materiales de piscina	SI	F021	4			
F0210600	Materiales de piscinas	No	F02106	5			

Figura 5.3 Estructura y codificación de Elementos de coste
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores:	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos de Coste	Por Nivel de
F21	Arrendamiento y cánones	SI	F2	2			
F210	Arrendamiento y cánones	SI	F21	3			
F21000	Arrendamiento y cánones	SI	F210	4			
F2100000	Aquilar del negocio	No	F210000	5			
F2100001	Aquilar de vehículos	No	F210000	5			
F2100002	Aquilar de materiales audiovisuales	No	F210000	5			
F2100003	Aquilar de materiales banquetes	No	F210000	5			
F2100004	Aquileres de minibares	No	F210000	5			
F2100005	Aquilar de cajas fuertes	No	F210000	5			
F2100090	Otros alquileres y cánones	No	F210000	5			
F2100091	Renting procesos informáticos	No	F210000	5			
F2100092	Aquilar televisión satelital	No	F210000	5			
F2100093	Aquilar materiales audiovisuales e	No	F210000	5			
F22	Reparaciones y conservación	SI	F2	2			
F220	Reparaciones y conservación	SI	F22	3			

Figura 5.4 Estructura y codificación de Elementos de coste  
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores:	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos de Coste	Por Nivel de
F3000000	Impuestos sobre beneficios	No	F30000	5			
F31	Otros tributos	SI	F3	2			
F310	Otros tributos	SI	F31	3			
F31000	Otros tributos	SI	F310	4			
F3100000	Otros tributos	No	F31000	5			
F4	Coste de personal	SI		1			
F40	Sueldos y salarios	SI	F4	2			
F400	Sueldos y salarios	SI	F40	3			
F40000	Sueldos y salarios recepción	SI	F400	4			
F4000000	Sueldos y salarios jefe de recepción	No	F40000	5			
F4000001	Sueldos y salarios segundo jefe de recepción	No	F40000	5			
F4000002	Sueldos y salarios recepcionista	No	F40000	5			
F4000003	Sueldos y salarios tejedorista	No	F40000	5			
F4000004	Sueldos y salarios primer consejero	No	F40000	5			
F4000005	Sueldos y salarios ayudante de rec	No	F40000	5			
F4000007	Sueldos y salarios auxiliar de recepc	No	F40000	5			

Figura 5.5 Estructura y codificación de Elementos de coste  
 Fuente: Elaboración propia

Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos
F42	Seguridad Social empresa	Si	F4	2		
F420000	Seguridad Social empresa recepción	Si	F420	3		
F4200000	Seguridad Social empresa jefe de recepción	No	F42000	4		
F42000001	Seguridad Social empresa segundo jefe de recepción	No	F42000	5		
F42000002	Seguridad Social empresa recepcionista	No	F42000	5		
F42000003	Seguridad Social empresa telefonista	No	F42000	5		
F42000004	Seguridad Social empresa primer consejero	No	F42000	5		
F42000005	Seguridad Social empresa consejero	No	F42000	5		
F42000006	Seguridad Social empresa ayudante de recepción y/o consejería	No	F42000	5		
F42000007	Seguridad Social empresa auxiliar de recepción y/o consejería	No	F42000	5		
F42000008	Seguridad Social empresa jefe de reservas	No	F42000	5		
F42000009	Seguridad Social empresa reservas	No	F42000	5		
F42001	Seguridad Social empresa pisos	Si	F420	4		
F4200100	Seguridad Social empresa encargado general	No	F42001	5		
F4200101	Seguridad Social empresa encargado de sección	No	F42001	5		

Figura 5.6 Estructura y codificación de Elementos de coste Fuente: Elaboración propia

Código	Descripción	Reparate Niveles Inferiores	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos
F461	Formación del personal	Si	F46	3		
F46100	Formación recepción	Si	F461	4		
F4610000	Formación jefe de recepción	No	F46100	5		
F4610001	Formación segundo jefe de recepción	No	F46100	5		
F4610002	Formación recepcionista	No	F46100	5		
F4610003	Formación telefonista	No	F46100	5		
F4610004	Formación primer conserje	No	F46100	5		
F4610005	Formación conserje	No	F46100	5		
F4610006	Formación ayudante de recepción y/o conserjería...	No	F46100	5		
F4610007	Formación auxiliar de recepción y conserjería	No	F46100	5		
F4610008	Formación jefe de reservas	No	F46100	5		
F4610009	Formación reservas	No	F46100	5		
F46101	Formación pisos	Si	F461	4		
F4610100	Formación encargado general	No	F46101	5		
F4610101	Formación encargado de sección	No	F46101	5		
F4610102	Formación camarera de platos...	No	F46101	5		

Figura 5.7 Estructura y codificación de Elementos de coste  
Fuente: Elaboración propia



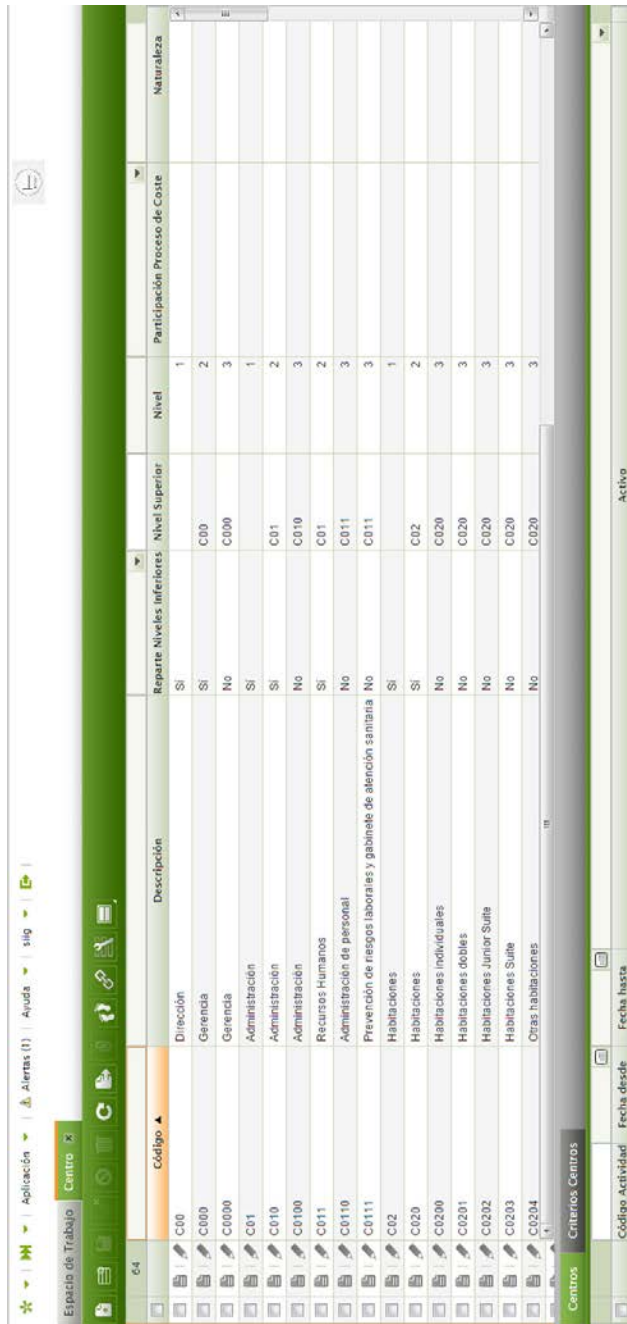
Espacio de Trabajo | Elemento de Coste | Actividad | Ayuda | sig

Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel superior	Nivel	Por Origen	Por Relación Objetos
F71	Amortización del inmovilizado material	Si	F71	2		
F710	Amortización de construcciones	Si	F71	3		
F71000	Amortización de construcciones	Si	F710	4		
F710000	Amortización de construcciones	No	F71000	5		
F71	Amortización de instalaciones técnicas	Si	F71	3		
F71100	Amortización de instalaciones de vitrinas, estanterías, mostradores	Si	F711	4		
F71100000	Amortización de instalaciones de vitrinas, estanterías y mostradores	No	F71100	5		
F71100001	Amortización de instalaciones de cafeterías, asadores, heladoras, et	No	F71100	5		
F71100002	Amortización de instalaciones de electrodomésticos en habitaciones	No	F71100	5		
F71101	Amortización de instalaciones deportivas y de recreo	Si	F711	4		
F7110100	Amortización de instalaciones deportivas y de recreo	No	F71101	5		
F71102	Amortización de instalaciones	Si	F711	4		
F7110200	Amortización de instalaciones eléctricas	No	F71102	5		
F71102001	Amortización de instalaciones tratamiento de ruidos	No	F71102	5		
F71102002	Amortización de instalaciones de telecomunicaciones	No	F71102	5		
F71102003	Amortización de instalaciones de seguridad	No	F71102	5		

Elementos de Coste | Criterio Elementos de Coste


Código Centro | Código Actividad | Fecha desde | Fecha hasta | Activo

Figura 5.8 Estructura y codificación de Elementos de coste
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza
C00	Dirección	Si		1		
C000	Gerencia	Si	C00	2		
C0000	Gerencia	No	C000	3		
C01	Administración	Si		1		
C010	Administración	Si	C01	2		
C0100	Administración	No	C010	3		
C011	Recursos Humanos	Si		2		
C0110	Administración de personal	No	C011	3		
C0111	Prevención de riesgos laborales y gabinete de atención sanitaria	No	C011	3		
C02	Habitaciones	Si		1		
C020	Habitaciones	Si	C02	2		
C0200	Habitaciones individuales	No	C020	3		
C0201	Habitaciones dobles	No	C020	3		
C0202	Habitaciones Junior Suite	No	C020	3		
C0203	Habitaciones Suite	No	C020	3		
C0204	Otras habitaciones	No	C020	3		

Figura 5.9 Estructura y codificación de Centros de coste
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaliza
C021	MiniBar	Si	C02	2		
C0210	Habitaciones individuales	No	C021	3		
C0211	Habitaciones dobles	No	C021	3		
C0212	Habitaciones Junior Suite	No	C021	3		
C0213	Habitaciones Suite	No	C021	3		
C0214	Otras habitaciones	No	C021	3		
C03	Restauración	Si	C03	1		
C030	Restaurante	Si	C030	2		
C0300	Restaurante	No	C030	3		
C031	Bar	Si	C031	2		
C0310	Bar	No	C031	3		
C032	Cocina	Si	C032	2		
C0320	Cocina	No	C032	3		
C04	Otros centros de explotación	Si	C04	1		
C040	Instalaciones deportivas	Si	C04	2		

Figura 5.10 Estructura y codificación de Centros de coste
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaliza
C041	Tintorería...	Si	C04	2		
C0410	Tintorería...	No	C041	3		
C042	Animación	Si	C04	2		
C0420	Animación	Si	C042	3		
C043	Parking	Si	C04	2		
C0430	Parking	No	C043	3		
C044	Otros centros de explotación	Si	C04	2		
C0440	Piscina...	No	C044	3		
C0441	Gimnasio	No	C044	3		
C05	Recepción	Si		1		
C050	Recepción	Si	C05	2		
C0500	Recepción	No	C050	3		
C06	Limpieza	Si		1		
C060	Limpieza	Si	C06	2		
C0600	Limpieza	No	C060	3		
C07	Pisos	Si		1		

Figura 5.11 Estructura y codificación de Centros de coste
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaliza
C07	Pisos	Si		1		
C070	Pisos	Si	C07	2		
C0700	Pisos	No	C070	3		
C08	Lavandería	Si		1		
C080	Lavandería	Si	C08	2		
C0800	Lavandería	No	C080	3		
C09	Mantenimiento	Si		1		
C090	Mantenimiento	Si	C09	2		
C0900	Mantenimiento	No	C090	3		
C10	Comercial y eventos	Si		1		
C100	Comercial...	Si	C10	2		
C1000	Comercial	No	C100	3		
C101	Eventos	Si	C10	2		
C1010	Eventos	No	C101	3		
C11	Aprovisionamiento	Si		1		
C110	Servicio de compras	Si	C11	2		

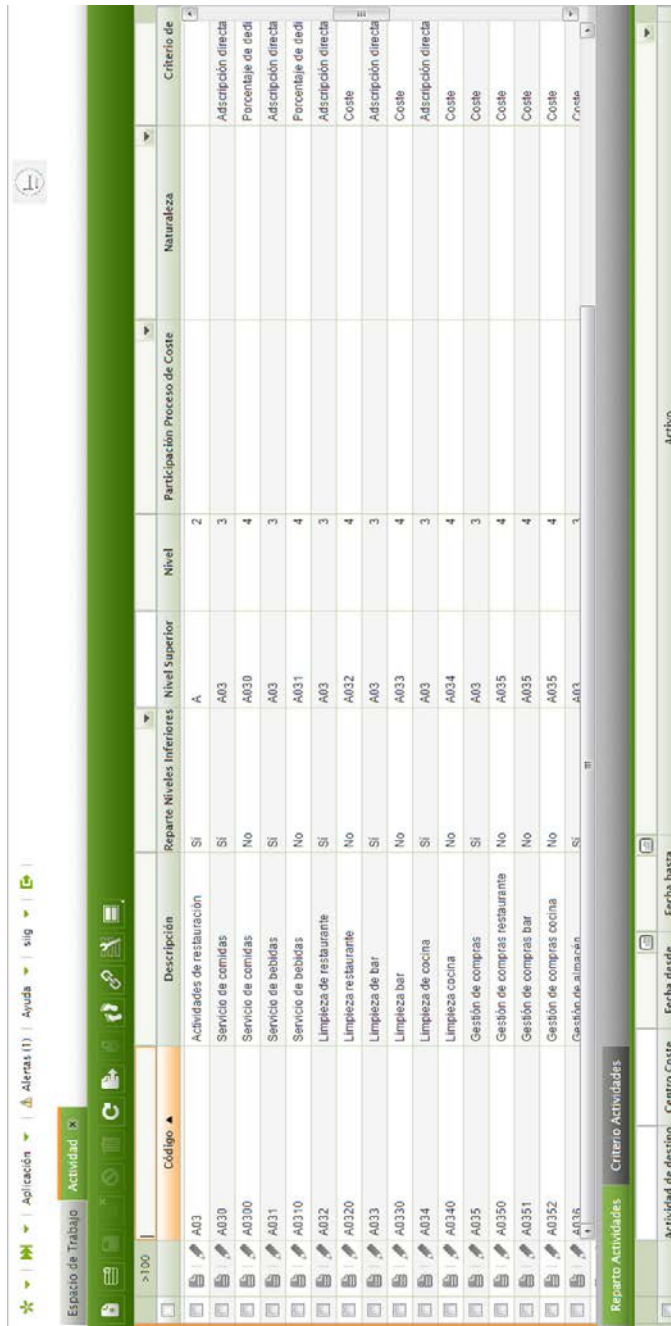
Figura 5.12 Estructura y codificación de Centros de coste  
 Fuente: Elaboración propia

Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza	Criterio de
A	Actividades	SI		1			
A00	Actividades de administración	SI	A	2			
A001	Dirección General	SI	A00	3			Adscripción directa
A0010	Dirección General	No	A001	4			Coste
A002	Gestión administrativa, contable y fi	SI	A00	3			Adscripción directa
A0020	Gestión administrativa, contable y fi	No	A002	4			Coste
A003	Administración general	SI	A00	3			Adscripción directa
A0030	Administración general	No	A003	4			Coste
A01	Actividades de gestión de los recur	SI	A	2			
A010	Formación del personal	SI	A01	3			Adscripción directa
A0100	Formación del personal	No	A010	4			Coste
A011	Planificación de la selección y cont	SI	A01	3			Adscripción directa
A0110	Planificación de la selección y cont	No	A011	4			Coste
A012	Pruebas de selección	SI	A01	3			Adscripción directa
A0120	Pruebas de selección	No	A012	4			Coste
A013	Contratación de personal	SI	A01	3			Adscripción directa

Figura 5.13 Estructura y codificación de Actividades  
Fuente: Elaboración propia

Código	Descripción	Reparto Niveles inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza	Criterio de Adscripción directa
A013	Contratación de personal	Si	A01	3			Adscripción directa
A0130	Contratación de personal	No	A013	4			Coste
A014	Relaciones laborales	Si	A01	3			Adscripción directa
A0140	Relaciones laborales	No	A014	4			Coste
A015	Gestión de personal	Si	A01	3			Adscripción directa
A0150	Gestión de personal	No	A015	4			Coste
A016	Prevención de riesgos laborales y	Si	A01	3			Adscripción directa
A0160	Prevención de riesgos laborales y	No	A016	4			Coste
A017	Gestión de nóminas y seguros soc	Si	A01	3			Adscripción directa
A0170	Gestión de nóminas y seguros soc	No	A017	4			Coste
A02	Actividades de habilitaciones	Si	A	2			
A020	Habilitaciones	Si	A02	3			Nº Prestaciones
A0200	Habilitaciones individuales	No	A020	4			Adscripción directa
A0201	Habilitaciones dobles	No	A020	4			Adscripción directa
A0202	Habilitaciones Junior Suite	No	A020	4			Adscripción directa
A0203	Habilitaciones Suite	No	A020	4			Adscripción directa

Figura 5.14 Estructura y codificación de Actividades  
Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza	Criterio de
A03	Actividades de restauración	SI	A	2			
A030	Servicio de comidas	SI	A03	3			Adscripción directa
A0300	Servicio de comidas	No	A030	4			Porcentaje de dedi.
A031	Servicio de bebidas	SI	A03	3			Adscripción directa
A0310	Servicio de bebidas	No	A031	4			Porcentaje de dedi.
A032	Limpeza de restaurante	SI	A03	3			Adscripción directa
A0320	Limpeza restaurante	No	A032	4			Coste
A033	Limpeza de bar	SI	A03	3			Adscripción directa
A0330	Limpeza bar	No	A033	4			Coste
A034	Limpeza de cocina	SI	A03	3			Adscripción directa
A0340	Limpeza cocina	No	A034	4			Coste
A035	Gestión de compras	SI	A03	3			Coste
A0350	Gestión de compras restaurante	No	A035	4			Coste
A0351	Gestión de compras bar	No	A035	4			Coste
A0352	Gestión de compras cocina	No	A035	4			Coste
A036	Gestión de almacén	SI	A03	3			Coste

Figura 5.15 Estructura y codificación de Actividades
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparar Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza	Criterio de Adscripción
A037	Elaboración de comidas	SI	A03	3			Adscripción directa
A0370	Elaboración comidas	No	A037	4			Porcentaje de deci
A04	Actividades de instalaciones depor	SI	A	2			Coste
A040	Instalaciones deportivas	SI	A04	3			Adscripción directa
A0400	Instalaciones deportivas	No	A040	4			Adscripción directa
A05	Actividades de timonería	SI	A	2			Coste
A050	Timonería	SI	A05	3			Adscripción directa
A0500	Timonería	No	A050	4			Adscripción directa
A06	Actividades de animación	SI	A	2			Coste
A060	Animación	SI	A06	3			Adscripción directa
A0600	Animación	No	A060	4			Nº Prestaciones
A07	Actividades de parking	SI	A	2			Adscripción directa
A070	Parking	SI	A07	3			Adscripción directa
A0700	Parking	No	A070	4			Adscripción directa
A08	Otras actividades de explotación	SI	A	2			Adscripción directa
A080	Otras actividades de explotación	SI	A08	3			

Figura 5.16 Estructura y codificación de Actividades  
Fuente: Elaboración propia



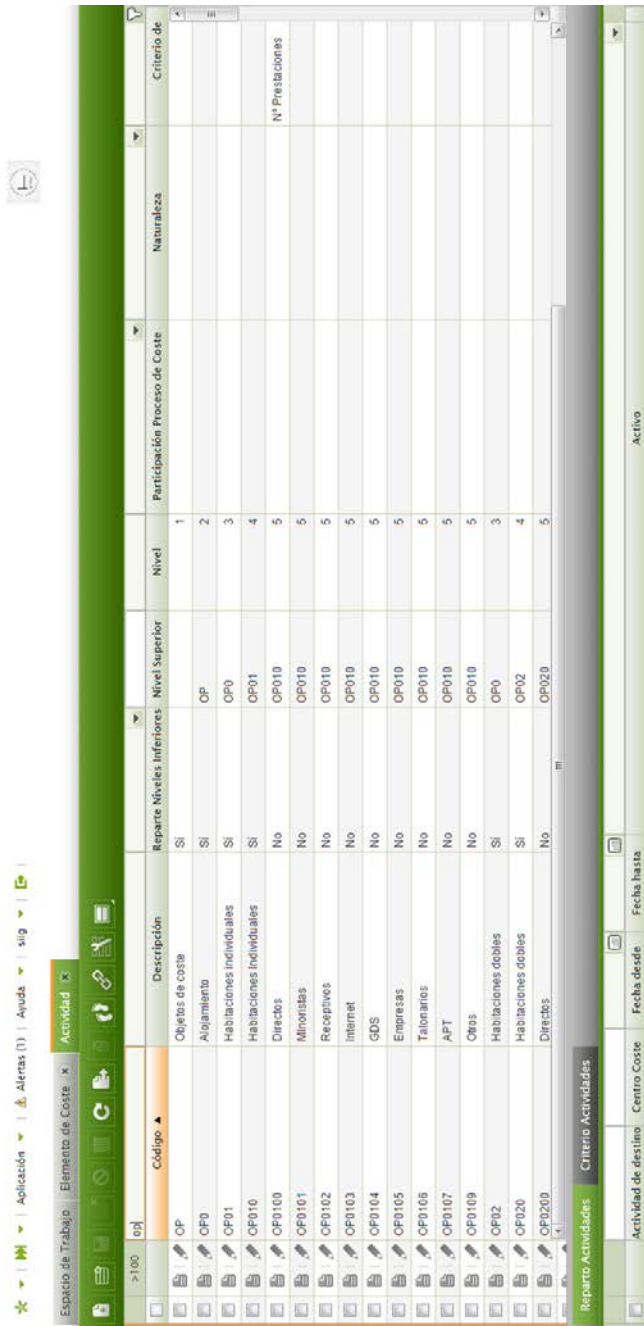
Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores:	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaliza	Criterio de
A080	Otras actividades de explotación	SI	A08	3			
A0800	Otras actividades de explotación	No	A080	4			
A09	Actividades de recepción	SI	A	2			Coste
A090	Recepción	SI	A09	3			Adscripción directa
A0900	Recepción	No	A090	4			Coste
A10	Actividades de limpieza	SI	A	2			
A100	Limpieza de zonas comunes	SI	A10	3			Adscripción directa
A1000	Limpieza de zonas comunes	No	A100	4			Metros cuadrados
A101	Limpieza de otras zonas	SI	A10	3			Adscripción directa
A1010	Limpieza de otras zonas	No	A101	4			Metros cuadrados
A11	Actividades de pisos	SI	A	2			Nº Prestaciones
A110	Limpieza de habitaciones	SI	A11	3			Adscripción directa
A1100	Limpieza de habitaciones	No	A110	4			Metros cuadrados
A111	Gestión económico de habitaciones	SI	A11	3			Adscripción directa
A1110	Gestión económico de habitaciónes	No	A111	4			Nº Prestaciones

Figura 5.17 Estructura y codificación de Actividades
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza
A12	Lavandería	SI	A	2		
A120	Lavandería	SI	A12	3		
A1200	Lavandería	No	A120	4		
A13	Mantenimiento	SI	A	2		
A130	Mantenimiento	SI	A13	3		
A1300	Mantenimiento	No	A130	4		
A14	Actividades de comercial y eventos	SI	A	2		
A140	Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	SI	A14	3		
A1400	Gestión, control y seguimiento de la venta de habitaciones	No	A140	4		
A141	Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos	SI	A14	3		
A1410	Gestión, control y seguimiento de la venta de eventos	No	A141	4		
A15	Actividades de aprovisionamiento	SI	A	2		
A150	Gestión de compras y almacenamiento	SI	A15	3		
A1500	Gestión de compras y almacenamiento	No	A150	4		
A151	Planificación de necesidades de material	SI	A15	3		
A1510	Planificación de necesidades de material	No	A151	4		

Figura 5.18 Estructura y codificación de Actividades  
 Fuente: Elaboración propia



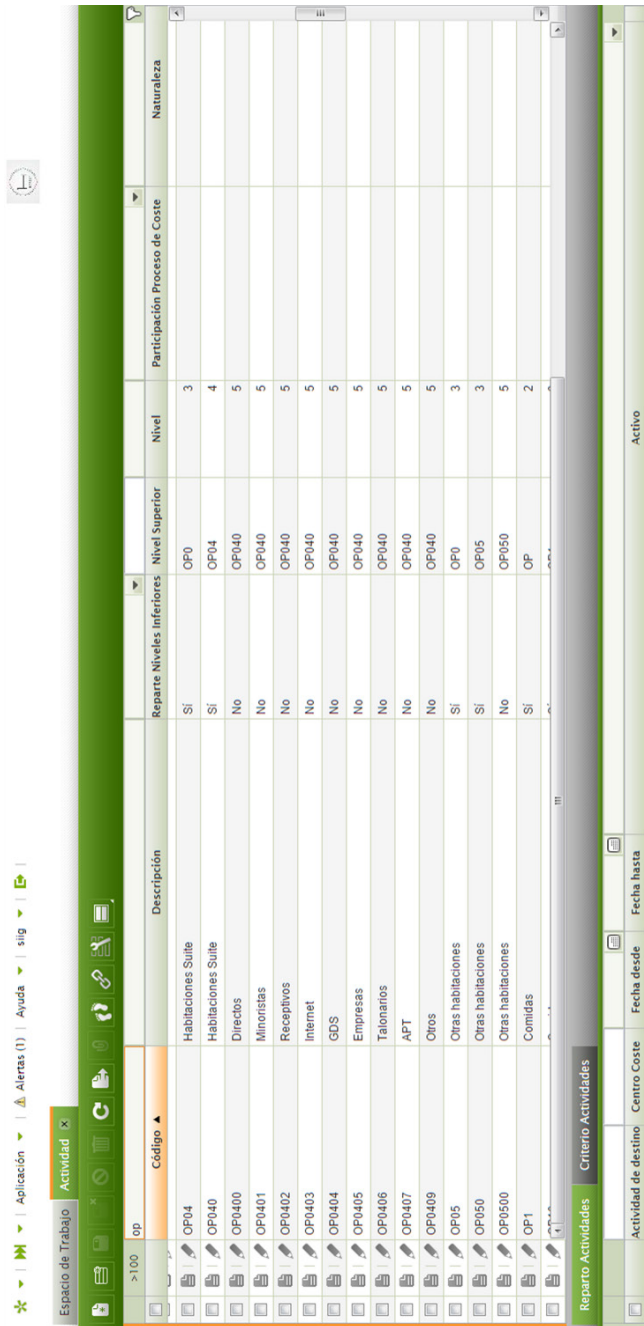
Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza	Criterio de...
OP	Objetos de coste	SI		1			
OP0	Alojamiento	SI	OP	2			
OP01	Habitaciones Individuales	SI	OP0	3			
OP010	Habitaciones Individuales	SI	OP01	4			
OP0100	Directos	No	OP010	5			Nº Prestaciones
OP0101	Miembros	No	OP010	5			
OP0102	Receptivos	No	OP010	5			
OP0103	Internet	No	OP010	5			
OP0104	GDS	No	OP010	5			
OP0105	Empresas	No	OP010	5			
OP0106	Talones	No	OP010	5			
OP0107	APT	No	OP010	5			
OP0109	Otros	No	OP010	5			
OP02	Habitaciones dobles	SI	OP0	3			
OP020	Habitaciones dobles	SI	OP02	4			
OP0200	Directos	No	OP020	5			

Figura 5.19 Estructura y codificación de Objetos de costes
   
 Fuente: Elaboración propia



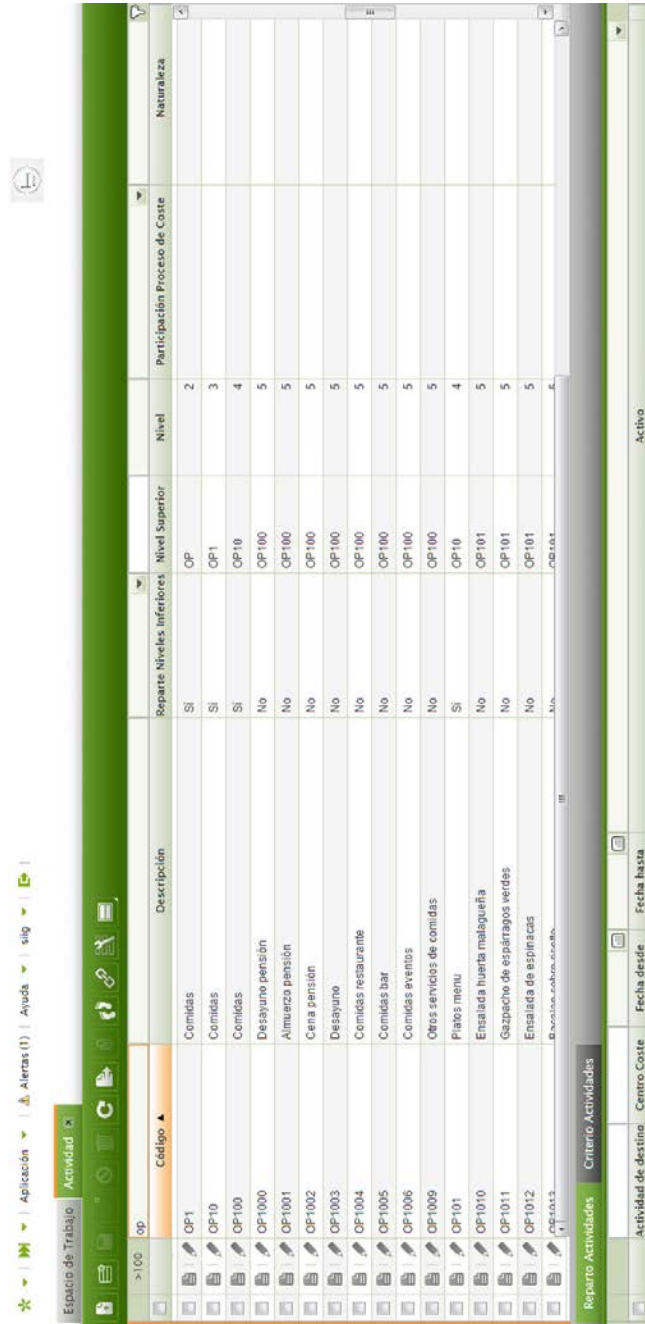
Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturalaleza
OP0200	Directos	No	OP020	5		
OP0201	Minoristas	No	OP020	5		
OP0202	Receptivos	No	OP020	5		
OP0203	Internet	No	OP020	5		
OP0204	GDS	No	OP020	5		
OP0205	Empresas	No	OP020	5		
OP0206	Tallemarios	No	OP020	5		
OP0207	APT	No	OP020	5		
OP0209	Otros	No	OP020	5		
OP03	Habitaciones Junior Suite	SI	OP0	3		
OP030	Habitaciones Junior Suite	SI	OP03	4		
OP0300	Directos	No	OP030	5		
OP0301	Minoristas	No	OP030	5		
OP0302	Receptivos	No	OP030	5		
OP0303	Internet	No	OP030	5		
OP0304	G.D.S.	No	OP030	5		

Figura 5.20 Estructura y codificación de Objetos de costes
   
 Fuente: Elaboración propia



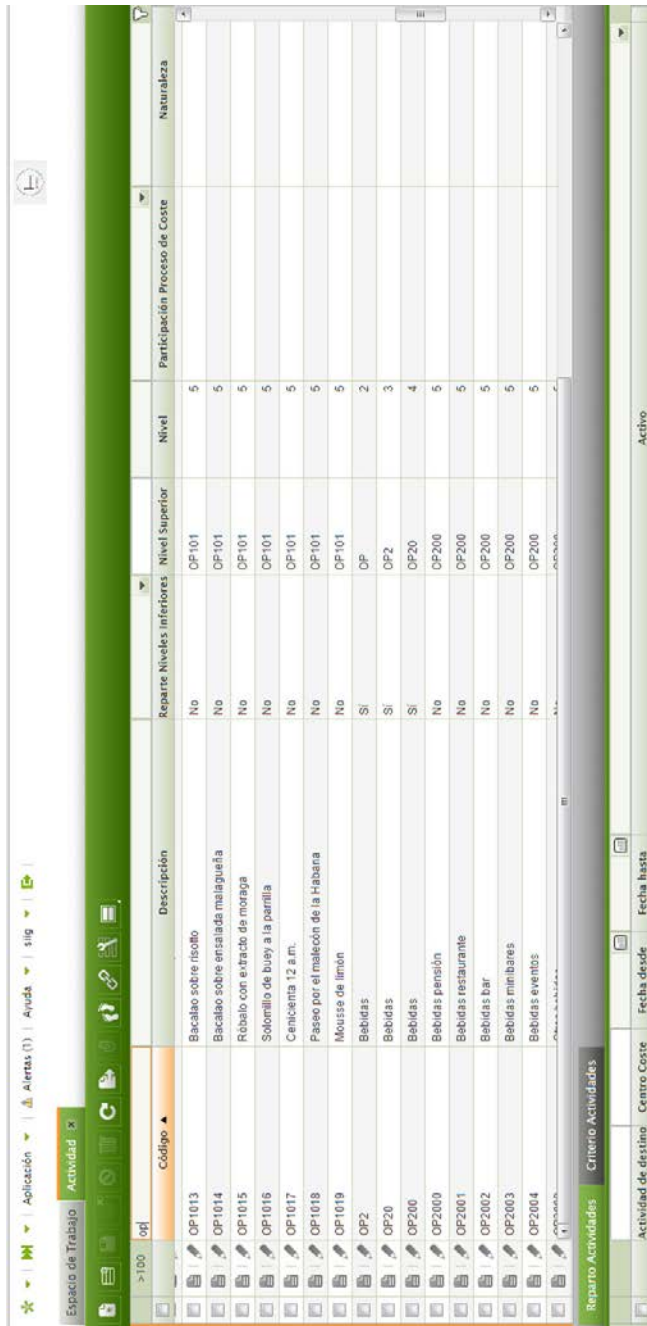
Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza
OP04	Habitaciones Suite	SI	OP0	3		
OP040	Habitaciones Suite	SI	OP04	4		
OP0400	Directos	No	OP040	5		
OP0401	Minoristas	No	OP040	5		
OP0402	Receptivos	No	OP040	5		
OP0403	Internet	No	OP040	5		
OP0404	GDS	No	OP040	5		
OP0405	Empresas	No	OP040	5		
OP0406	Telomarios	No	OP040	5		
OP0407	APT	No	OP040	5		
OP0409	Otros	No	OP040	5		
OP05	Otras habitaciones	SI	OP0	3		
OP050	Otras habitaciones	SI	OP05	3		
OP0500	Otras habitaciones	No	OP050	5		
OP1	Comidas	SI	OP	2		

Figura 5.21 Estructura y codificación de Objetos de costes  
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaleza
> 100	op					
OP1	Comidas	SI	OP	2		
OP10	Comidas	SI	OP10	3		
OP100	Comidas	SI	OP100	4		
OP1000	Desayuno pensión	No	OP1000	5		
OP1001	Almuerzo pensión	No	OP1000	5		
OP1002	Cena pensión	No	OP1000	5		
OP1003	Desayuno	No	OP1000	5		
OP1004	Comidas restaurante	No	OP1000	5		
OP1005	Comidas bar	No	OP1000	5		
OP1006	Comidas eventos	No	OP1000	5		
OP1009	Otros servicios de comidas	No	OP1000	5		
OP101	Platos menú	SI	OP10	4		
OP1010	Ensalada huerta malagueña	No	OP101	5		
OP1011	Gazpacho de espárragos verdes	No	OP101	5		
OP1012	Ensalada de espárragos	No	OP101	5		
OP1013	Ensalada de espárragos	No	OP101	5		
OP1014	Ensalada de espárragos	No	OP101	5		

Figura 5.22 Estructura y codificación de Objetos de costes  
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaliza
OP1013	Bacalao sobre risotto	No	OP101	5		
OP1014	Bacalao sobre ensalada malagueña	No	OP101	5		
OP1015	Róballo con extracto de moruga	No	OP101	5		
OP1016	Solomillo de buey a la parilla	No	OP101	5		
OP1017	Cenicenta 12 a.m.	No	OP101	5		
OP1018	Paseo por el malecón de la Habana	No	OP101	5		
OP1019	Mousse de limón	No	OP101	5		
OP2	Bebidas	Si	OP	2		
OP20	Bebidas	Si	OP2	3		
OP200	Bebidas	Si	OP20	4		
OP2000	Bebidas pensión	No	OP200	5		
OP2001	Bebidas restaurante	No	OP200	5		
OP2002	Bebidas bar	No	OP200	5		
OP2003	Bebidas minibares	No	OP200	5		
OP2004	Bebidas eventos	No	OP200	5		

Figura 5.23 Estructura y codificación de Objetos de costes
   
 Fuente: Elaboración propia





Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturaliza
OP	Servicios deportivos	SI	OP	2		
OP3	Servicios deportivos	SI	OP3	3		
OP30	Servicios deportivos	SI	OP30	4		
OP3000	Tenis	No	OP300	5		
OP3001	Padel	No	OP300	5		
OP3002	Golf	No	OP300	5		
OP3003	Piscina	No	OP300	5		
OP3004	Gimnasio	No	OP300	5		
OP3009	Otros servicios deportivos	No	OP300	5		
OP4	SPA	SI	OP	2		
OP40	SPA	SI	OP4	3		
OP400	SPA	SI	OP40	4		
OP4000	SPA	No	OP400	5		
OP4001	Otros servicios SPA tratamientos	No	OP400	5		
OP5	Otros servicios	SI	OP	2		
OP50	Otros servicios	SI	OP5	3		

Figura 5.24 Estructura y codificación de Objetos de costes
   
 Fuente: Elaboración propia



Código	Descripción	Reparte Niveles Inferiores	Nivel Superior	Nivel	Participación Proceso de Coste	Naturalaleza
>1.00						
op	Otros servicios SPA tratamientos	No	OP4.00	5		
OP4001	Otros servicios	SI	OP	2		
OP5	Otros servicios	SI	OP5	3		
OP50	Otros servicios	SI	OP50	4		
OP500	Teléfono habitaciones	No	OP500	5		
OP5000	Aquilar salones	No	OP500	5		
OP5001	Cajas de seguridad	No	OP500	5		
OP5002	Excursiones	No	OP500	5		
OP5003	Parqueo	No	OP500	5		
OP5004	Timbrearía	No	OP500	5		
OP5005	Congresos	No	OP500	5		
OP5006	Bodas y celebraciones	No	OP500	5		
OP5007	Otros servicios	No	OP500	5		
OP5009	Subactividad	SI	OP	2		
OP6	Subactividad	SI	OP6	3		
OP60	Subactividad	No	OP60	4		
OP800						

Figura 5.25 Estructura y codificación de Objetos de costes  
 Fuente: Elaboración propia

**SIIG CONTROLLING** es una herramienta específica de contabilidad analítica y control de costes. Esta herramienta permite analizar el coste de los productos o servicios de una empresa/institución, diferenciando entre periodos de tiempo, las líneas de su negocio, así como cualesquiera otras dimensiones de estudio. Permite a su vez conocer el rendimiento de los procesos y actividades que se realizan en la organización.

La herramienta se distribuye en grandes apartados (o aplicaciones):

- Elementos de coste: Permite gestionar las distintas naturalezas de gastos y costes de la empresa, identificando los criterios con lo que se distribuye su importe y permitiendo la incorporación de etiquetas de información para la posterior explotación de las correspondientes salidas de información. Tiene dos subtablas inferiores asociadas: "Elementos de coste", en la que se recogen los centros y actividades que recibirán el coste asociado a dicha estructura (en caso de que la relación no venga determinada directamente desde el interfaz del correspondiente sistema de gestión -contabilidad, nóminas, inventario, etc.), y "Criterios Elementos de Coste" en la que se pueden recoger valores numéricos referentes a los elementos.

- Centros: Módulo en el que se gestionan los centros de coste de la entidad, identificando los criterios con lo que se distribuye su importe y permitiendo la incorporación de etiquetas de información para las posteriores salidas de información. Tiene dos subtablas inferiores asociadas: "Centros", donde se recoge las actividades que se realizan en dicha ubicación, y "Criterios Centros" donde se pueden recoger valores numéricos asociados al centro.

- Criterio de reparto: Es la base que se utiliza para repartir el coste de una determinada entidad del modelo. Por ejemplo, si para el elemento de coste "luz" se establece como criterio de reparto "metros cuadrados", el coste del suministro energético se distribuirá entre los centros en función de los m<sup>2</sup> que tenga cada uno de ellos.

- Valor criterio: Es la cantidad asociada a una entidad del modelo, respecto a una variable que puede ser utilizada como base de reparto. Por ejemplo, el n<sup>o</sup> de metros cuadrados de un centro.

- Nivel superior: Este campo sirve para introducir el código referente a la siguiente agregación en la estructura. Esto permite la definición de los árboles de estructura. Por ejemplo, en el elemento de coste referente al

“coste de personal recepción”, el nivel superior hará referencia al agregado “coste de personal”.

- Nivel: Este campo numérico sirve para definir la altura del árbol de estructura en la que se encuentra el miembro. Por ejemplo, “coste de personal” puede ser nivel 1 dentro de la estructura de elementos de coste de la entidad, y “coste de personal recepción” podría ser nivel 2. Como máximo se permite la inclusión de 5 niveles en la estructura a efectos de agregación de información y repartos de miembros superiores a miembros inferiores.

- Centro virtual: Entidad que puede incluirse en la estructura de centros de coste de la empresa, que se comporta como tal a efectos de las fases de cálculo, aunque no corresponde de manera estricta a la definición de dicho concepto.

- Actividad: Apartado del sistema donde se gestionan las actividades que realiza la empresa, identificando los criterios con lo que se distribuye su importe y permitiendo la incorporación de etiquetas de información para las posteriores salidas de información. Tiene dos subtablas inferiores asociadas: “Reparto Actividades”, donde se especifica las actividades

que reciben el coste (para el caso de actividades auxiliares y DAG), y “Criterios Actividades” donde se pueden recoger valores numéricos asociados a la actividad.

- Subir ficheros: Este apartado del sistema permite la incorporación masiva de datos del ejercicio. Está separado en secciones diferenciadas. Un apartado para la incorporación de datos de la contabilidad financiera, que para nuestro caso, hemos adaptado para las compras y consumos de materiales necesarios en la restauración del hotel, otro apartado para la información de nóminas y un tercero para la incorporación de datos de inventario, junto a otros para la carga de datos operacionales o provenientes de otros sistemas de gestión.

- Comprobación subida de ficheros: Consta de apartados en los que se puede comprobar la información extraída de los sistemas de gestión (gastos, nóminas, inventario, valores operacionales,...). Permite definir las líneas que no se desea que se incluyan en el cálculo.

- Pantalla de configuración: Apartado donde se recoge la equivalencia que existe entre la información base del hotel (códigos centro, de cuenta de gasto e ingreso, actividades, objetos) con las estructuras de coste

(elementos de costee ingreso, centros, actividades y objetos).

- Pantallas de validación: Donde se procesa la subida de información para su incorporación en el Modelo y cálculo de los costes de manera masiva o individualizada. Permite la eliminación masiva de líneas de información incorporadas asociadas a un determinado fichero de entrada.

Tipos de actividades:

- Actividades finalistas: Son las actividades dirigidas a la prestación de los productos y servicios principales del hotel.

- Actividades auxiliares: Son las que se realizan como apoyo y mantenimiento de los centros y el resto de actividades del hotel.

- Actividades de dirección y administración.

- Actividades anexas: Prestación que se realiza a usuarios externos pero que no constituye la actividad principal del hotel.

- Actividades TRHOPI: Trabajos realizados por el Hotel para su propio inmovilizado.

- Subactividad: Recursos no utilizados en la prestación de servicios.

Respecto al coste de los consumos corrientes de los diferentes centros del hotel, lo normal en caso de que los sistemas de información estén integrados es que sean controlados por el sistema de gestión contable de la misma, de manera que los datos proceden directamente del correspondiente sistema origen del ERP. Sin embargo, a efectos del tratamiento de ingresos, la integración deberá realizarse desde el sistema de gestión de prestaciones y facturación en el que se dispondrá del detalle de ventas que, normalmente, se reflejará de manera agregada en el módulo de contabilidad financiera.

Por lo que se refiere a centros y actividades, el objeto es permitir el cálculo no sólo del coste de las actividades, sino de centros como objeto de coste imprescindible para la gestión y control de los costes, al tiempo que resulta posible identificar las relaciones entre ambos -costes de actividades localizados en cada centro- para facilitar la imputación y trazabilidad de los consumos realizados.

Además, para permitir ciertos repartos intramodulares de coste de actividades a otros centros se han habilitado las cuentas "centros" (C), que permiten la captación de costes con información del centro (metros cuadrados, personal equivalente, etc.) sin tener en cuenta las actividades que lo integran. Posteriormente dicho coste se repercutirá en las diferentes actividades en función de los criterios o bases de reparto elegidos. De esta manera, el coste obtenido en el



sumatorio de las actividades, centros y objetos es igual al correspondiente al montante total de los elementos de coste, permitiendo una fácil conciliación de las cifras procesadas.

En los objetos de coste se recogen los diferentes servicios ofertados, principalmente las habitaciones, servicios de restauración, eventos, congresos y celebraciones, así como otros portadores de coste tales como servicios deportivos y SPA.

### 5.3 Aplicación práctica

En el desarrollo de la presente aplicación práctica hemos considerado la actividad desarrollada por el hotel VINCCI Posada del Patio – de enero de 2014 a diciembre de 2014-; periodo durante el cual y según los datos proporcionados por la empresa se han ofertado un total de 106 habitaciones diarias, servicio de restaurante, eventos, congresos y celebraciones.

El hotel dispone de una plantilla promedio total de 51 trabajadores en plantilla, que desarrollan su actividad en gerencia y administración (3), recepción (7), servicios de alojamiento (11), mantenimiento (6), restauración (22) y comercial (2).

El hotel VINCCI Posada del Patio cinco estrellas pertenece a una sociedad privada e independiente, dedicada a la puesta en marcha y explotación de proyectos hoteleros tanto en España como en el extranjero. Se fundó en Madrid por antiguos propietarios de Hoteles Tryp y parte de su equipo directivo.

VINCCI HOTELES se apoya en una extraordinaria competitividad comercial y una sólida base operativa que le permite adaptarse a las fluctuaciones del mercado, así como las más variadas necesidades de sus clientes, sean estos consumidores turísticos, de ocio, culturales, o pertenezcan al mundo de los negocios.

Cabe destacar que VINCCI HOTELES, en el caso particular analizado, no es la propietaria del edificio donde se ubica el hotel (la propiedad la ostenta una sociedad promotora y constructora del grupo) ni del equipamiento del mismo, a excepción de determinados elementos de inmovilizado, que se detallan en la tabla 5.6. que ha ido adquiriendo el hotel en función de sus necesidades desde su puesta en marcha.

Codigo Inventario	Descripción	Codigo elemento	Codigo centro
1082	Papeleras y ceniceros	F7180001	
1083	Palet, taburete y openbox	F7180002	C0320
1084	Perchas	F7180003	C020
1085	Botelleros	F7180004	C0310
1093	Estantería industrial	F7140101	C0300
1095	Alfombra	F7180005	
1096	Conchas amenities baños	F7180006	C020
1099	Decoración buffet	F7140102	C0300
1101	Mesa bar	F7140002	C0310
1102	Armario zapateros	F7140003	C0500
1103	Cuadros metacrilato	F7180007	
1112	Mobiliario barra bar	F7140004	C0310
1113	Somier, colchon y almohadas	F7140000	C020
1117	Butacas exterior habitaciones	F7140000	C020
1118	Mesas exterior habitaciones	F7140000	C020
1120	Mesa oficina reservas	F7140005	C0500
1145	Mobiliario piscina	F7140006	C0440
1147	Mobiliario terraza piscina	F7140007	C0440
320	Parametrización software	F7060001	C0000
338	Licencias excel	F7060001	C0000
384	Licencia office	F7060001	C0000
409	Licencia office STD	F7060001	C0000
257	Maquinaria Gimnasio	F7120201	C0441
262	Maquinaria cocina	F7120101	C0320
274	Secadora Bosch	F7120101	C0320
88	Utillaje	F7130001	
92	Batidora cocina	F7120101	C0320
1579	Rotulos	F7180008	
1582	Estores	F7140000	C020
1587	Imagen placas y rotulos	F7180009	
1592	Deshumidificadores	F7120202	
1593	Espejos gimnasio	F7140008	C0441
1594	Depuradora piscina	F7120203	C0440
1601	Instalación camaras de seguridad CCTV	F7110203	

1602	Lonas, expositores y vinilos	F7180010	
1624	Hornos	F7120101	C0320
1634	Cubo cristal puerta bar	F7180011	C0310
1637	Telefonos suites	F7110205	C020
1647	Altavoz y camara piscina	F7110206	C0440
1669	Compresor	F7130105	
1693	Toldos fachada	F7180012	
1694	Ampliación Wi-Fi	F7110202	
1699	Instalación lamina rechazo solar	F7110207	
49	Cristalería inicial	F7130103	C0300
31	Cubertería inicial	F7130102	C0300
508	Identificadores	F7180013	
509	Bades, portacartas y portacomandas	F7180014	C0300
510	Dispensadores bolsas higienicas	F7180015	
511	Uniformes	F7180016	
513	Carro ingredientes	F7140009	C0320
516	Pantallas electrónicas	F7140010	
517	Video y altavoces para nano	F7140011	C020
518	Televisiones gimnasio	F7140012	C0441
519	Proyector y pantalla	F7140013	C1010
520	Pizarras, llaveros y pantalla tripode	F7140014	C1010
523	Expositor metacrilato	F7140015	C1010
524	Kit de prensa	F7140016	
526	Carro servicio	F7140017	C020
533	Carro portaplatos con cubertería térmica	F7140018	C0300
553	Atril	F7140019	C1010
561	Carrito vintage	F7140020	C1010
52	Lencería inicial	F7130100	C020
63	Loza	F7130101	C0300
171	Menaje inicial	F7130106	C020
174	Fuente chocolate	F7120101	C1010

Tabla 5.6 Inventario  
Fuente: Elaboración propia

Los servicios que oferta el hotel son los que aparecen en la tabla 5.6, recogida de la información contenida en la base de datos operacional de la empresa.

<b>ALOJAMIENTO</b>
<b>Habitaciones Individuales</b>
Directos
Minoristas
Receptivos
Internet
GDS
Empresas
Talonarios
APT
Otros
<b>Habitaciones dobles</b>
Directos
Minoristas
Receptivos
Internet
GDS
Empresas
Talonarios
APT
Otros
<b>Habitaciones Junior Suite</b>
Directos
Minoristas
Receptivos
Internet
GDS
Empresas
Talonarios
APT
Otros

<b>Habitaciones Suite</b>
Directos
Minoristas
Receptivos
Internet
GDS
Empresas
Talonarios
APT
Otros
<b>Otras habitaciones</b>
<b>RESTAURACIÓN</b>
<b>Comidas</b>
Desayuno pensión
Almuerzo pensión
Cena pensión
Desayuno
Comidas restaurante
Comidas bar
Comidas eventos
Otros servicios de comidas
Ensalada huerta malagueña
Gazpacho de espárragos verdes
Ensalada de espinacas
Bacalao sobre risotto
Bacalao sobre ensalada malagueña
Róbalo con extracto de moraga
Solomillo de buey a la parrilla
Cenicienta 12 a.m.
Paseo por el malecón de la Habana
Mousse de limón
<b>Bebidas</b>
Bebidas pensión
Bebidas restaurante
Bebidas bar

Bebidas minibares
Bebidas eventos
Otras bebidas
Servicios deportivos
Servicios deportivos
<b>OTROS SERVICIOS</b>
Tenis
Padel
Golf
Piscina
Gimnasio
Otros servicios deportivos
SPA
Teléfono habitaciones
Alquiler salones
Cajas de seguridad
Excursiones
Parking
Tintorería
Congresos
Bodas y celebraciones

Tabla 5.7 Información general de servicios  
Fuente: Elaboración propia

Con la información proporcionada por la gerencia de la empresa llevamos a cabo la implantación de un modelo de costes ABC/M utilizando la herramienta SIIG CONTROLLING, siguiendo las directrices marcadas en el presente trabajo.

Para la implantación del modelo ha sido necesario el estudio previo de la estructura, componentes, prestaciones y mapa de procesos del hotel, para la

correcta definición del mismo, así como de los diferentes elementos y relaciones tanto internas como externas que lo componen. El estudio y definición de los componentes y procesos del modelo se llevó a cabo en el hotel con la total colaboración de la dirección del mismo, responsables de departamentos y resto del personal, resultando una estructura y codificación equivalente a la contemplada en los capítulos 3 y 4 del presente trabajo, con algunas modificaciones por motivos de confidencialidad.

Una vez que el modelo y su proceso de distribución del coste queda definido, se necesita acudir a las fuentes de información disponibles por la empresa para alimentar el proceso de cálculo incorporado al modelo. Dicha información se compone básicamente de los importes de los diferentes elementos de coste, de los valores de drivers y criterios de reparto, de los importes de ingreso, de las variables de información y de las prestaciones y servicios a clientes para posibilitar cálculos unitarios –por servicio-. Toda esta información debe estar relacionada con el modelo permitiendo la carga de datos en cada uno de los periodos de estudio.

En definitiva, la información sobre elementos de coste e ingresos se obtendrá del sistema donde se presente un mayor detalle (RRHH, Contabilidad, Inventario, gestión de prestaciones, etc.).



A continuación, analizamos los sistemas orígenes a los que recurrimos para obtener la información de carga del modelo para el cálculo de costes del ejercicio 2014:

#### **- Aplicación de contabilidad financiera**

El hotel VINCCI POSADA DEL PATIO realiza la contabilización de su actividad con a través de SAP R3, sistema de información ERP en el que controla los datos de contabilidad e inventario, gestionando la información de RRHH a través de un desarrollo propio de la Cadena VINCCI.

A nivel organizativo, la estructura de centros gestores de gasto y de personal, resultan coincidentes con los centros de coste de nuestro modelo, en la medida en que, como resulta lógico, la modelización de sus procesos resulta análoga a la propia estructura organizativa y de servicios de la propia empresa.

Por tanto, hemos incorporado los elementos de coste directamente en cada centro de coste para los casos en que ha sido posible, recurriendo a criterios de distribución cuando resultaba necesario (gastos generales y gastos asociados a centros definidos a niveles diferentes de agregación a los contemplados en el

modelo.

La tabla para la incorporación de gastos desde SAP FI obtenida a través del interfaz desarrollado para la incorporación de datos al modelo de contabilidad analítica para nuestro caso es la que se detalla en la tabla 5.8.

Código	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Importe	Código Centro
602001	Compras materiales varios	01/01/2014	31/01/2014	2840.00	
602001	Compras materiales varios	01/02/2014	28/02/2014	2324.00	
602001	Compras materiales varios	01/03/2014	31/03/2014	3025.30	
602001	Compras materiales varios	01/04/2014	30/04/2014	4239.63	
602001	Compras materiales varios	01/05/2014	31/05/2014	4324.30	
602001	Compras materiales varios	01/06/2014	30/06/2014	5527.40	
602001	Compras materiales varios	01/07/2014	31/07/2014	4039.23	
602001	Compras materiales varios	01/08/2014	31/08/2014	4234.21	
602001	Compras materiales varios	01/09/2014	30/09/2014	4122.30	
602001	Compras materiales varios	01/10/2014	31/10/2014	4010.28	
602001	Compras materiales varios	01/11/2014	30/11/2014	3230.20	
602001	Compras materiales varios	01/12/2014	31/12/2014	2824.60	
602002	Compras materiales de limpieza	01/01/2014	31/01/2014	1705.98	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/02/2014	28/02/2014	1573.07	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/03/2014	31/03/2014	1390.17	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/04/2014	30/04/2014	2069.94	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/05/2014	31/05/2014	2226.50	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/06/2014	30/06/2014	2327.50	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/07/2014	31/07/2014	1688.52	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/08/2014	31/08/2014	2150.53	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/09/2014	30/09/2014	1949.18	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/10/2014	31/10/2014	1962.86	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/11/2014	30/11/2014	1846.10	C0600
602002	Compras materiales de limpieza	01/12/2014	31/12/2014	1380.19	C0600
602003	Compras materiales eléctrico	01/01/2014	31/01/2014	190.57	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/02/2014	28/02/2014	197.26	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/03/2014	31/03/2014	201.88	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/04/2014	30/04/2014	242.26	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/05/2014	31/05/2014	164.28	C0900

602003	Compras materiales eléctrico	01/06/2014	30/06/2014	198.64	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/07/2014	31/07/2014	193.15	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/08/2014	31/08/2014	215.14	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/09/2014	30/09/2014	269.49	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/10/2014	31/10/2014	269.74	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/11/2014	30/11/2014	200.00	C0900
602003	Compras materiales eléctrico	01/12/2014	31/12/2014	200.00	C0900
602004	Compras materiales piscina	01/01/2014	31/01/2014	55.43	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/02/2014	28/02/2014	58.69	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/03/2014	31/03/2014	64.89	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/04/2014	30/04/2014	76.17	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/05/2014	31/05/2014	106.98	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/06/2014	30/06/2014	188.05	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/07/2014	31/07/2014	142.36	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/08/2014	31/08/2014	153.62	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/09/2014	30/09/2014	121.58	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/10/2014	31/10/2014	75.98	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/11/2014	30/11/2014	81.24	C0440
602004	Compras materiales piscina	01/12/2014	31/12/2014	61.23	C0440
602005	Compras impresos	01/01/2014	31/01/2014	628.85	C0100
602005	Compras impresos	01/02/2014	28/02/2014	749.52	C0100
602005	Compras impresos	01/03/2014	31/03/2014	713.65	C0100
602005	Compras impresos	01/04/2014	30/04/2014	989.32	C0100
602005	Compras impresos	01/05/2014	31/05/2014	590.48	C0100
602005	Compras impresos	01/06/2014	30/06/2014	990.07	C0100
602005	Compras impresos	01/07/2014	31/07/2014	1008.10	C0100
602005	Compras impresos	01/08/2014	31/08/2014	1290.95	C0100
602005	Compras impresos	01/09/2014	30/09/2014	848.66	C0100
602005	Compras impresos	01/10/2014	31/10/2014	860.43	C0100
602005	Compras impresos	01/11/2014	30/11/2014	1180.15	C0100
602005	Compras impresos	01/12/2014	31/12/2014	822.30	C0100
607001	ETT camareros (2)	01/05/2014	31/05/2014	350.80	C1010
607002	ETT pisos (1)	01/05/2014	31/05/2014	173.27	C1010
607003	ETT otros departamentos (1)	01/05/2014	31/05/2014	154.12	C1010
607004	Comida evento	01/05/2014	31/05/2014	1957.99	C1010
607005	Bebida evento	01/05/2014	31/05/2014	286.33	C1010
621001	Renting equipo proceso información	01/01/2014	31/01/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/02/2014	28/02/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/03/2014	31/03/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/04/2014	30/04/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/05/2014	31/05/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/06/2014	30/06/2014	39.94	C0100

621001	Renting equipo proceso información	01/07/2014	31/07/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/08/2014	31/08/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/09/2014	30/09/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/10/2014	31/10/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/11/2014	30/11/2014	39.94	C0100
621001	Renting equipo proceso información	01/12/2014	31/12/2014	39.94	C0100
621002	Alquiler de audiovisuales	01/01/2014	31/01/2014	265.00	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/02/2014	28/02/2014	574.90	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/03/2014	31/03/2014	98.10	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/04/2014	30/04/2014	520.40	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/05/2014	31/05/2014	2435.20	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/06/2014	30/06/2014	1787.00	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/07/2014	31/07/2014	0.00	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/08/2014	31/08/2014	0.00	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/09/2014	30/09/2014	1422.00	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/10/2014	31/10/2014	2756.25	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/11/2014	30/11/2014	297.50	C1010
621002	Alquiler de audiovisuales	01/12/2014	31/12/2014	148.75	C1010
621003	Alquiler TV satelite	01/01/2014	31/01/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/02/2014	28/02/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/03/2014	31/03/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/04/2014	30/04/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/05/2014	31/05/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/06/2014	30/06/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/07/2014	31/07/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/08/2014	31/08/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/09/2014	30/09/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/10/2014	31/10/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/11/2014	30/11/2014	298.98	C020
621003	Alquiler TV satelite	01/12/2014	31/12/2014	298.98	C020
621004	Otros alquileres	01/01/2014	31/01/2014	287.84	
621004	Otros alquileres	01/02/2014	28/02/2014	478.90	
621004	Otros alquileres	01/03/2014	31/03/2014	382.84	
621004	Otros alquileres	01/04/2014	30/04/2014	287.84	
621004	Otros alquileres	01/05/2014	31/05/2014	338.94	
621004	Otros alquileres	01/06/2014	30/06/2014	317.44	
621004	Otros alquileres	01/07/2014	31/07/2014	390.27	
621004	Otros alquileres	01/08/2014	31/08/2014	314.74	
621004	Otros alquileres	01/09/2014	30/09/2014	383.29	
621004	Otros alquileres	01/10/2014	31/10/2014	364.74	
621004	Otros alquileres	01/11/2014	30/11/2014	300.20	
621004	Otros alquileres	01/12/2014	31/12/2014	300.20	

622001	Mantenimiento cocina	01/01/2014	31/01/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/02/2014	28/02/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/03/2014	31/03/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/04/2014	30/04/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/05/2014	31/05/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/06/2014	30/06/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/07/2014	31/07/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/08/2014	31/08/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/09/2014	30/09/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/10/2014	31/10/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/11/2014	30/11/2014	324.00	C0320
622001	Mantenimiento cocina	01/12/2014	31/12/2014	324.00	C0320
622005	Mantenimiento ascensores	01/01/2014	31/01/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/02/2014	28/02/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/03/2014	31/03/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/04/2014	30/04/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/05/2014	31/05/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/06/2014	30/06/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/07/2014	31/07/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/08/2014	31/08/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/09/2014	30/09/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/10/2014	31/10/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/11/2014	30/11/2014	235.00	
622005	Mantenimiento ascensores	01/12/2014	31/12/2014	235.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/01/2014	31/01/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/02/2014	28/02/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/03/2014	31/03/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/04/2014	30/04/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/05/2014	31/05/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/06/2014	30/06/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/07/2014	31/07/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/08/2014	31/08/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/09/2014	30/09/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/10/2014	31/10/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/11/2014	30/11/2014	475.00	
622006	Mantenimiento climatización	01/12/2014	31/12/2014	475.00	
622007	Mantenimiento extintores	01/01/2014	31/01/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/02/2014	28/02/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/03/2014	31/03/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/04/2014	30/04/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/05/2014	31/05/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/06/2014	30/06/2014	285.30	

622007	Mantenimiento extintores	01/07/2014	31/07/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/08/2014	31/08/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/09/2014	30/09/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/10/2014	31/10/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/11/2014	30/11/2014	285.30	
622007	Mantenimiento extintores	01/12/2014	31/12/2014	285.30	
622002	Mantenimiento centralita	01/01/2014	31/01/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/02/2014	28/02/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/03/2014	31/03/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/04/2014	30/04/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/05/2014	31/05/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/06/2014	30/06/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/07/2014	31/07/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/08/2014	31/08/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/09/2014	30/09/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/10/2014	31/10/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/11/2014	30/11/2014	280.42	
622002	Mantenimiento centralita	01/12/2014	31/12/2014	280.42	
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/01/2014	31/01/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/02/2014	28/02/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/03/2014	31/03/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/04/2014	30/04/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/05/2014	31/05/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/06/2014	30/06/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/07/2014	31/07/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/08/2014	31/08/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/09/2014	30/09/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/10/2014	31/10/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/11/2014	30/11/2014	163.25	C0100
622003	Mantenimiento equipo informatico	01/12/2014	31/12/2014	163.25	C0100
622004	Mantenimiento software	01/01/2014	31/01/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/02/2014	28/02/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/03/2014	31/03/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/04/2014	30/04/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/05/2014	31/05/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/06/2014	30/06/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/07/2014	31/07/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/08/2014	31/08/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/09/2014	30/09/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/10/2014	31/10/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/11/2014	30/11/2014	698.24	C0100
622004	Mantenimiento software	01/12/2014	31/12/2014	698.24	C0100

623001	Gasto sociedad de autores	01/01/2014	31/01/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/02/2014	28/02/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/03/2014	31/03/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/04/2014	30/04/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/05/2014	31/05/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/06/2014	30/06/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/07/2014	31/07/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/08/2014	31/08/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/09/2014	30/09/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/10/2014	31/10/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/11/2014	30/11/2014	281.94	
623001	Gasto sociedad de autores	01/12/2014	31/12/2014	281.94	
623002	Traductores	01/01/2014	31/01/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/02/2014	28/02/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/03/2014	31/03/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/04/2014	30/04/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/05/2014	31/05/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/06/2014	30/06/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/07/2014	31/07/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/08/2014	31/08/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/09/2014	30/09/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/10/2014	31/10/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/11/2014	30/11/2014	107.00	C1010
623002	Traductores	01/12/2014	31/12/2014	107.00	C1010
623003	Consultoría de calidad	01/01/2014	31/01/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/02/2014	28/02/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/03/2014	31/03/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/04/2014	30/04/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/05/2014	31/05/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/06/2014	30/06/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/07/2014	31/07/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/08/2014	31/08/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/09/2014	30/09/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/10/2014	31/10/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/11/2014	30/11/2014	226.96	C0000
623003	Consultoría de calidad	01/12/2014	31/12/2014	226.96	C0000
623004	Comisiones sobre venta	01/01/2014	31/01/2014	14763.77	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/02/2014	28/02/2014	12391.89	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/03/2014	31/03/2014	15029.72	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/04/2014	30/04/2014	25629.60	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/05/2014	31/05/2014	33867.58	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/06/2014	30/06/2014	26863.05	C1000

623004	Comisiones sobre venta	01/07/2014	31/07/2014	25870.23	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/08/2014	31/08/2014	35104.81	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/09/2014	30/09/2014	25674.76	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/10/2014	31/10/2014	28845.30	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/11/2014	30/11/2014	19056.44	C1000
623004	Comisiones sobre venta	01/12/2014	31/12/2014	13265.75	C1000
625001	Primas de seguros	01/01/2014	31/01/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/02/2014	28/02/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/03/2014	31/03/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/04/2014	30/04/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/05/2014	31/05/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/06/2014	30/06/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/07/2014	31/07/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/08/2014	31/08/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/09/2014	30/09/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/10/2014	31/10/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/11/2014	30/11/2014	189.65	
625001	Primas de seguros	01/12/2014	31/12/2014	189.65	
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/01/2014	31/01/2014	2073.59	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/02/2014	28/02/2014	2748.19	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/03/2014	31/03/2014	2215.06	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/04/2014	30/04/2014	3903.07	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/05/2014	31/05/2014	3524.71	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/06/2014	30/06/2014	4204.53	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/07/2014	31/07/2014	3892.54	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/08/2014	31/08/2014	4517.45	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/09/2014	30/09/2014	3610.90	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/10/2014	31/10/2014	2031.60	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/11/2014	30/11/2014	2555.04	C1000
626001	Comisiones tarjetas de crédito	01/12/2014	31/12/2014	1993.33	C1000
626002	Otros servicios bancarios	01/01/2014	31/01/2014	20.30	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/02/2014	28/02/2014	22.49	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/03/2014	31/03/2014	29.71	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/04/2014	30/04/2014	38.89	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/05/2014	31/05/2014	26.15	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/06/2014	30/06/2014	31.47	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/07/2014	31/07/2014	21.08	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/08/2014	31/08/2014	20.65	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/09/2014	30/09/2014	30.99	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/10/2014	31/10/2014	28.56	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/11/2014	30/11/2014	22.07	C0100
626002	Otros servicios bancarios	01/12/2014	31/12/2014	39.02	C0100



627001	Publicidad directa	01/01/2014	31/01/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/02/2014	28/02/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/03/2014	31/03/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/04/2014	30/04/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/05/2014	31/05/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/06/2014	30/06/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/07/2014	31/07/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/08/2014	31/08/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/09/2014	30/09/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/10/2014	31/10/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/11/2014	30/11/2014	2151.60	C1000
627001	Publicidad directa	01/12/2014	31/12/2014	2151.60	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/01/2014	31/01/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/02/2014	28/02/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/03/2014	31/03/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/04/2014	30/04/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/05/2014	31/05/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/06/2014	30/06/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/07/2014	31/07/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/08/2014	31/08/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/09/2014	30/09/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/10/2014	31/10/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/11/2014	30/11/2014	1083.40	C1000
627002	Otra publicidad y propaganda	01/12/2014	31/12/2014	1083.40	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/01/2014	31/01/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/02/2014	28/02/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/03/2014	31/03/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/04/2014	30/04/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/05/2014	31/05/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/06/2014	30/06/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/07/2014	31/07/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/08/2014	31/08/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/09/2014	30/09/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/10/2014	31/10/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/11/2014	30/11/2014	900.00	C1000
627003	Relaciones publicas y atencion al cliente	01/12/2014	31/12/2014	900.00	C1000
627004	Ambiente musica habitación	01/01/2014	31/01/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/02/2014	28/02/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/03/2014	31/03/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/04/2014	30/04/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/05/2014	31/05/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/06/2014	30/06/2014	82.00	C020

627004	Ambiente musica habitación	01/07/2014	31/07/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/08/2014	31/08/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/09/2014	30/09/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/10/2014	31/10/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/11/2014	30/11/2014	82.00	C020
627004	Ambiente musica habitación	01/12/2014	31/12/2014	82.00	C020
627005	Animación/entretenimiento	01/01/2014	31/01/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/02/2014	28/02/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/03/2014	31/03/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/04/2014	30/04/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/05/2014	31/05/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/06/2014	30/06/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/07/2014	31/07/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/08/2014	31/08/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/09/2014	30/09/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/10/2014	31/10/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/11/2014	30/11/2014	900.00	C0420
627005	Animación/entretenimiento	01/12/2014	31/12/2014	900.00	C0420
628001	Suministro agua	01/01/2014	31/01/2014	1194.00	
628001	Suministro agua	01/02/2014	28/02/2014	1002.28	
628001	Suministro agua	01/03/2014	31/03/2014	1433.00	
628001	Suministro agua	01/04/2014	30/04/2014	1946.49	
628001	Suministro agua	01/05/2014	31/05/2014	1954.00	
628001	Suministro agua	01/06/2014	30/06/2014	2109.21	
628001	Suministro agua	01/07/2014	31/07/2014	2226.30	
628001	Suministro agua	01/08/2014	31/08/2014	2469.73	
628001	Suministro agua	01/09/2014	30/09/2014	1958.40	
628001	Suministro agua	01/10/2014	31/10/2014	2380.02	
628001	Suministro agua	01/11/2014	30/11/2014	1468.33	
628001	Suministro agua	01/12/2014	31/12/2014	1145.21	
628002	Suministro luz	01/01/2014	31/01/2014	7744.00	
628002	Suministro luz	01/02/2014	28/02/2014	7593.39	
628002	Suministro luz	01/03/2014	31/03/2014	7138.76	
628002	Suministro luz	01/04/2014	30/04/2014	7433.49	
628002	Suministro luz	01/05/2014	31/05/2014	7454.26	
628002	Suministro luz	01/06/2014	30/06/2014	9220.74	
628002	Suministro luz	01/07/2014	31/07/2014	12003.83	
628002	Suministro luz	01/08/2014	31/08/2014	9218.58	
628002	Suministro luz	01/09/2014	30/09/2014	10146.15	
628002	Suministro luz	01/10/2014	31/10/2014	8245.08	
628002	Suministro luz	01/11/2014	30/11/2014	7399.00	
628002	Suministro luz	01/12/2014	31/12/2014	8256.33	

628003	Comunicaciones hotel	01/01/2014	31/01/2014	273.99	
628003	Comunicaciones hotel	01/02/2014	28/02/2014	495.68	
628003	Comunicaciones hotel	01/03/2014	31/03/2014	266.94	
628003	Comunicaciones hotel	01/04/2014	30/04/2014	296.00	
628003	Comunicaciones hotel	01/05/2014	31/05/2014	288.01	
628003	Comunicaciones hotel	01/06/2014	30/06/2014	294.14	
628003	Comunicaciones hotel	01/07/2014	31/07/2014	301.25	
628003	Comunicaciones hotel	01/08/2014	31/08/2014	284.19	
628003	Comunicaciones hotel	01/09/2014	30/09/2014	277.28	
628003	Comunicaciones hotel	01/10/2014	31/10/2014	193.06	
628003	Comunicaciones hotel	01/11/2014	30/11/2014	280.32	
628003	Comunicaciones hotel	01/12/2014	31/12/2014	280.32	
628004	Wireless	01/01/2014	31/01/2014	350.00	
628004	Wireless	01/02/2014	28/02/2014	350.00	
628004	Wireless	01/03/2014	31/03/2014	350.00	
628004	Wireless	01/04/2014	30/04/2014	350.00	
628004	Wireless	01/05/2014	31/05/2014	350.00	
628004	Wireless	01/06/2014	30/06/2014	350.00	
628004	Wireless	01/07/2014	31/07/2014	350.00	
628004	Wireless	01/08/2014	31/08/2014	350.00	
628004	Wireless	01/09/2014	30/09/2014	350.00	
628004	Wireless	01/10/2014	31/10/2014	350.00	
628004	Wireless	01/11/2014	30/11/2014	350.00	
628004	Wireless	01/12/2014	31/12/2014	350.00	
628005	Lineas información	01/01/2014	31/01/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/02/2014	28/02/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/03/2014	31/03/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/04/2014	30/04/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/05/2014	31/05/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/06/2014	30/06/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/07/2014	31/07/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/08/2014	31/08/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/09/2014	30/09/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/10/2014	31/10/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/11/2014	30/11/2014	470.00	
628005	Lineas información	01/12/2014	31/12/2014	470.00	
628006	Gestión revenue	01/01/2014	31/01/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/02/2014	28/02/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/03/2014	31/03/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/04/2014	30/04/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/05/2014	31/05/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/06/2014	30/06/2014	261.54	C1000

628006	Gestión revenue	01/07/2014	31/07/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/08/2014	31/08/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/09/2014	30/09/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/10/2014	31/10/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/11/2014	30/11/2014	261.54	C1000
628006	Gestión revenue	01/12/2014	31/12/2014	261.54	C1000
628008	Suministro gas	01/01/2014	31/01/2014	1724.00	
628008	Suministro gas	01/02/2014	28/02/2014	1413.84	
628008	Suministro gas	01/03/2014	31/03/2014	1766.00	
628008	Suministro gas	01/04/2014	30/04/2014	1761.57	
628008	Suministro gas	01/05/2014	31/05/2014	1552.23	
628008	Suministro gas	01/06/2014	30/06/2014	1845.06	
628008	Suministro gas	01/07/2014	31/07/2014	1429.59	
628008	Suministro gas	01/08/2014	31/08/2014	1735.00	
628008	Suministro gas	01/09/2014	30/09/2014	1432.71	
628008	Suministro gas	01/10/2014	31/10/2014	1906.77	
628008	Suministro gas	01/11/2014	30/11/2014	1761.15	
628008	Suministro gas	01/12/2014	31/12/2014	1735.77	
629001	Lavandería hotel	01/01/2014	31/01/2014	10288.66	C020
629001	Lavandería hotel	01/02/2014	28/02/2014	8542.52	C020
629001	Lavandería hotel	01/03/2014	31/03/2014	11166.99	C020
629001	Lavandería hotel	01/04/2014	30/04/2014	14564.28	C020
629001	Lavandería hotel	01/05/2014	31/05/2014	14915.41	C020
629001	Lavandería hotel	01/06/2014	30/06/2014	14566.92	C020
629001	Lavandería hotel	01/07/2014	31/07/2014	16511.87	C020
629001	Lavandería hotel	01/08/2014	31/08/2014	16189.95	C020
629001	Lavandería hotel	01/09/2014	30/09/2014	15032.40	C020
629001	Lavandería hotel	01/10/2014	31/10/2014	14193.13	C020
629001	Lavandería hotel	01/11/2014	30/11/2014	12098.23	C020
629001	Lavandería hotel	01/12/2014	31/12/2014	8788.12	C020
629002	Facturación electrónica	01/01/2014	31/01/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/02/2014	28/02/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/03/2014	31/03/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/04/2014	30/04/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/05/2014	31/05/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/06/2014	30/06/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/07/2014	31/07/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/08/2014	31/08/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/09/2014	30/09/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/10/2014	31/10/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/11/2014	30/11/2014	75.00	C0100
629002	Facturación electrónica	01/12/2014	31/12/2014	75.00	C0100

629003	Correos y timbres	01/01/2014	31/01/2014	93.97	C0100
629003	Correos y timbres	01/02/2014	28/02/2014	129.81	C0100
629003	Correos y timbres	01/03/2014	31/03/2014	130.94	C0100
629003	Correos y timbres	01/04/2014	30/04/2014	121.90	C0100
629003	Correos y timbres	01/05/2014	31/05/2014	84.54	C0100
629003	Correos y timbres	01/06/2014	30/06/2014	98.11	C0100
629003	Correos y timbres	01/07/2014	31/07/2014	91.79	C0100
629003	Correos y timbres	01/08/2014	31/08/2014	71.10	C0100
629003	Correos y timbres	01/09/2014	30/09/2014	96.31	C0100
629003	Correos y timbres	01/10/2014	31/10/2014	116.39	C0100
629003	Correos y timbres	01/11/2014	30/11/2014	97.70	C0100
629003	Correos y timbres	01/12/2014	31/12/2014	97.70	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/01/2014	31/01/2014	59.36	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/02/2014	28/02/2014	58.56	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/03/2014	31/03/2014	59.57	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/04/2014	30/04/2014	78.74	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/05/2014	31/05/2014	66.25	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/06/2014	30/06/2014	103.10	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/07/2014	31/07/2014	86.44	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/08/2014	31/08/2014	191.21	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/09/2014	30/09/2014	136.22	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/10/2014	31/10/2014	143.00	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/11/2014	30/11/2014	89.95	C0100
629004	Mensajería y envíos	01/12/2014	31/12/2014	91.00	C0100
629005	Fotocopias	01/01/2014	31/01/2014	235.73	C0100
629005	Fotocopias	01/02/2014	28/02/2014	330.00	C0100
629005	Fotocopias	01/03/2014	31/03/2014	336.93	C0100
629005	Fotocopias	01/04/2014	30/04/2014	424.43	C0100
629005	Fotocopias	01/05/2014	31/05/2014	316.86	C0100
629005	Fotocopias	01/06/2014	30/06/2014	501.81	C0100
629005	Fotocopias	01/07/2014	31/07/2014	207.52	C0100
629005	Fotocopias	01/08/2014	31/08/2014	375.69	C0100
629005	Fotocopias	01/09/2014	30/09/2014	346.92	C0100
629005	Fotocopias	01/10/2014	31/10/2014	417.04	C0100
629005	Fotocopias	01/11/2014	30/11/2014	260.00	C0100
629005	Fotocopias	01/12/2014	31/12/2014	260.00	C0100
629006	Sanidad	01/01/2014	31/01/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/02/2014	28/02/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/03/2014	31/03/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/04/2014	30/04/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/05/2014	31/05/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/06/2014	30/06/2014	438.20	

629006	Sanidad	01/07/2014	31/07/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/08/2014	31/08/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/09/2014	30/09/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/10/2014	31/10/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/11/2014	30/11/2014	438.20	
629006	Sanidad	01/12/2014	31/12/2014	438.20	
629007	Libros, prensa y revistas	01/01/2014	31/01/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/02/2014	28/02/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/03/2014	31/03/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/04/2014	30/04/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/05/2014	31/05/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/06/2014	30/06/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/07/2014	31/07/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/08/2014	31/08/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/09/2014	30/09/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/10/2014	31/10/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/11/2014	30/11/2014	110.21	
629007	Libros, prensa y revistas	01/12/2014	31/12/2014	110.21	
629008	Jardinería y floristería	01/01/2014	31/01/2014	85.15	
629008	Jardinería y floristería	01/02/2014	28/02/2014	63.00	
629008	Jardinería y floristería	01/03/2014	31/03/2014	264.00	
629008	Jardinería y floristería	01/04/2014	30/04/2014	679.08	
629008	Jardinería y floristería	01/05/2014	31/05/2014	701.86	
629008	Jardinería y floristería	01/06/2014	30/06/2014	937.91	
629008	Jardinería y floristería	01/07/2014	31/07/2014	340.59	
629008	Jardinería y floristería	01/08/2014	31/08/2014	259.71	
629008	Jardinería y floristería	01/09/2014	30/09/2014	351.90	
629008	Jardinería y floristería	01/10/2014	31/10/2014	436.44	
629008	Jardinería y floristería	01/11/2014	30/11/2014	400.00	
629008	Jardinería y floristería	01/12/2014	31/12/2014	400.00	
629009	Gastos de eventos	01/01/2014	31/01/2014	384.30	C1010
629009	Gastos de eventos	01/02/2014	28/02/2014	0.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/03/2014	31/03/2014	0.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/04/2014	30/04/2014	0.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/05/2014	31/05/2014	211.80	C1010
629009	Gastos de eventos	01/06/2014	30/06/2014	711.71	C1010
629009	Gastos de eventos	01/07/2014	31/07/2014	0.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/08/2014	31/08/2014	0.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/09/2014	30/09/2014	155.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/10/2014	31/10/2014	0.00	C1010
629009	Gastos de eventos	01/11/2014	30/11/2014	406.48	C1010
629009	Gastos de eventos	01/12/2014	31/12/2014	483.92	C1010

629010	Viajes y desplazamientos	01/01/2014	31/01/2014	33.90	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/02/2014	28/02/2014	77.41	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/03/2014	31/03/2014	0.00	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/04/2014	30/04/2014	30.80	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/05/2014	31/05/2014	80.25	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/06/2014	30/06/2014	55.80	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/07/2014	31/07/2014	48.81	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/08/2014	31/08/2014	45.23	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/09/2014	30/09/2014	29.04	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/10/2014	31/10/2014	135.85	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/11/2014	30/11/2014	102.77	C0000
629010	Viajes y desplazamientos	01/12/2014	31/12/2014	102.77	C0000
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/01/2014	31/01/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/02/2014	28/02/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/03/2014	31/03/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/04/2014	30/04/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/05/2014	31/05/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/06/2014	30/06/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/07/2014	31/07/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/08/2014	31/08/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/09/2014	30/09/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/10/2014	31/10/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/11/2014	30/11/2014	525.47	C0100
629011	Gastos cuotas asociaciones	01/12/2014	31/12/2014	525.47	C0100
629012	Varios e imprevistos	01/01/2014	31/01/2014	320.15	
629012	Varios e imprevistos	01/02/2014	28/02/2014	269.15	
629012	Varios e imprevistos	01/03/2014	31/03/2014	508.43	
629012	Varios e imprevistos	01/04/2014	30/04/2014	406.17	
629012	Varios e imprevistos	01/05/2014	31/05/2014	256.03	
629012	Varios e imprevistos	01/06/2014	30/06/2014	586.33	
629012	Varios e imprevistos	01/07/2014	31/07/2014	145.82	
629012	Varios e imprevistos	01/08/2014	31/08/2014	196.45	
629012	Varios e imprevistos	01/09/2014	30/09/2014	368.25	
629012	Varios e imprevistos	01/10/2014	31/10/2014	420.65	
629012	Varios e imprevistos	01/11/2014	30/11/2014	355.12	
629012	Varios e imprevistos	01/12/2014	31/12/2014	422.78	
640001	Sueldos y salarios	01/01/2014	31/01/2014	85538.76	
640001	Sueldos y salarios	01/02/2014	28/02/2014	89917.88	
640001	Sueldos y salarios	01/03/2014	31/03/2014	90118.88	
640001	Sueldos y salarios	01/04/2014	30/04/2014	90547.04	
640001	Sueldos y salarios	01/05/2014	31/05/2014	89685.48	
640001	Sueldos y salarios	01/06/2014	30/06/2014	89467.03	

640001	Sueldos y salarios	01/07/2014	31/07/2014	89338.33	
640001	Sueldos y salarios	01/08/2014	31/08/2014	88587.51	
640001	Sueldos y salarios	01/09/2014	30/09/2014	89406.00	
640001	Sueldos y salarios	01/10/2014	31/10/2014	88587.51	
640001	Sueldos y salarios	01/11/2014	30/11/2014	89208.36	
640001	Sueldos y salarios	01/12/2014	31/12/2014	90878.89	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/01/2014	31/01/2014	19502.31	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/02/2014	28/02/2014	20590.87	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/03/2014	31/03/2014	20642.02	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/04/2014	30/04/2014	20747.19	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/05/2014	31/05/2014	20534.31	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/06/2014	30/06/2014	20479.46	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/07/2014	31/07/2014	20447.70	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/08/2014	31/08/2014	20262.12	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/09/2014	30/09/2014	20465.17	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/10/2014	31/10/2014	20262.12	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/11/2014	30/11/2014	20415.54	
642001	Seguridad social a cargo de la empresa	01/12/2014	31/12/2014	20829.06	

Tabla 5.8 Gastos  
Fuente: Elaboración propia

Al igual que para gastos, se obtuvo la siguiente tabla desde el interfaz desarrollado para la captación de datos desde el sistema de gestión de prestaciones, a partir del cual se obtienen los datos de ingresos asociados a las diferentes prestaciones realizadas durante el ejercicio económico objeto de estudio.



Código	Descripción	Fecha	Importe
700001	Venta de habitaciones	01/01/2014	178.389,59 €
700001	Venta de habitaciones	01/02/2014	212.725,11 €
700001	Venta de habitaciones	01/03/2014	210.631,39 €
700001	Venta de habitaciones	01/04/2014	369.935,24 €
700001	Venta de habitaciones	01/05/2014	342.565,85 €
700001	Venta de habitaciones	01/06/2014	330.903,89 €
700001	Venta de habitaciones	01/07/2014	311.136,30 €
700001	Venta de habitaciones	01/08/2014	437.475,14 €
700001	Venta de habitaciones	01/09/2014	388.660,69 €
700001	Venta de habitaciones	01/10/2014	373.072,05 €
700001	Venta de habitaciones	01/11/2014	241.220,74 €
700001	Venta de habitaciones	01/12/2014	189.510,75 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/01/2014	108,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/02/2014	108,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/03/2014	234,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/04/2014	207,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/05/2014	207,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/06/2014	126,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/07/2014	189,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/08/2014	144,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/09/2014	144,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/10/2014	171,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/11/2014	135,00 €
700010	Ensalada huerta malagueña	01/12/2014	90,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/01/2014	210,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/02/2014	280,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/03/2014	400,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/04/2014	380,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/05/2014	390,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/06/2014	240,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/07/2014	270,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/08/2014	290,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/09/2014	320,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/10/2014	450,00 €
700011	Gaspacho de espárragos verdes	01/11/2014	320,00 €

700011	Gazpacho de espárragos verdes	01/12/2014	280,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/01/2014	108,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/02/2014	72,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/03/2014	189,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/04/2014	108,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/05/2014	117,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/06/2014	81,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/07/2014	117,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/08/2014	153,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/09/2014	189,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/10/2014	216,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/11/2014	180,00 €
700012	Ensalada de espinacas	01/12/2014	225,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/01/2014	260,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/02/2014	143,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/03/2014	403,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/04/2014	390,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/05/2014	390,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/06/2014	234,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/07/2014	364,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/08/2014	312,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/09/2014	338,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/10/2014	442,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/11/2014	247,00 €
700013	Bacalao sobre risotto	01/12/2014	494,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/01/2014	700,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/02/2014	826,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/03/2014	588,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/04/2014	504,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/05/2014	490,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/06/2014	448,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/07/2014	420,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/08/2014	658,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/09/2014	616,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/10/2014	518,00 €
700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/11/2014	574,00 €

700014	Bacalao sobre ensalada malagueña	01/12/2014	448,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/01/2014	608,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/02/2014	336,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/03/2014	752,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/04/2014	656,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/05/2014	848,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/06/2014	512,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/07/2014	608,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/08/2014	528,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/09/2014	1.104,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/10/2014	1.024,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/11/2014	928,00 €
700015	Róbalo con extracto de moraga	01/12/2014	640,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/01/2014	660,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/02/2014	510,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/03/2014	1.185,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/04/2014	675,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/05/2014	630,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/06/2014	510,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/07/2014	525,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/08/2014	570,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/09/2014	810,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/10/2014	780,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/11/2014	810,00 €
700016	Solomillo de buey a la parrilla	01/12/2014	720,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/01/2014	279,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/02/2014	243,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/03/2014	477,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/04/2014	387,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/05/2014	450,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/06/2014	261,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/07/2014	288,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/08/2014	396,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/09/2014	531,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/10/2014	405,00 €
700017	Cenicienta 12 a.m.	01/11/2014	540,00 €

700017	Cenicienta 12 a.m.	01/12/2014	477,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/01/2014	252,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/02/2014	203,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/03/2014	273,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/04/2014	273,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/05/2014	231,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/06/2014	210,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/07/2014	294,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/08/2014	301,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/09/2014	273,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/10/2014	385,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/11/2014	315,00 €
700018	Paseo por el malecón de la Habana	01/12/2014	294,00 €
700019	Mousse de limón	01/01/2014	147,00 €
700019	Mousse de limón	01/02/2014	126,00 €
700019	Mousse de limón	01/03/2014	224,00 €
700019	Mousse de limón	01/04/2014	126,00 €
700019	Mousse de limón	01/05/2014	112,00 €
700019	Mousse de limón	01/06/2014	84,00 €
700019	Mousse de limón	01/07/2014	175,00 €
700019	Mousse de limón	01/08/2014	245,00 €
700019	Mousse de limón	01/09/2014	210,00 €
700019	Mousse de limón	01/10/2014	217,00 €
700019	Mousse de limón	01/11/2014	154,00 €
700019	Mousse de limón	01/12/2014	140,00 €
700020	Desayuno pensión	01/01/2014	31.951,41 €
700020	Desayuno pensión	01/02/2014	29.092,09 €
700020	Desayuno pensión	01/03/2014	33.908,50 €
700020	Desayuno pensión	01/04/2014	40.346,48 €
700020	Desayuno pensión	01/05/2014	36.504,70 €
700020	Desayuno pensión	01/06/2014	33.717,70 €
700020	Desayuno pensión	01/07/2014	27.982,69 €
700020	Desayuno pensión	01/08/2014	33.404,82 €
700020	Desayuno pensión	01/09/2014	36.710,27 €
700020	Desayuno pensión	01/10/2014	37.734,21 €
700020	Desayuno pensión	01/11/2014	45.045,94 €

700020	Desayuno pensión	01/12/2014	27.133,82 €
700021	Bebidas bar	01/01/2014	10.102,64 €
700021	Bebidas bar	01/02/2014	9.493,37 €
700021	Bebidas bar	01/03/2014	10.480,50 €
700021	Bebidas bar	01/04/2014	15.758,93 €
700021	Bebidas bar	01/05/2014	12.797,97 €
700021	Bebidas bar	01/06/2014	11.551,46 €
700021	Bebidas bar	01/07/2014	12.188,70 €
700021	Bebidas bar	01/08/2014	12.292,19 €
700021	Bebidas bar	01/09/2014	11.644,05 €
700021	Bebidas bar	01/10/2014	11.000,37 €
700021	Bebidas bar	01/11/2014	14.018,60 €
700021	Bebidas bar	01/12/2014	11.745,50 €
700022	Bebidas minibares	01/01/2014	3.705,67 €
700022	Bebidas minibares	01/02/2014	3.877,28 €
700022	Bebidas minibares	01/03/2014	3.922,49 €
700022	Bebidas minibares	01/04/2014	4.370,46 €
700022	Bebidas minibares	01/05/2014	4.451,83 €
700022	Bebidas minibares	01/06/2014	3.904,53 €
700022	Bebidas minibares	01/07/2014	4.827,25 €
700022	Bebidas minibares	01/08/2014	6.085,71 €
700022	Bebidas minibares	01/09/2014	4.270,17 €
700022	Bebidas minibares	01/10/2014	4.234,29 €
700022	Bebidas minibares	01/11/2014	5.317,40 €
700022	Bebidas minibares	01/12/2014	3.975,40 €
700023	Ingresos Golf	01/01/2014	2.700,00 €
700023	Ingresos Golf	01/02/2014	3.780,00 €
700023	Ingresos Golf	01/03/2014	3.240,00 €
700023	Ingresos Golf	01/04/2014	4.140,00 €
700023	Ingresos Golf	01/05/2014	5.040,00 €
700023	Ingresos Golf	01/06/2014	4.680,00 €
700023	Ingresos Golf	01/07/2014	4.320,00 €
700023	Ingresos Golf	01/08/2014	3.060,00 €
700023	Ingresos Golf	01/09/2014	3.780,00 €
700023	Ingresos Golf	01/10/2014	5.400,00 €
700023	Ingresos Golf	01/11/2014	3.060,00 €

700023	Ingresos Golf	01/12/2014	1.440,00 €
700024	Ingresos Parking	01/01/2014	5.291,54 €
700024	Ingresos Parking	01/02/2014	4.579,29 €
700024	Ingresos Parking	01/03/2014	8.083,50 €
700024	Ingresos Parking	01/04/2014	8.513,91 €
700024	Ingresos Parking	01/05/2014	8.415,09 €
700024	Ingresos Parking	01/06/2014	9.065,55 €
700024	Ingresos Parking	01/07/2014	8.769,50 €
700024	Ingresos Parking	01/08/2014	11.275,22 €
700024	Ingresos Parking	01/09/2014	7.505,50 €
700024	Ingresos Parking	01/10/2014	8.386,45 €
700024	Ingresos Parking	01/11/2014	8.459,50 €
700024	Ingresos Parking	01/12/2014	6.324,50 €
700025	Ingresos SPA	01/01/2014	1.440,00 €
700025	Ingresos SPA	01/02/2014	441,00 €
700025	Ingresos SPA	01/03/2014	490,00 €
700025	Ingresos SPA	01/04/2014	392,00 €
700025	Ingresos SPA	01/05/2014	588,00 €
700025	Ingresos SPA	01/06/2014	441,00 €
700025	Ingresos SPA	01/07/2014	343,00 €
700025	Ingresos SPA	01/08/2014	490,00 €
700025	Ingresos SPA	01/09/2014	392,00 €
700025	Ingresos SPA	01/10/2014	294,00 €
700025	Ingresos SPA	01/11/2014	539,00 €
700025	Ingresos SPA	01/12/2014	392,00 €
700041	Ventas de eventos	01/05/2014	343,00 €

Tabla 5.9 Ingresos  
Fuente: Elaboración propia

De esta forma, en relación a la captación de datos desde el sistema de contabilidad financiera y del sistema de gestión de ingresos y prestaciones, de la información de los interfaces anteriormente citados se planificó la obtención de los

importes de los elementos de coste e ingreso. Para este proceso de importación es necesario establecer las relaciones entre códigos de la contabilidad financiera y códigos de elementos de coste, así como de los centros, actividades y objetos, con los que pudieran estar relacionados, ya que no tienen por qué coincidir en la estructura del sistema de gestión del hotel.

#### **- Aplicación de nóminas o recursos humanos**

En esta fuente obtenemos los datos necesarios para los elementos de coste relativos a personal utilizando información de tipos de categorías profesionales, centros y actividades a los que están adscritos, junto a otros atributos necesarios para el tratamiento y análisis de los costes de personal. El objetivo es llegar hasta el nivel de cada trabajador, para distribuir sus conceptos retributivos en función de las actividades en las que haya participado en el periodo.

Veamos a continuación ejemplos de información obtenida de aplicaciones de gestión de personal.

Nombre	Apellido	Tipo empleado	Centro
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	C0000
Irene	Baquero González	Subdirector	C0000
Alba	Aguilar Gongora	Jefe de administración	C0100
Jose María	Morilla Almodovar	Jefe de economato	C1100
Isabel Maria	Torres Guerrero	RR.PP.	C1010
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	C0500
Sergio	Salinas Atencia	2º Jefe de recepción	C0500
Marina	Ruiz Amores	Revenue	C1000
Vanesa	Bermúdez Ariza	Recepcionista	C0500
Lidia	Alarcón Ruiz	Recepcionista	C0500
Pablo	Serrano Robles	Recepcionista	C0500
Cristina	Zambrana Díaz	Recepcionista	C0500
Paula	Gomes Martínez	Recepcionista	C0500
José Carlos	Gómez Doblas	Mozo equipajes	C0500
Raul	Andrade Lucena	Mozo equipajes	C0500
José	Arando Rubio	Mozo equipajes	C0500
Manuel	Gracia Ruiz	Mozo equipajes	C0500
Javier	Gallardo Hidalgo	Mozo equipajes	C0500
Cristina	Guerra Alcoholado	Gobernante general	C02
Patricia	Pinto Tellez	Limpiadora	C0600
Claudia	Sanchez Luna	Limpiadora	C0600
Jessica	López Luque	Limpiadora	C0600
Cristina	Campos Varo	Limpiadora	C0600
Alvaro	Alarcón Gómez	Jefe SS.TT.	C0900
Agustin Eduardo	Ramírez Ortega	Oficial servicios técnicos	C0900
Cesar	Villaescusa Serrano	Oficial servicios técnicos	C0900
Ángel	Rodríguez Campos	Ayudante servicios técnicos	C0900
Jesus	Bueno Nieto	Ayudante servicios técnicos	C0900
Javier	Villalba Henares	Ayudante servicios técnicos	C0900
Alvaro	Martín Guerrero	Jefe de cocina	C0320
María del Carmen	Chacón Salva	Subjefe cocina	C0320
Joaquin	Espada Lara	Jefe partida	C0320
Julian	Acevedo Botero	Cocinero	C0320
Natalia	Frias Martín	Cocinero	C0320
Alberto	De la Torre	Cocinero	C0320



Catalina	Guerrero Benavides	Ayudante cocina	C0320
Roberto	Romero Aguilar	Ayudante cocina	C0320
Ignacio	Muñoz Cuevas	Ayudante cocina	C0320
Rocio	Fernández Pérez	Ayudante cocina	C0320
Carolina	Calvo García	Ayudante cocina	C0320
Sabrina	Castro Mur	Ayudante cocina	C0320
Daniel	Hidalgo Cantizani	1º Maitre/Jefe comedor	C0300
Adriana	Lazarova Martinez	2º Maitre	C0300
Juan Manuel	Andrade de la Ossa	Jefe de sector	C0300
Juan Carlos	Crespillo	Camarero	C0300
Patricia	Agüero Barraille	Camarero	C0300
Javier	Roldan Martín	Camarero	C0310
Antonio	Gomez Otero	Ayudante camarero	C0300
Mariella	Cordoba Salinas	Ayudante camarero	C0300
Marcos	Flores Ramos	Ayudante camarero	C0300
Alvaro	Jimenez Ramirez	Ayudante camarero	C0300
Humberto	Perez Salas	Ayudante camarero	C0300
Manuel Antonio	Galvez Pérez	Ayudante camarero	C0310

Tabla 5.10 Datos de personal y adscripción a centros  
Fuente: Elaboración propia

Nombre	Apellido	Tipo empleado	Tipo retribución	Importe
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R000	1.625,47 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R001	141,46 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R002	5.092,66 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R003	101,12 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R004	45,16 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R005	191,83 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R006	1.143,18 €
Franciso Javier	Duran Alvarez	Director	R007	503,90 €
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	R000	1.625,47 €
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	R002	147,38 €
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	R003	101,12 €
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	R004	45,16 €
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	R006	311,56 €
Cristina	García Benjumea	Jefe de recepción	R007	503,90 €

Natalia	Frias Martín	Cocinero	R000	1.310,00 €
Natalia	Frias Martín	Cocinero	R003	101,12 €
Natalia	Frias Martín	Cocinero	R004	45,16 €
Natalia	Frias Martín	Cocinero	R006	225,86 €
Natalia	Frias Martín	Cocinero	R007	406,10 €

Tabla 5.11 Conceptos retributivos por personal  
Fuente: Elaboración propia

### - Inventario de edificaciones, instalaciones y bienes muebles

Información que permita el cálculo de amortizaciones de los edificios, instalaciones y bienes muebles, así como de la superficie de los centros de coste, para la distribución de costes. Como hemos comentado anteriormente el edificio no es propiedad de VINCCI Hoteles y según la información de inventario proporcionada por el hotel, relativa a las amortizaciones del inmovilizado adquirido por el mismo, es la que se detalla a continuación y es la base sobre la que se han calculado e incorporado en el sistema las cuotas de amortización del ejercicio económico para el desarrollo del cálculo de costes del caso analizado, de acuerdo a los coeficientes de amortización aplicados por la cadena y recogidos en la tabla 5.12, que se pueden apreciar en las figuras 5.26 a 5.29 de SIIG CONTROLLING.

DETALLE DEL INMOVILIZADO	COEFICIENTE ANUAL
1. Decoración en general (excluido mobiliario)	18
2. Inst. de escap. y estant., vitrinas y mostradores	12
3. Inst. exteriores y portadas	15
4. Inst. luminosas y rótulos en general:	
a) En interiores	15
b) En exteriores	20
5. Sistemas de cédula eléctrica en puertas y alarmas	15
6. Decoración de interiores	18
7. Maq. e inst. de lavandería, centrif. y secado	12
8. Maq. e inst. de cocina, planchad. y lavav.	15
9. Inst. de vitrinas y estanterías, mostrad., cafeteras,...	15
10. Mob. de habitaciones, salones, salas, despachos,...	10
11. Lencería en general, vajilla y cubertería	25
12. Cristalería en general	50
13. Instalaciones deportivas y de recreo	8
14. Instalaciones lumin. ext. y rótulos en general	20
15. Instalaciones auxiliares	10
16. Motores, bombas y similares	10

Tabla 5.12 Coeficientes de amortización  
Fuente: Elaboración propia

Aplicación | Alertas (1) | Ayuda | sig

Espacio de Trabajo | Entrada Inventario

65	Procesado	Código inventario	Tipo de activo	Descripción	Código cuenta contabilidad financiera	Coste elemento (cuota amortización periódica)	Fecha
SI	1082	Material	Papeletas y ceniceros	1082		987.05	01-01-2014
SI	1083	Material	Palet taburete y openbox	1083		904.06	01-01-2014
SI	1084	Material	Perchas	1084		805.4	01-01-2014
SI	1085	Material	Botelleros	1085		362.88	01-01-2014
SI	1093	Material	Estantería industrial	1093		688.65	01-01-2014
SI	1095	Material	Altombra	1095		1548.25	01-01-2014
SI	1096	Material	Conchas amenities baños	1096		857.76	01-01-2014
SI	1099	Material	Decoración buffet	1099		188.22	01-01-2014
SI	1101	Material	Mesa bar	1101		111.21	01-01-2014
SI	1102	Material	Armario zapateros	1102		86.12	01-01-2014
SI	1103	Material	Cuadros metacrilato	1103		413.64	01-01-2014
SI	1112	Material	Mobiliario barra bar	1112		378.99	01-01-2014
SI	1113	Material	Somier colchon y almohadas	1113		846.65	01-01-2014
SI	1117	Material	Butacas exterior habitaciones	1117		624	01-01-2014
SI	1118	Material	Mesas exterior habitaciones	1118		292.4	01-01-2014
SI	1120	Material	Mesa oficina reservas	1120		310.88	01-01-2014
SI	1145	Material	Mobiliario piscina	1145		670.51	01-01-2014
SI	1147	Material	Mobiliario terraza piscina	1147		414.4	01-01-2014
SI	1579	Material	Rotulos	1579		2104.08	01-01-2014

Figura 5.26  
Fuente: Elaboración propia

Aplicación | Alertas (1) | Ayuda | sig

Espacio de Trabajo | Entrada Inventario

65	Procesado	Código inventario	Tipo de activo	Descripción	Código cuenta contabilidad financiera	Coste elemento (cuota amortización periódica)	Fecha
SI	1579	Material	Rotulos	1579		2104.08	01-01-2014
SI	1582	Material	Estores	1582		437.79	01-01-2014
SI	1587	Material	Imagen placas y rotulos	1587		189.18	01-01-2014
SI	1592	Material	Deshumidificadores	1592		301.49	01-01-2014
SI	1593	Material	Especjos gimnasio	1593		217.61	01-01-2014
SI	1594	Material	Depuradora piscina	1594		166.67	01-01-2014
SI	1601	Material	Instalación camaras de seguridad	1601		560.25	01-01-2014
SI	1602	Material	Lonas expositores y vinilos	1602		604	01-01-2014
SI	1624	Material	Hornos	1624		4294.33	01-01-2014
SI	1634	Material	Cubo cristal puerta bar	1634		1131.47	01-01-2014
SI	1637	Material	Telefonos suites	1637		177.58	01-01-2014
SI	1647	Material	Altavoz y camara piscina	1647		229.04	01-01-2014
SI	1669	Material	Compresor	1669		227.11	01-01-2014
SI	1693	Material	Toldos fachada	1693		420	01-01-2014
SI	1694	Material	Ampliación Wi-Fi	1694		316.67	01-01-2014
SI	1699	Material	Instalación lamina rechazo solar	1699		264.37	01-01-2014
SI	171	Material	Menaje inicial	171		1740.4	01-01-2014
SI	174	Material	Fuente chocolate	174		695	01-01-2014
SI	257	Material	Maquinaria Gimnasio	257		1337.34	01-01-2014
SI	262	Material	Maquinaria cocina	262		168.33	01-01-2014

Figura 5.27  
Fuente: Elaboración propia

Procesado	Código Inventario	Tipo de activo	Descripción	Código cuenta contabilidad financiera	Coste elemento (cuota amortización periódica)	Fecha
Si	262	Material	Maquinaria cocina	262	168.33	01-01-2014
Si	274	Material	Secadora Bosch	274	370.25	01-01-2014
Si	31	Material	Cuartería inicial	31	914.78	01-01-2014
Si	320	Inmaterial	Parametrización software	320	210	01-01-2014
Si	338	Inmaterial	Licencias excel	338	635	01-01-2014
Si	384	Inmaterial	Licencia office	384	481.5	01-01-2014
Si	409	Inmaterial	Licencia office STD	409	412.82	01-01-2014
Si	49	Material	Cristalería inicial	49	914.78	01-01-2014
Si	508	Material	Identificadores	508	354	01-01-2014
Si	509	Material	Bades portacartas y portacomanda	509	399.18	01-01-2014
Si	510	Material	Dispensadores bolsas higienicas	510	496.1	01-01-2014
Si	511	Material	Uniformes	511	1438.05	01-01-2014
Si	512	Material	Lencería inicial	52	1679.22	01-01-2014
Si	513	Material	Carro ingredientes	513	400.92	01-01-2014
Si	516	Material	Pantallas electrónicas	516	205.17	01-01-2014
Si	517	Material	Video y altavoces para nano	517	820.72	01-01-2014
Si	518	Material	Televisiones gimnasio	518	446.46	01-01-2014
Si	519	Material	Proyector y pantalla	519	343.96	01-01-2014
Si	520	Material	Pizarras liaveros y pantalla tripode	520	192.93	01-01-2014

Figura 5.28  
Fuente: Elaboración propia

Procesado	Código Inventario	Tipo de activo	Descripción	Código cuenta contabilidad financiera	Coste elemento (cuota amortización periódica)	Fecha
Si	509	Material	Bades portacartas y portacomanda	509	399.18	01-01-2014
Si	510	Material	Dispensadores bolsas higienicas	510	496.1	01-01-2014
Si	511	Material	Uniformes	511	1438.05	01-01-2014
Si	512	Material	Lencería inicial	52	1679.22	01-01-2014
Si	513	Material	Carro ingredientes	513	400.92	01-01-2014
Si	516	Material	Pantallas electrónicas	516	205.17	01-01-2014
Si	517	Material	Video y altavoces para nano	517	820.72	01-01-2014
Si	518	Material	Televisiones gimnasio	518	446.46	01-01-2014
Si	519	Material	Proyector y pantalla	519	343.96	01-01-2014
Si	520	Material	Pizarras liaveros y pantalla tripode	520	192.93	01-01-2014
Si	523	Material	Expositor metacrilato	523	430	01-01-2014
Si	524	Material	KIR de prensa	524	590	01-01-2014
Si	526	Material	Carro servicio	526	500	01-01-2014
Si	533	Material	Carro portaplatos con cubertería tr	533	1154	01-01-2014
Si	553	Material	Atril	553	405	01-01-2014
Si	561	Material	Carrito vintage	561	555	01-01-2014
Si	63	Material	Loza	63	3714.8	01-01-2014
Si	88	Material	Utilillaje	88	1265.8	01-01-2014
Si	92	Material	Balidora cocina	92	565.5	01-01-2014

Figura 5.29  
Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Descripción del proceso de cálculo

A continuación, se describe el proceso seguido, de acuerdo con la metodología propuesta en el modelo, para el cálculo de los costes del hotel.

### 5.4.1 Elementos de coste

Una vez que se ha cargado la información de las bases de datos de la empresa, tenemos incorporado los importes de los elementos de coste e ingreso en el modelo, así como los valores de las variables operacionales y de las utilizadas como drivers y criterios de reparto. En el plano del coste, en SIIG Controlling dicha información aparece como un elemento de coste introducido dentro de cada cuenta, agregándose el coste en cada nivel superior hasta obtener el coste total del periodo. Operándose de forma idéntica respecto a ingresos y al resto de variables vinculadas a las estructuras del modelo (elementos de costee ingreso, centros, actividades y objetos)

En nuestro caso práctico, de acuerdo a la operativa del Hotel, hemos llevado a cabo, de acuerdo a la estructura de la empresa, una distribución de los costes por centros, que ha sido la base desde la que establecer las relaciones existentes entre las clases de coste y las actividades o los centros correspondientes.

En algunos casos la organización de la empresa no llegaba al nivel de desagregación de centros de coste propuesto en el modelo. Es necesario entonces, cuando corresponda, mejorar los sistemas origen de datos para adaptarlos a la estructura de cálculo deseada formulando el correspondiente itinerario de mejora que prevea, provisionalmente, asignaciones específicas para llegar al nivel desagregado a través de criterios de reparto -metros cuadrados, personal, etc.

La distribución de los costes de elementos se ha realizado en SIIG Controlling desde el módulo de elementos hasta el módulo de actividades y objetos de coste en su caso, como se refleja en la figura 5.30.

	Descripción	Código cueCoste elemento	Fecha	Fecha entrada	Fecha fin amortización	Unidad ac	Incorporable	Tipo de Reparto	Código Elemento	Código Centro	Porcentaje reparto
1082	Papeleras y ceniceros	5922.28	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P000	SI	ICIA	F7180001		
1083	Palet taburete y openbox	904.06	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P005	SI	DCIA	F7180002	C0320	
1084	Piechras	805.4	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P002	SI	DCIA	F7180003	C020	
1085	Botelleros	362.88	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P004	SI	DCIA	F7180004	C0310	
1093	Estantería industrial	688.65	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P003	SI	DCIA	F7140101	C0300	
1095	Alfombra	9289.52	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P000	SI	ICIA	F7180005		
1096	Conchas amenities baños	857.76	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P002	SI	DCIA	F7180006	C020	
1099	Decoración buffet	188.22	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P003	SI	DCIA	F7140102	C0300	
1101	Mesa bar	111.21	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P004	SI	DCIA	F7140002	C0310	
1102	Armario zapateros	86.12	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P006	SI	DCIA	F7140003	C0500	
1103	Cuadros metacrilato	413.64	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P000	SI	ICIA	F7180007		
1112	Mobiliario barra bar	2273.94	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P004	SI	DCIA	F7140004	C0310	
1113	Somer colchon y almohadas	846.65	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P002	SI	DCIA	F7140000	C020	
1117	Butacas exterior habitaciones	624	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P002	SI	DCIA	F7140000	C020	
1118	Mesas exterior habitaciones	292.4	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P002	SI	DCIA	F7140000	C020	
1120	Mesa oficina reservas	310.88	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P006	SI	DCIA	F7140005	C0500	
1145	Mobiliario piscina	4023.03	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P007	SI	DCIA	F7140006	C0440	
1147	Mobiliario terraza piscina	2466.4	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P007	SI	DCIA	F7140007	C0440	
1579	Robotos	12624.45	01-01-2014	01-01-2014	31-12-2014	P000	SI	ICIA	F7180008		

Figura 5.30  
Fuente: Elaboración propia

## 5.4.2 Centros de coste

El coste de los centros se refleja en SIIG Controlling, como agregado de cuentas de nivel inferior –actividades-. No obstante, es necesaria la inclusión de una cuenta que recoja el coste incorporado desde los elementos de coste o actividades auxiliares. Dicha cuenta tiene la denominación centro de coste, y tendrá una asignación intramodular hacia las cuentas de las actividades realizadas en dicho centro. Gráficamente podemos ver la estructura y asignaciones de una cuenta de centro de coste.

El procedimiento del cálculo dentro de SIIG Controlling se hace con iteraciones automáticas, no existiendo problema en el caso de que se incluyan repartos recíprocos de actividades y centros auxiliares. Ello permite que, pese a no estar contemplado en las fases comentadas en el capítulo 4, se pueda realizar distribuciones de actividades auxiliares a otros centros o actividades auxiliares.

## 5.4.3 Actividades

En el módulo de actividades se dispone de la información referente a las cuentas de actividades. El coste de estas cuentas recibirá importes de elementos de



coste, sus centros correspondientes y de actividades auxiliares. En función de su naturaleza la distribución de su coste se realizará a diferentes cuentas receptoras, de acuerdo al mapa de procesos definido en la modelización efectuada para el Hotel VINCCI.

En el caso de actividades auxiliares, el reparto será intramodular, hacia cuentas de centros de coste o cuentas de actividades receptoras.

En el caso de actividades principales, el reparto se realizará con los objetos de coste en función de la relación existente y del nivel de la actividad. Así existen, diferentes niveles de actividades principales y, por consiguiente, diferentes relaciones con los elementos del módulo de objetos de coste:

- Actividades principales que se ejecutan a nivel de habitaciones, restauración, eventos/congresos, y otros objetos de coste (SAP, Parking, etc.) y tienen relación directa con las cuentas del módulo de objetos de coste.

Debido al nivel de desglose de información proporcionada por el hotel en cuanto a ingresos por tipo de habitación y canal de procedencia de los clientes, no ha sido posible en el presente caso práctico desarrollar algunos de los objetos de coste propuestos en el modelo teórico.

- Actividades principales a nivel de empresa

Son actividades de carácter general para el hotel y se realizan para el sostenimiento de todos sus objetos de coste. En este sentido, todas las actividades de dirección y administración general tienen este comportamiento, estableciéndose su asignación a todos los portadores del coste del hotel según su coste acumulado.

#### 5.4.4 Objetos de coste

En el módulo de objetos de coste, como hemos comentado anteriormente, utilizamos en nuestro caso diferentes grupos diferentes de cuentas relacionadas con el alojamiento, la restauración, los eventos/congresos y otros objetos de coste.

- a) Habitaciones del hotel receptoras de la información relativa al coste del servicio de alojamiento prestado por el hotel y, por tanto, inclusiva del coste de la totalidad de prestaciones que integra dicho servicio.

b) Cuentas que representan la aportación de los costes de restauración. En este caso desagregando a nivel de plato ofertado en la carta del restaurante del hotel. Dichas cuentas incorporan información de operaciones, tales como materiales utilizados en la elaboración de los platos, mano de obra, tal que permita, de una parte, la correcta distribución del coste y de otra, aumentar las posibilidades de salidas de información.

c) Para el caso de los eventos/congresos hemos procedido igual que en el caso de los platos pero con la información relativa a los mismos y considerado el estudio en el mes de mayo de 2014.

d) Otros objetos de coste. De forma idéntica se ha operado para el resto de objetos de coste considerados (SPA, Parking, etc.)

En este apartado es fundamental incluir información adicional para la Explotación de información, como los comentados en el epígrafe 5.1 o atributos numéricos vinculados a datos como ingresos, nº de clientes, habitaciones disponibles, número de platos, número de eventos, además de otros que utilicen cálculos internos –coste por habitación, margen total, margen unitario, coeficiente de cobertura del coste, etc.-

## 5.5. Explotación de la información

Detallados los datos origen y el proceso de cálculo del coste, en el presente epígrafe se pretende ilustrar la explotación a nivel de gestión de la información generada por el modelo.

Para ello el sistema de información utilizado en nuestro caso, SIIG ANALYTICS construye los diferentes "cubos" para la explotación de la información, a partir de los que se obtienen las oportunas vistas e informes personalizados para cada usuario del modelo.

Dado el volumen de los datos procesados y la gran flexibilidad de la herramienta utilizada, que permite personalizar tales outputs informativos agregando y desagregando los diferentes informes bajo petición, de manera automática, a partir de la creación del "cubo" analítico, nos ha parecido prudente seleccionar, a modo de ejemplo y sin ánimo de exhaustividad, tan sólo algunos de los informes tipo, que consideramos básicos y fundamentales para ilustrar la obtención y presentación de las principales magnitudes a controlar. En concreto del ejercicio 2014, a efectos de cálculo de costes, hemos seleccionado el mes de mayo.

Todo ello no sólo con el ánimo de presentar tales informes, que sirven de con-

clusión de los propios desarrollos presentados en nuestro trabajo y, por ende, de la aplicación práctica elaborada, sino con el propósito adicional de mostrar las posibilidades de la herramienta utilizada y los mecanismos mediante los que se definen tales informes.

### 5.5.1. Informes de elementos de coste

En este apartado se presentan los informes relativos a elementos de coste.

The screenshot shows the Pentaho User Console interface. The main area displays a PivotTable with the following data:

	2014
F0 Costes de aprovisionamientos	381.069,46 €
F2 Coste de servicios exteriores	1.286.308,14 €
F3 Tributos	- €
F4 Coste de personal	1.345.953,93 €
F5 Otros costes de gestión	4.255,33 €
F6 Costes financieros	- €
F7 Dotaciones para la amortización	563.579,78 €
F8 Otros factores de coste	- €

Figura 5.31 Resumen coste anual de elementos  
Fuente: Elaboración propia

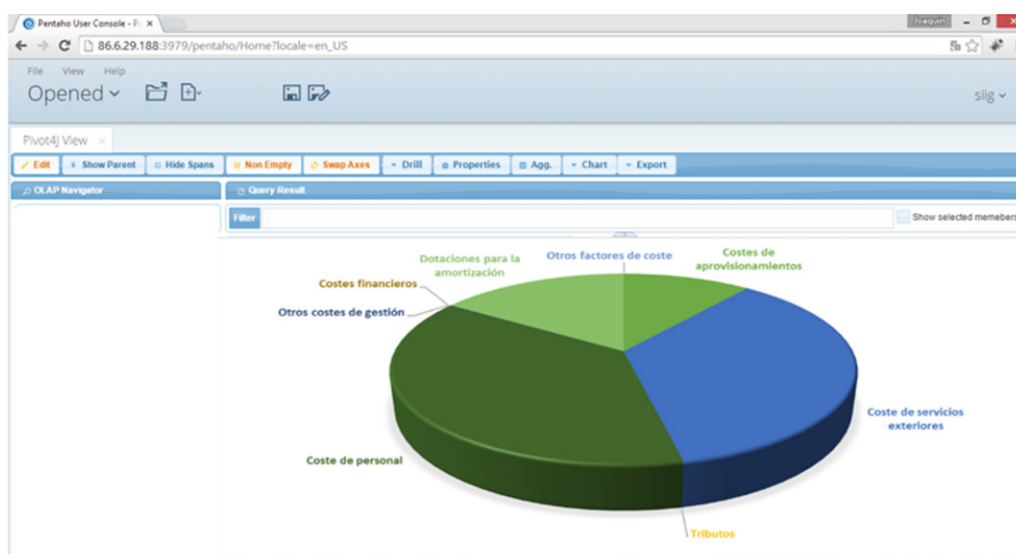


Figura 5.32 Gráfico resumen anual del coste de elementos  
Fuente: Elaboración propia

		2014
F0	Costes de aprovisionamientos	381.069,46 €
F2	Coste de servicios exteriores	1.286.308,14 €
F3	Tributos	- €
F4	Coste de personal	1.345.953,93 €
F400	Sueldos y salarios	1.068.507,03 €
F410	Indemnizaciones	- €
F420	Seguridad Social empresa	245.177,87 €
F430	Retribuciones a l/p sistemas de aportación	- €

Figura 5.33 Desglose costes de personal  
Fuente: Elaboración propia

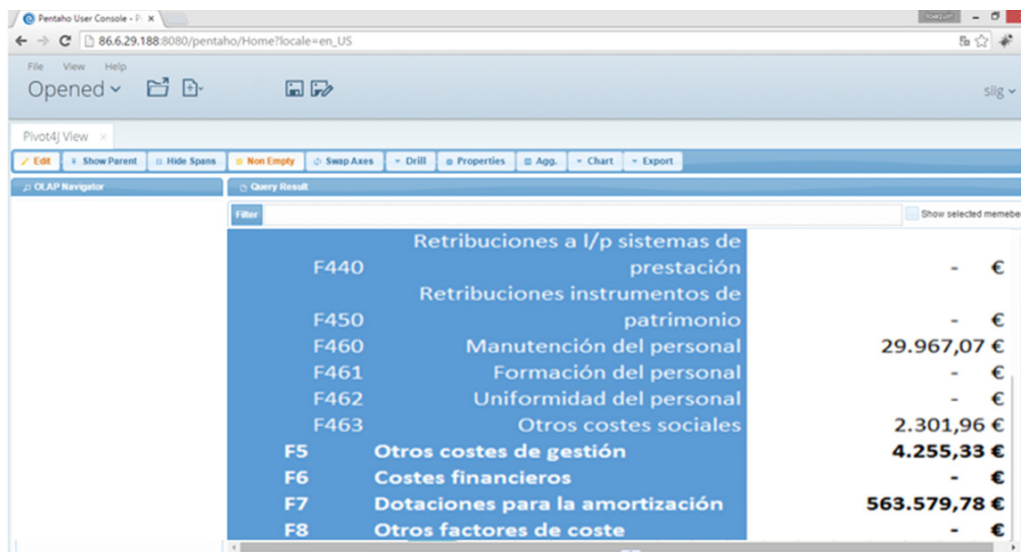


Figura 5.34 Desglose costes de personal (II)  
Fuente: Elaboración propia

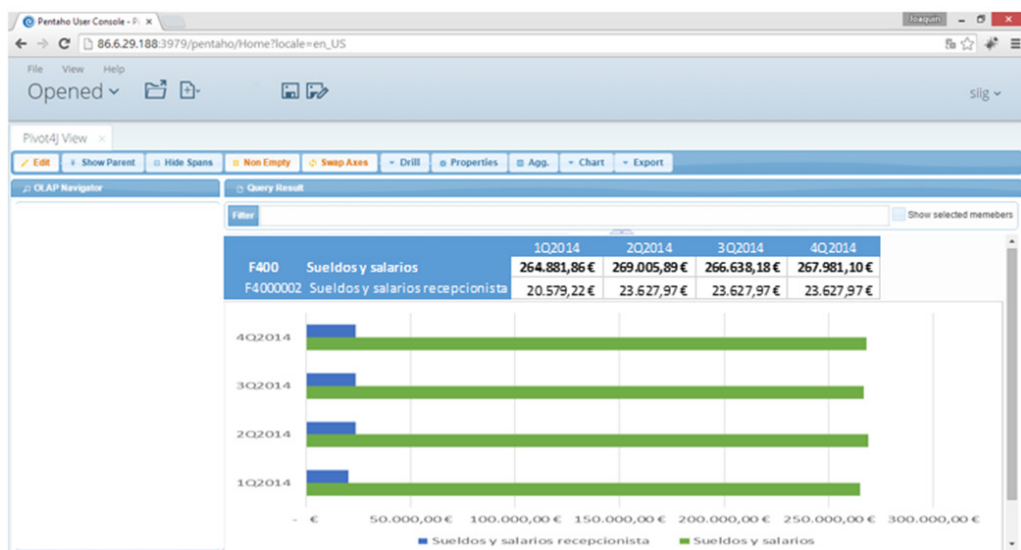


Figura 5.35 Detalle por trimestres de sueldos y salarios de recepción  
Fuente: Elaboración propia

## 5.5.2. Informes de centros

Seguidamente se presentan los informes seleccionados relativos al coste de los centros del Hotel.

The screenshot shows the Pentaho User Console interface with a PivotTable titled 'Query Result'. The table displays accumulated costs in Euros for various hotel centers (C00 to C11) across four quarters (1Q2014, 2Q2014, 3Q2014, 4Q2014). The interface includes a menu bar (File, View, Help), a toolbar with options like 'Edit', 'Show Parent', 'Hide Spans', 'Non Empty', 'Swap Axes', 'Drill', 'Properties', 'App.', 'Chart', and 'Export', and a 'PivotTable View' section.

		1Q2014	2Q2014	3Q2014	4Q2014
C00	Dirección	37.475,23 €	35.887,03 €	35.800,57 €	35.982,64 €
C01	Administración	25.202,78 €	28.691,05 €	28.691,29 €	26.994,83 €
C02	Habitaciones	181.074,95 €	195.024,89 €	195.448,38 €	186.893,73 €
C03	Restauración	223.460,05 €	216.970,87 €	211.524,83 €	214.852,52 €
C04	Otros centros de explotación	103.658,55 €	108.290,43 €	107.996,96 €	103.065,54 €
C05	Recepción	75.378,49 €	79.748,03 €	79.629,45 €	79.160,31 €
C06	Limpieza	40.792,16 €	43.937,00 €	43.121,09 €	41.820,24 €
C07	Pisos	10.345,47 €	11.411,27 €	11.375,72 €	10.767,00 €
C08	Lavandería	1.751,59 €	2.593,62 €	2.458,43 €	2.017,20 €
C09	Mantenimiento	41.305,16 €	42.262,11 €	42.243,81 €	41.720,09 €
C10	Comercial y eventos	98.188,82 €	153.747,61 €	147.348,58 €	117.714,49 €
C11	Aprovisionamiento	13.803,70 €	14.745,18 €	14.654,28 €	14.138,61 €

Figura 5.36 Coste acumulado de centros por trimestres

Fuente: Elaboración propia





Figura 5.37 Gráfico de costes acumulados de centros  
Fuente: Elaboración propia

Cube	Centro_Actividad_Elemento	1Q2014	2Q2014	3Q2014	4Q2014
C00	Dirección	37.475,23 €	35.887,03 €	35.800,57 €	35.982,64 €
C01	Administración	25.202,78 €	28.691,05 €	28.691,29 €	26.994,83 €
C0100	Administración	20.744,72 €	22.524,07 €	22.783,61 €	21.988,23 €
C0110	Administración de personal	2.229,03 €	3.083,49 €	2.953,84 €	2.503,30 €
C0111	Prevención de riesgos	2.229,03 €	3.083,49 €	2.953,84 €	2.503,30 €
C02	Habitaciones	181.074,95 €	195.024,89 €	195.448,38 €	186.893,73 €
C03	Restauración	223.460,05 €	216.970,87 €	211.524,83 €	214.852,52 €
C04	Otros centros de explotación	103.658,55 €	108.290,43 €	107.996,96 €	103.065,54 €
C05	Recepción	75.378,49 €	79.748,03 €	79.629,45 €	79.160,31 €
C06	Limpieza	40.792,16 €	43.937,00 €	43.121,09 €	41.820,24 €
C07	Pisos	10.345,47 €	11.411,27 €	11.375,72 €	10.767,00 €
C08	Lavandería	1.751,59 €	2.593,62 €	2.458,43 €	2.017,20 €
C09	Mantenimiento	41.305,16 €	42.262,11 €	42.243,81 €	41.720,09 €
C10	Comercial y eventos	98.188,82 €	153.747,61 €	147.348,58 €	117.714,49 €
C11	Aprovisionamiento	13.803,70 €	14.745,18 €	14.654,28 €	14.138,61 €

Figura 5.38 Desglose de coste del centro de Administración  
Fuente: Elaboración propia

		ene-14	feb-14	mar-14	Total
C0100	ADMINISTRACIÓN				
F0	Costes de aprovisionamientos	632,89 €	776,34 €	854,54 €	2.263,77 €
F2	Coste de servicios exteriores	1.951,46 €	2.056,53 €	2.063,37 €	6.071,36 €
F3	Tributos	- €	- €	- €	- €
F4	Coste de personal	3.860,08 €	3.860,08 €	3.860,08 €	11.580,24 €
F5	Otros costes de gestión	- €	- €	- €	- €
F6	Costes financieros	- €	- €	- €	- €
F7	Dotaciones para la amortización	- €	- €	- €	- €
F8	Otros factores de coste	- €	- €	- €	- €
	<b>Total coste primario</b>	<b>6.444,43 €</b>	<b>6.692,95 €</b>	<b>6.777,99 €</b>	<b>19.915,37 €</b>
A1000	Limpeza zonas comunes	92,40 €	94,46 €	89,61 €	276,47 €
A1010	Limpeza otras zonas	- €	- €	- €	- €
A1100	Limpeza habitaciones	- €	- €	- €	- €
A1110	Gestión economato habitaciones	- €	- €	- €	- €
A1200	Lavandería	- €	- €	- €	- €
A1300	Mantenimiento	183,22 €	185,82 €	183,84 €	552,88 €
	<b>Total coste secundario</b>	<b>275,62 €</b>	<b>280,28 €</b>	<b>273,45 €</b>	<b>829,35 €</b>
	<b>Coste total del centro</b>	<b>6.720,05 €</b>	<b>6.973,23 €</b>	<b>7.051,44 €</b>	<b>20.744,72 €</b>

Figura 5.39 Detalle de costes del centro Administración  
Fuente: Elaboración propia

## 5.5.2. Informes de actividades

A continuación se presentan los informes seleccionados relativos a las actividades desarrolladas por el hotel.

		1Q 2014	2Q 2014	3Q 2014	4Q 2014
A00	Actividades de administración	58.207,46 €	58.411,11 €	58.584,18 €	57.970,87 €
A01	Actividades de gestión de los recursos humanos	4.439,35 €	6.148,48 €	5.889,95 €	4.991,58 €
A02	Actividades de habitaciones	180.437,28 €	195.024,89 €	195.448,38 €	186.893,73 €
A03	Actividades de restauración	218.989,87 €	214.506,07 €	209.076,37 €	212.498,65 €
A04	Actividades de instalaciones deportivas	5.562,17 €	6.512,58 €	6.421,67 €	5.906,00 €
A05	Actividades de tintorería	1.511,53 €	2.348,68 €	2.210,73 €	1.774,15 €
A06	Actividades de animación	8.262,17 €	9.212,58 €	9.121,67 €	8.606,00 €
A07	Actividades de parking	60.221,99 €	62.700,64 €	63.244,63 €	61.661,65 €
A08	Otras actividades de explotación	27.436,77 €	27.515,95 €	26.998,26 €	25.117,74 €
A09	Actividades de recepción	75.374,03 €	79.748,03 €	79.629,45 €	79.160,31 €
A10	Actividades de limpieza	35.511,71 €	38.655,29 €	37.874,41 €	36.521,01 €
A11	Actividades de pisos	10.327,63 €	11.411,27 €	11.375,72 €	10.767,00 €
A12	Lavandería	1.749,81 €	2.593,62 €	2.458,43 €	2.017,20 €
A13	Mantenimiento	41.296,24 €	42.262,11 €	42.243,81 €	41.720,09 €
A14	Actividades de comercial y eventos	98.152,25 €	153.747,61 €	147.348,58 €	117.714,49 €
A15	Actividades de aprovisionamiento	11.448,35 €	12.385,36 €	12.310,10 €	11.771,61 €
A16	Otras actividades	- €	- €	- €	- €

Figura 5.40 Coste acumulado de las actividades  
Fuente: Elaboración propia

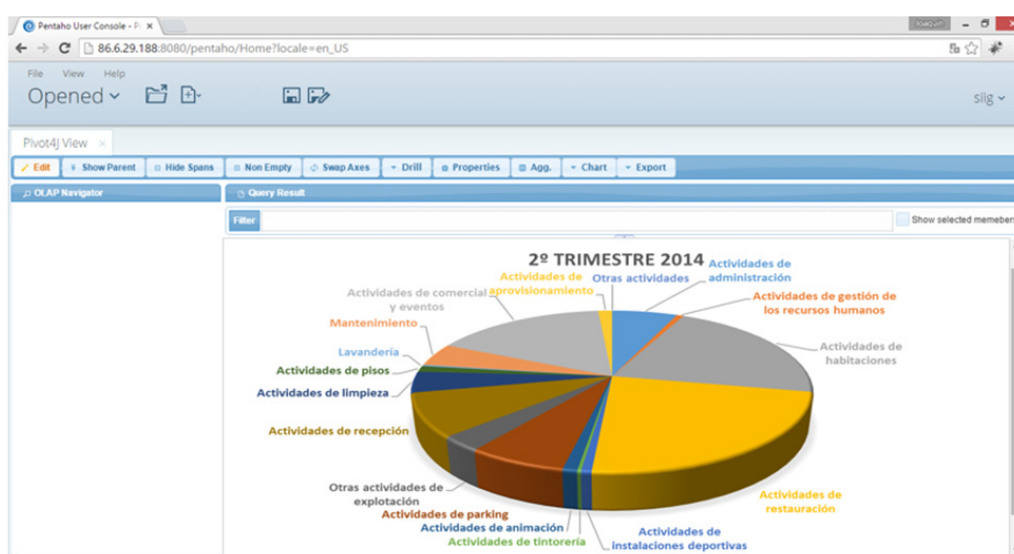


Figura 5.41 Gráfico del coste acumulado de las actividades  
Fuente: Elaboración propia

		1Q2014	2Q2014	3Q2014	4Q2014
<b>A00</b>	<b>Actividades de administración</b>	<b>58.207,46 €</b>	<b>58.411,11 €</b>	<b>58.584,18 €</b>	<b>57.970,87 €</b>
<b>A01</b>	<b>Actividades de gestión de los recursos humanos</b>	<b>4.439,35 €</b>	<b>6.148,48 €</b>	<b>5.889,95 €</b>	<b>4.991,58 €</b>
<b>A02</b>	<b>Actividades de habitaciones</b>	<b>180.437,28 €</b>	<b>195.024,89 €</b>	<b>195.448,38 €</b>	<b>186.893,73 €</b>
A0200	Habitaciones individuales	10.090,64 €	11.253,55 €	11.208,92 €	10.553,06 €
A0201	Habitaciones dobles	121.327,35 €	126.628,30 €	127.800,11 €	124.352,56 €
A0202	Habitaciones Junior Suite	24.757,62 €	26.466,14 €	26.581,91 €	25.557,95 €
A0203	Habitaciones Suite	14.350,36 €	15.671,73 €	15.673,69 €	14.910,91 €
A0204	Otras Habitaciones	796,71 €	1.613,88 €	1.467,62 €	1.045,00 €
A0210	Minibar individual	1.183,96 €	2.015,53 €	1.873,51 €	1.441,17 €
A0211	Minibar doble	4.814,40 €	5.781,03 €	5.678,71 €	5.155,25 €
A0212	Minibar Junior Suite	1.329,18 €	2.166,15 €	2.025,72 €	1.589,73 €
A0213	Minibar Suite	990,34 €	1.814,71 €	1.670,57 €	1.243,09 €
A0214	Minibar otros	796,71 €	1.613,88 €	1.467,62 €	1.045,00 €
<b>A03</b>	<b>Actividades de restauración</b>	<b>218.989,87 €</b>	<b>214.506,07 €</b>	<b>209.076,37 €</b>	<b>212.498,65 €</b>

Figura 5.42 Desglose de costes por tipo de actividad (I)  
Fuente: Elaboración propia

		1Q2014	2Q2014	3Q2014	4Q2014
<b>A02</b>	<b>Actividades de habitaciones</b>	<b>180.437,28 €</b>	<b>195.024,89 €</b>	<b>195.448,38 €</b>	<b>186.893,73 €</b>
<b>A03</b>	<b>Actividades de restauración</b>	<b>218.989,87 €</b>	<b>214.506,07 €</b>	<b>209.076,37 €</b>	<b>212.498,65 €</b>
A0300	Servicio de comidas	44.527,58 €	43.537,95 €	42.187,23 €	43.082,58 €
A0310	Servicio de bebidas	32.241,73 €	31.734,03 €	30.588,13 €	30.918,21 €
A0320	Limpieza restaurante	29.488,12 €	28.761,54 €	27.924,25 €	28.625,68 €
A0330	Limpieza bar	5.407,02 €	5.453,00 €	5.155,46 €	5.011,04 €
A0340	Limpieza cocina	20.946,13 €	20.028,18 €	19.801,50 €	20.195,51 €
A0350	Gestión de compras restaurante	11.795,25 €	11.504,61 €	11.169,70 €	11.450,27 €
A0351	Gestión de compras bar	2.162,81 €	2.181,20 €	2.062,18 €	2.004,42 €
A0352	Gestión de compras cocina	4.360,35 €	6.008,45 €	5.940,45 €	6.022,92 €
A0360	Gestión almacén restaurante	10.394,26 €	10.096,16 €	9.770,59 €	10.037,15 €
A0361	Gestión almacén bar	1.637,44 €	1.653,03 €	1.537,51 €	1.474,49 €
A0362	Gestión almacén cocina	5.758,47 €	5.480,28 €	5.415,78 €	5.493,00 €
A0370	Elaboración comidas	50.270,71 €	48.067,63 €	47.523,59 €	48.183,38 €
<b>A04</b>	<b>Actividades de Instalaciones deportivas</b>	<b>5.562,17 €</b>	<b>6.512,58 €</b>	<b>6.421,67 €</b>	<b>5.906,00 €</b>

Figura 5.43 Desglose de costes por tipo de actividad (II)  
Fuente: Elaboración propia

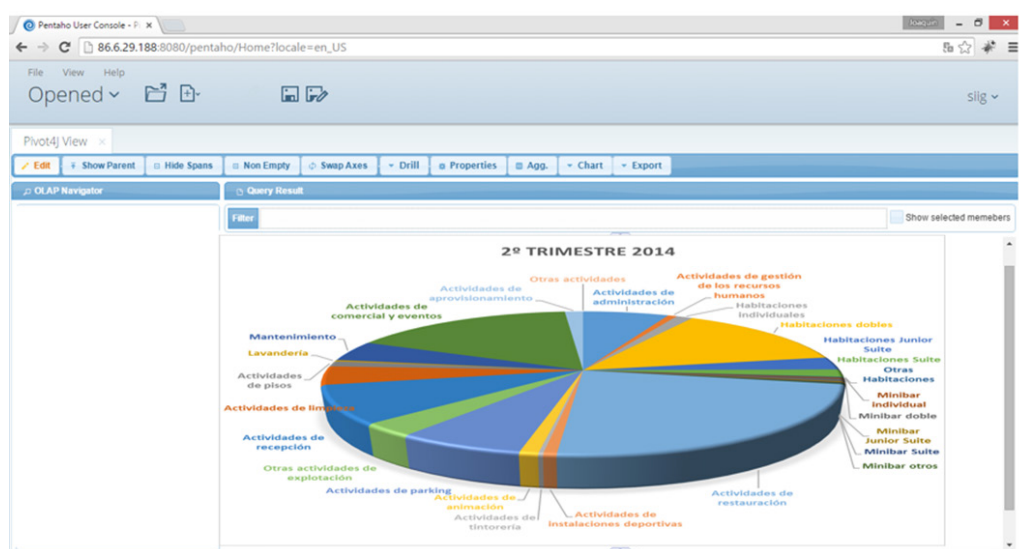


Figura 5.44 Gráfico por actividades detalladas  
Fuente: Elaboración propia

### 5.5.3. Informes de costes, ingresos y márgenes de objetos de coste

En este apartado se presentan los informes relativos a los objetos finales de coste, tanto en lo relativo a sus costes, como a ingresos y márgenes.

The screenshot shows the Pentaho User Console interface. The main area displays a PivotTable with the following data:

01/05/2014		Coste total producción	Coste total empresa
OP0	Alojamiento	174.343,38 €	220.028,69 €
OP1	Comidas	69.838,59 €	88.139,24 €
OP2	Bebidas	13.213,31 €	16.675,76 €
OP3	Servicios deportivos	6.145,74 €	7.756,19 €
OP4	SPA	5.321,45 €	6.715,89 €
OP5	Otros servicios	27.186,00 €	34.309,87 €

Figura 5.45 Coste total de producción y empresa mayo 2014  
Fuente: Elaboración propia

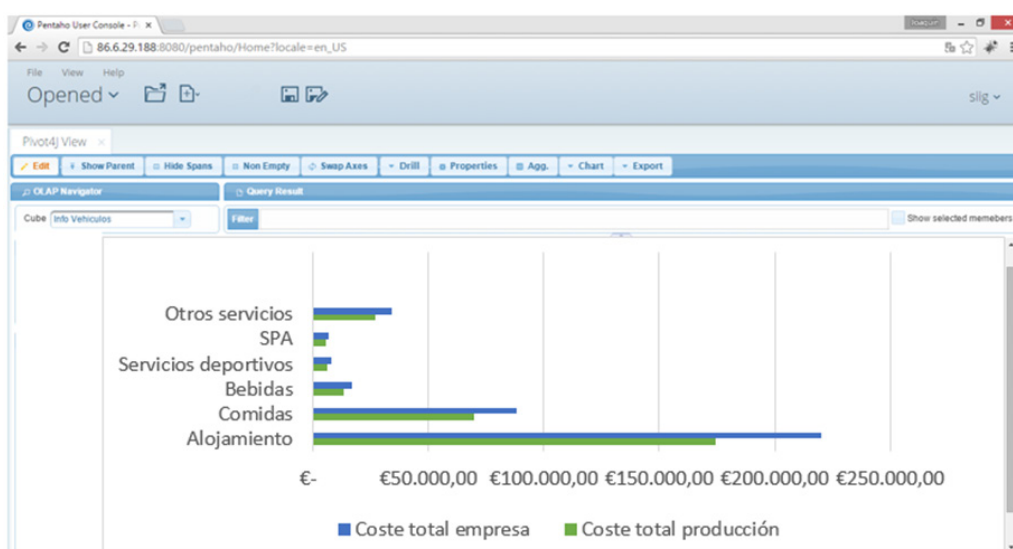


Figura 5.46 Gráfico del coste total de producción y empresa mayo 2014  
Fuente: Elaboración propia

01/05/2014		Coste total producción	Coste total empresa
OP0	Alojamiento	174.343,38 €	220.028,69 €
OP01	Habitaciones	170.146,71 €	214.732,31 €
OP02	Minibar	4.196,67 €	5.296,38 €
OP1	Comidas	69.838,59 €	88.139,24 €
OP1000	Desayuno pensión	57.097,37 €	72.059,29 €
OP1009	Otros servicios de comidas	7.446,83 €	9.398,21 €
OP1010	Ensalada huerta malagueña	390,50 €	492,83 €

Figura 5.47 Desglose de los costes totales de producción y empresa por objeto (I)  
Fuente: Elaboración propia

OP1011	Gazpacho de espárragos verdes	219,82 €	277,42 €
OP1012	Ensalada de espinacas	121,89 €	153,83 €
OP1013	Bacalao sobre risotto	433,11 €	546,60 €
OP1014	Bacalao sobre ensalada malagueña	599,02 €	755,99 €
OP1015	Róbalo con extracto de moraga	1.524,00 €	1.923,35 €
OP1016	Solomillo de buey a la parrilla	1.119,33 €	1.412,64 €
OP1017	Cenicienta 12 a.m.	366,28 €	462,26 €

Figura 5.48 Desglose de los costes totales de producción y empresa por objeto (II)  
Fuente: Elaboración propia

Objeto	Descripción	Coste de producción	Coste de empresa
OP1017	Cenicienta 12 a.m.	366,28 €	462,26 €
OP1018	Paseo por el malecón de la Habana	427,10 €	539,02 €
OP1019	Mousse de limón	93,34 €	117,79 €
OP2	Bebidas	13.213,31 €	16.675,76 €
OP3	Servicios deportivos	6.145,74 €	7.756,19 €
OP4	SPA	5.321,45 €	6.715,89 €
OP5	Otros servicios	27.186,00 €	34.309,87 €

Figura 5.49 Desglose de los costes totales de producción y empresa por objeto (III)  
Fuente: Elaboración propia

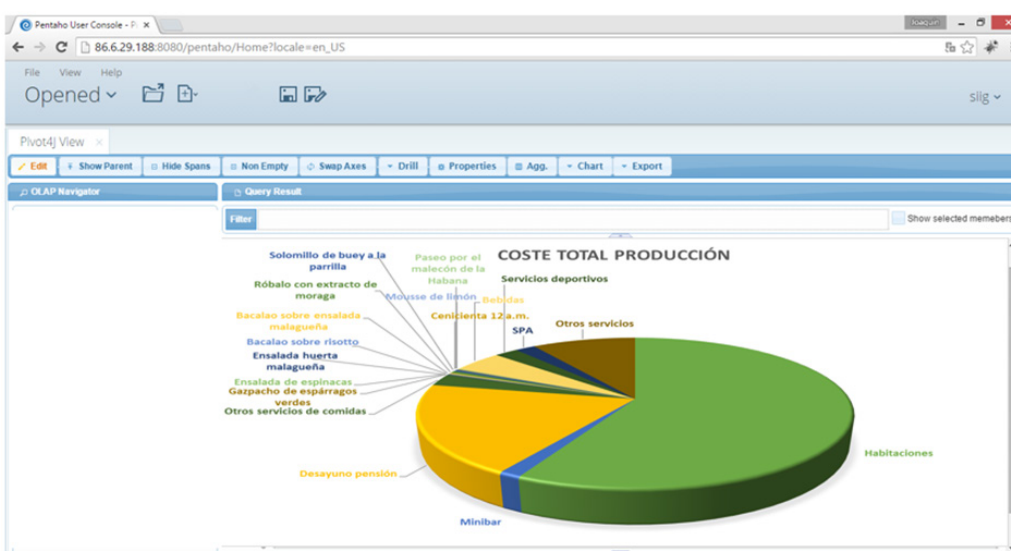


Figura 5.50 Gráfico detalle del coste de producción  
Fuente: Elaboración propia



Objeto de Coste	Valor (€)
OP01 HABITACIONES	
Costes materiales directos	- €
Otros costes directos	- €
A0200 Habitaciones	130.967,53 €
A0210 Minibar	- €
A0220 Piscina	6.903,42 €
A0230 Gimnasio	2.905,44 €
A0300 Servicio de comidas	- €
A0310 Servicio de bebidas	- €
A0320 Limpieza restaurante	- €
A0330 Limpieza bar	- €
A0340 Limpieza cocina	- €
A0350 Gestión de compras restaurante	- €
A0351 Gestión de compras bar	- €
A0352 Gestión de compras cocina	- €

Figura 5.51 Detalle objeto de coste habitación (I)  
Fuente: Elaboración propia

A0360 Gestión almacén restaurante	- €
A0361 Gestión almacén bar	- €
A0362 Gestión almacén cocina	- €
A0370 Elaboración comidas	- €
A0400 Instalaciones deportivas	- €
A0500 Tintorería	- €
A0600 Animación	- €
A0700 Parking	- €
A0900 Recepción	26.528,36 €
A1500 Gestión de compras y almacén	1.617,70 €
A1510 Planificación de necesidades de material	1.224,26 €
A1520 Recepción de mercancía	- €
<b>Total coste producción</b>	<b>170.146,70 €</b>
<b>Coste actividades DAG</b>	<b>44.585,61 €</b>
<b>Coste total habitaciones</b>	<b>214.732,31 €</b>

Figura 5.52 Detalle objeto de coste habitación (II)  
Fuente: Elaboración propia

DESAYUNO PENSIÓN		may-14
OP1000	Costes materiales directos	10.312,58 €
	Otros costes directos	- €
A0200	Habitaciones	- €
A0210	Minibar	- €
A0220	Piscina	- €
A0230	Gimnasio	- €
A0300	Servicio de comidas	11.684,58 €
A0310	Servicio de bebidas	- €
A0320	Limpieza restaurante	7.747,43 €
A0330	Limpieza bar	- €
A0340	Limpieza cocina	5.421,53 €
A0350	Gestión de compras restaurante	3.098,97 €
A0351	Gestión de compras bar	- €
A0352	Gestión de compras cocina	1.626,46 €

Figura 5.53 Detalle objeto de coste desayuno pensión (I) Fuente: Elaboración propia

A0360	Gestión almacén restaurante	2.712,60 €
A0361	Gestión almacén bar	- €
A0362	Gestión almacén cocina	1.481,57 €
A0370	Elaboración comidas	13.011,66 €
A0400	Instalaciones deportivas	- €
A0500	Tintorería	- €
A0600	Animación	- €
A0700	Parking	- €
A0900	Recepción	- €
A1500	Gestión de compras y almacén	- €
A1510	Planificación de necesidades de material	- €
A1520	Recepción de mercancía	- €
	<b>Total coste producción</b>	<b>57.097,37 €</b>
	Coste actividades DAG	14.961,92 €
	<b>Coste total desayuno pensión</b>	<b>72.059,29 €</b>

Figura 5.54 Detalle objeto de coste desayuno pensión (II) Fuente: Elaboración propia

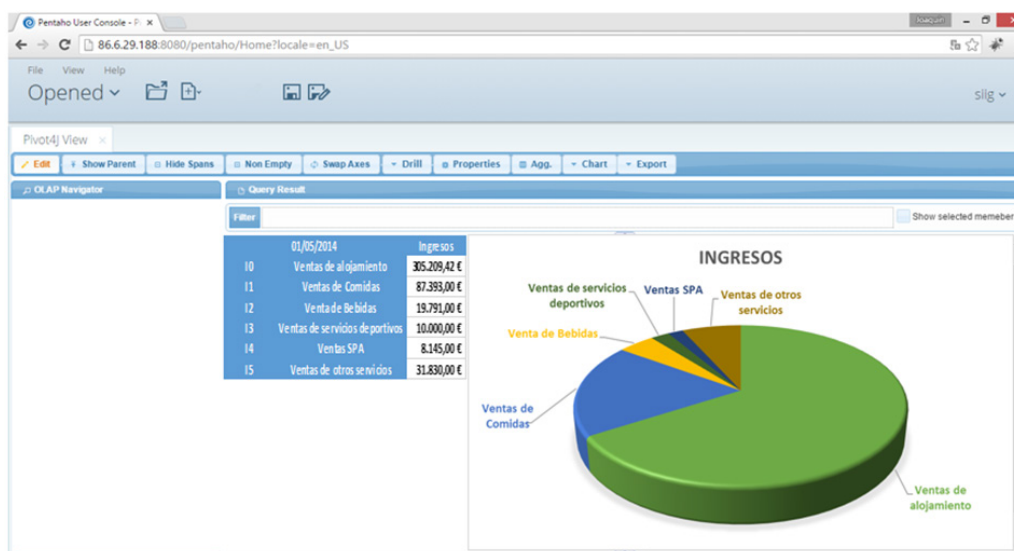


Figura 5.55 Ingresos mayo 2014 y gráfico  
Fuente: Elaboración propia

01/05/2014		Ingresos	Coste total producción	Coste total empresa	Coste unitario producción	Coste unitario empresa	Margen total	Margen unitario producción	Margen unitario empresa	% Margen total
10	Venta de alojamiento	305.209,42 €	174.343,38 €	220.028,69 €	65,08 €	82,13 €	85.180,73 €	48,31 €	31,26 €	28%
101	Habitaciones	299.860,00 €	170.146,71 €	214.732,31 €	62,42 €	78,77 €	85.127,69 €	47,58 €	31,23 €	28%
102	Miribar	5.349,42 €	4.196,67 €	5.296,38 €	2,66 €	3,36 €	53,04 €	0,73 €	0,03 €	1%
11	Venta de comidas	87.393,00 €	69.838,59 €	88.139,24 €	131,46 €	165,90 €	- 746,24 €	44,54 €	10,10 €	- 2%
11000	Desayuno pensión	72.924,00 €	57.097,37 €	72.059,29 €	18,77 €	23,69 €	864,71 €	3,23 €	1,69 €	1%
11009	Otros servicios de comidas	13.547,00 €	7.446,83 €	9.398,21 €			4.148,79 €			31%
11010	Ensalada huerta malagueña	480,00 €	390,50 €	492,83 €	9,76 €	12,32 €	- 12,83 €	2,24 €	- 0,32 €	- 3%
11011	Gaspacho de espárragos verdes	468,00 €	219,82 €	277,42 €	5,64 €	7,11 €	190,58 €	6,36 €	4,89 €	41%
11012	Ensalada de espinacas	234,00 €	121,89 €	153,83 €	9,38 €	11,83 €	80,17 €	8,62 €	6,17 €	34%
11013	Bacalao sobre risotto	540,00 €	433,11 €	546,60 €	14,44 €	18,22 €	- 6,60 €	3,56 €	- 0,22 €	- 1%

Figura 5.56 Resumen costes, ingresos y márgenes totales y unitarios (I)  
Fuente: Elaboración propia

ID	Nombre	Coste	Ingreso	Margen Total	Margen Unitario	Margen %
I3014	Bacalao sobre ensalada malagueña	700,00 €	599,02 €	755,99 €	17,11 €	-8%
I3015	Róbalo con extracto de moraga	2.125,48 €	1.524,00 €	1.923,35 €	16,59 €	10%
I3016	Solo millo de buey a la parrilla	1.512,00 €	1.119,33 €	1.412,64 €	13,33 €	7%
I3017	Cenicientos 12 a.m.	600,00 €	366,28 €	462,26 €	7,33 €	23%
I3018	Paseo por el malecón de la Habana	596,00 €	427,10 €	539,02 €	12,94 €	10%
I3019	Mousse de limón	192,00 €	89,34 €	117,79 €	5,83 €	39%
B	Venta de bebidas	19.791,00 €	13.213,31 €	16.675,76 €	6,01 €	16%
B	Venta de servicios deportivos	10.000,00 €	6.145,74 €	7.756,19 €	80,64 €	22%
H	Venta de SPA	8.145,00 €	5.321,45 €	6.715,89 €	29,40 €	18%
B	Venta de otros servicios	31.830,00 €	27.186,00 €	34.309,87 €	5.713,55 €	-8%

Figura 5.57 Resumen costes, ingresos y márgenes totales y unitarios (II)

# CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN



## CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

### Conclusiones generales

A continuación, presentamos sintéticamente las principales conclusiones extraídas de nuestro trabajo:

1. En un entorno tan competitivo como el actual, las empresas hoteleras necesitan disponer de sistemas de información adecuados para gestionar su eficiencia, que les permita conocer las potenciales mejoras de sus procesos. Esta necesidad justifica el análisis pormenorizado de la producción y de los costes asociados a los procesos productivos. En nuestro trabajo estudiamos un modelo de cálculo, análisis y control de los costes de un establecimiento hotelero basado en la metodología del ABC.
2. La producción de cada uno de los servicios que ofrece la empresa hotelera requiere de inputs que en la mayoría de los casos se comparten con otros servicios del hotel. Por ello el estudio detallado de la producción y de los costes asociados a ella es de capital importancia para la correcta distribución de los mismos.

3. Las funciones básicas de los procesos productivos de las empresas hoteleras se vertebran en torno a las siguientes áreas funcionales y de responsabilidad: Dirección de Operaciones, Dirección Técnica, Dirección Económica-Administrativa, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de comunicaciones, comercial y relaciones públicas, junto con los niveles de dirección general y staff que completan, en cada caso, las necesidades organizativas de la entidad.

4. Cualquier modelo de coste conlleva la definición de las estructuras que lo componen y las relaciones entre éstas. Del estudio de la realidad de las empresas objeto del presente trabajo, concluimos necesario articular nuestra propuesta de modelización identificando los siguientes componentes del modelo:

- Elementos de coste
- Centros de coste
- Actividades
- Objetos de coste
- Elementos de ingreso

Una vez identificados dichos componentes, nos parece imprescindible



proceder con el objetivo de su futura mecanización a:

- a la catalogación de los elementos de coste –factores o medios aplicados en la realización del servicio-.

- al análisis del ciclo económico-técnico de la empresa hotelera, materializada en un mapa de procesos y una propuesta marco de actividades identificadas a través de la cadena de valor de la empresa, y asociados a los distintos centros que configuran su estructuración orgánica.

- al análisis del servicio prestado por el hotel

Sobre esta base desarrollamos una propuesta del proceso formativo del coste, a través de la definición de las correspondientes relaciones internas -entre estructuras del modelo- y externas –vinculadas a su integración en los sistemas de información de la empresa hotelera, sin la que no es viable y sostenible su operatividad real-.

5. Resulta de especial utilidad que el sistema informativo de la empresa hotelera genere información que no sólo incorpore el cálculo del coste relacionado con los servicios prestados, sino que profundice en la iden-

tificación de los costes vinculados con las distintas actividades y tareas programadas en la prestación del servicio, lo que permitirá:

- Enjuiciar la eficiencia con la que se ejecutan los diferentes procesos.
- Determinar el coste real correspondiente a los servicios y otros objetos de coste.
- Obtener la información adecuada para la toma de decisiones relativa a la mejora de procesos, a la externalización de servicios, a la compra de material o a la gestión de los mismos.
- Generar información apropiada para mejorar la predicción y estimación de costes futuros que permita acumular experiencia para la elaboración de presupuestos futuros más ajustados y orientar los procesos de toma de decisiones empresariales.

6. Los presupuestos que realiza la empresa hotelera para cada ejercicio se caracterizan porque:

- Tanto las estructuras de los servicios prestados como de costes fijos de la empresa permanecen en valores relativamente constantes a lo largo del periodo.

- Los inventarios de materiales y la valoración de los mismos no son porcentualmente relevantes con respecto al montante total de la cifra de negocios al no tratarse de una empresa comercial o de producción.

7. Dado el carácter de empresa de servicios, nos parece aconsejable la aplicación del cálculo a costes completos aunque, obviamente, a través de su estratificación en los elementos representativos de los diferentes componentes del coste de los servicios y otros objetos de coste.

8. Nuestra propuesta a costes completos, dada la capacidad actual para el proceso y manipulación de datos, no cabe considerarla como incompatible con la aplicación de las herramientas analíticas propias de los modelos a costes parciales, y en particular del modelo direct-costing, sino como alternativas complementarias de elaboración y comunicación de información relativa a la cadena de valor de la empresa, útiles para diferentes finalidades y, por ello, igualmente necesarios y valiosos para los distintos objetivos perseguidos.

9. La información del nº de clientes por tipo de servicio (prestaciones), en conjunto con el resto de información del modelo, permitirá el control de costes y márgenes unitarios, y un mayor conocimiento de las relacio-

nes existentes entre la estructura de la empresa y el consumo realizado por los clientes, lo que implica una justificación adicional de la necesidad de desarrollar modelos rigurosos para el cálculo, análisis y control de costes en empresas del sector.

No obstante, el modelo propuesto permite amplias y diversas posibilidades de análisis que no tienen que limitarse exclusivamente a los ejes analíticos propuestos, sino que está abierto a la definición de cualesquiera otros, cuyo cálculo presente interés desde el punto de vista de la gestión de la empresa hotelera como, por ejemplo, el umbral de rentabilidad para cada uno de los tipos de servicios prestados.

10. Las aplicaciones SIIG CONTROLLING y SIIG ANALYTICS posibilitan los necesarios niveles de integración con los sistemas de gestión de una empresa hotelera (RRHH, inventario, contabilidad, operacionales, etc.) y la potencia analítica necesaria para su utilización como herramienta para el cálculo, análisis y el control de costes en este tipo de empresas.

11. SIIG CONTROLLING introduce un interfaz de modelización de gran versatilidad y flexibilidad que permite definir un modelo perfectamente aplicable a las diferentes tipologías de empresas del sector.

12. SIIG CONTROLLING se adapta perfectamente al cálculo de costes por centros y actividades propuesto en el modelo planteado en el presente trabajo.

13. SIIG ANALYTICS constituye una herramienta de explotación multidimensional de la información mediante tecnología OLAP con la suficiente potencia y flexibilidad para la generación y gestión de informes tanto normalizados como no normalizados, periódicos o puntuales, adecuada para satisfacer las necesidades del usuario de gestión de una empresa hotelera a sus diferentes niveles directivos y de decisión.

## **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Expuesto el contenido y las conclusiones de la investigación, para conseguir una adecuada interpretación de las mismas es preciso considerar el alcance y las limitaciones del trabajo, tal y como se han puesto de manifiesto a lo largo de estas páginas.

Creemos útil, sin embargo, para facilitar su lectura y comprensión, incluir una

guía de las mismas en este apartado como preámbulo de los aspectos en los que entendemos que podría completarse el esfuerzo realizado en el marco de las líneas de investigación derivadas o relacionadas con la temática del trabajo.

En primer lugar, en lo que respecta a la fase de experimentación del caso propuesto, queremos destacar que, en el presente trabajo, sólo ha sido posible abordar el diseño de una propuesta de cálculo, análisis y control de costes para el Hotel Vincci Posada del Patio de Málaga a partir de la identificación de los elementos que lo integran, propósito que, sin embargo, sólo permite una contrastación subjetiva de la hipótesis fundamental de la investigación, a partir de las evidencias recogidas respecto a la realidad de la organización y a las percepciones de los gestores de la empresa.

Para completar dicha contrastación y analizar las evidencias empíricas necesarias para tal fin, queda pendiente el proceso de implantación y posterior seguimiento de los resultados del diseño propuesto en el hotel.

En segundo lugar, es preciso destacar las limitaciones propias respecto al nivel de significación de la muestra analizada para situar y comparar la importancia y participación de las empresas hoteleras –realidad objeto del estudio- respecto al resto del sector.

En tercer lugar, es preciso señalar que dada la metodología utilizada (estudio del caso), no se puede ofrecer una generalización de los resultados alcanzados para el Hotel Vincci Posada del Patio al resto de establecimientos de similares características, con independencia de que, a través del análisis experimental y de fuentes realizado, haya sido posible detectar y presentar los grandes rasgos que definen los elementos caracterizadores propios de los operadores del sector y que configuran el referido marco conceptual referencial para el diseño de modelos de contabilidad analítica para las empresas hoteleras.

En cuarto lugar, y como consecuencia de los propios objetivos que nos marcamos para el desarrollo de la investigación, en este trabajo sólo se ha analizado la aplicación de modelos de contabilidad analítica para hoteles, quedando fuera de su alcance otras herramientas utilizadas por la empresa y de gran utilidad para su gestión, como puede ser la posibilidad de desarrollar e integrar el Cuadro de Mando Integral con otros instrumentos de gestión implantados en la empresa: Modelo EFQM, Modelo de contabilidad analítica, facturación y control de reservas, etc.

Finalmente, queremos hacer referencia a futuras líneas de investigación que, habiendo quedado fuera de las pretensiones de nuestro trabajo, y que en ocasiones, forman parte de las propias limitaciones al mismo anteriormente men-

cionadas, creemos que es preciso recorrer tanto por la necesidad de evoluciones adicionales de las herramientas descritas en el presente trabajo, como por el desarrollo e integración de otras de singular importancia para la mejora de la gestión de las empresas hoteleras vinculadas al cálculo de costes y evaluación del desempeño, la planificación y alineación estratégica y operativa, forecasting de demanda de clientes, modelos EFQM, ...

En particular, sin ánimo de exhaustividad, sino con el propósito de efectuar una reflexión que manifiesta nuestras propias inquietudes al respecto, incluimos la siguiente lista de grandes áreas o líneas de investigación que consideramos de singular interés para consolidar y definir un auténtico desarrollo aplicado de las propuestas y avances que, modestamente, ofrecemos en nuestra tesis:

- Adaptación del modelo de contabilidad analítica a otras empresas hoteleras.
- Implantación y seguimiento de la propuesta de contabilidad analítica en la cadena Vincci Hoteles y contrastación de su utilidad, validez y sostenibilidad en el tiempo como herramienta para el cálculo, análisis y control de costes, la planificación y la toma de decisiones en la organización.



- Presupuestación basada en costes, actividades y procesos.
- Integración del modelo de contabilidad de costes con la evaluación del desempeño y las políticas de recompensa de la empresa.
- Integración del cálculo, análisis y control de costes en la planificación y control estratégico.
- Integración del modelo de contabilidad analítica con otras herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral, la reingeniería de procesos, etc.
- Análisis de la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de negocio y apoyo logístico de las empresas hoteleras.
- Desarrollo y análisis de indicadores de gestión en los establecimientos hoteleros.
- Forecasting de comportamiento de demanda, plazos y condiciones de ejecución, previsiones de ingresos y costes, etc.

- Simulación de escenarios con variaciones en la demanda, oferta del servicio o componentes del coste.

## Bibliografía

Amat, O., Campa, F. (2011): "Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles". Barcelona. Ed. Profit.

Aranda, A. y Aranguren, J. (1996): "Contabilidad analítica de explotación" Edición adaptada a empresas turísticas. Madrid. Centro de estudios Ramón Areces S.A.

Armistead, C.; Pritchard, J.P. y Machin, S. (1999): "Strategic business process management for organizational effectiveness". Long Range Planning, Vol. 32 Nº.1, pp. 96-106.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2005): "La contabilidad de Gestión en las empresas hoteleras". Documento Nº 30. Madrid, España.

Bailey, J. (1991): "Implementation of ABC Systems by UK Companies", Management Accounting (UK), february, pp. 30 a 32.

Bayón Mariné, F., Martín Rojo, I. (2004): "Operaciones y procesos de producción

en el sector turístico". Ed. Síntesis. Madrid

Belmiro, T.; Gardiner, P.; Simmons, J. y Rentes, A. (2000): "Practitioners really addressing business processes?" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, pp. 1183-202

Beltrán, J.; Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M.A. y Tejedor, F. (2002): "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología

Biazzo, S. y Bernardi, G. (2003), "Process management practises and quality systems standards: risks and opportunities of the ISO 9001 certification". *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 149-69.

Borrego Olmedo, A. (2011): *Administración y control de la actividad hotelera y de restauración a través del USALI. Análisis y soluciones de gestión*. Sevilla.

Brignall, S & Modell, S (2000): "An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector". *Management Accounting Research*, 11, pp.281-306

Brimson, J.A. (1991): "Activity accounting. An activity based costing approach"  
John Wiley and Sons. New York, 1991.

Carrasco Díaz, D.; Navarro Galera, A.; Valencia Quintero, M.J. y Sánchez Toledo, J. (2009): "Un modelo de cálculo de costes para los servicios públicos municipales: Hacia un sistema integral de información en la administración local" Revista del Instituto Internacional de costos nº5 julio/diciembre 2009, pp. 141-168.

Castelló Taliani, E, (1992) "Análisis conceptual del Activity Based Costing", Partida doble nº 27, Madrid.

Castelló, E. y Lizcano, J.L. (1994): "El sistema de Gestión y de Costes basado en las actividades". Ed. Instituto de Estudios Económicos. Madrid.

Castelló, E. y Lizcano, J.L (1996): "El sistema de Gestión y de Costes basado en las actividades: Actuales desarrollos". Avances y prácticas empresariales en contabilidad de gestión. AECA, Madrid.

Castelló, T.E. y Lizcano, A.J. (2003): "Características de las empresas que utilizan el sistema ABC/ABM en España. Una proyección empírica". Revista Iberoamericana de contabilidad y gestión, vol. 1, no. 1, pp: 227-254.

Cerra, J. (1996): "Gestión de producción de alojamiento y restauración ". Ed. Síntesis Madrid

Chapman, J.A. (2001): "The work of managers in new organizational contexts". The Journal of Management Development, Vol. 20 No. 1, pp. 55-68.

Cokins, G. (2001): "Activity-Based Cost Management. An executive's guide" Wiley cost management series, (USA), 2001

Cooper, R. y Kaplan R. (1991): "The design of cost management systems", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Cuervo, A. (Dir.) (1999): "Introducción a la administración de empresas". Civitas. Madrid.

Dávila, A. (1999): "El cuadro de mando integral". Revista antiguos alumnos IESE. Barcelona

Di Fenizio, F. (1958): "Economía Política". Editorial Bosch. Barcelona 1958.

De Toro, I y McCabe, T. (1997): "How to stay flexible and elude fads". Quality Progress, Vol. 30 N°. 3, pp. 55-60.

Ernst & Young (2013): "Indicadores económicos de la industria hotelera española".

Exceltur (2015): "Perspectivas turísticas: valoración empresarial para 2014 y perspectivas para 2015" n°51.

Faus, J y Tàpies J. (1996): "Finanzas operativas". Ed IESE. Barcelona

Felipe, J. (2001): "Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes". Ed. Paraninfo. Madrid

Harrington, J (1996): "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa". Bogotá: McGraw-Hill

Hicks, Douglas T. (1997): "El sistema de costes basado en las actividades (ABC).

Guía para la implantación en pequeñas y medianas empresas". Barcelona, ed. Marcombo.

Hoque, Z. y James, W. (2000): "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance". J. Manage.Account. Res. 12, 1-17

Horwath, E., Toth, L. y Lesure, J. (1986): "Contabilidad para hoteles". Mexico. Ed. Diana

Hrebiniak, L.G. y Joyce, W.F. (1984): "Implementig Strategy". McMillan Press. Nueva York.

Isaksson, R. (2006): "Total quality management for sustainable development: process based system models". Business Process Management Journal, Vol. 12 Nº. 5, pp. 632-45.

Intervención General de la Administración del Estado (2011): "criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de



gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública” Resolución de 28 de julio de 2011, Boletín Oficial del Estado 2011 nº 188 Sec.I

Johnson, H. Thomas, Kaplan, Robert S. (1988), La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión. Plaza y Janés Editores. Barcelona.

Kald, M. y Nilsson, F. (2000): “Performance measurement at nordic companies”. Eur. Manage. J. 18, 113–127.

Kaplan, R.S. y Cooper, R. (1999): “Coste y Efecto: Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad”. Barcelona, ed. Gestión 2000.

Kaplan y Anderson (1997): “Time Driven Activity Based costing: A simpler and more powerful path to higher profile” Harvard Business School Publishing Corporation, 2007, USA

Kaplan, R.S y Norton, D.P (1997): “Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)”. Barcelona.Ediciones Gestión 2000, S. A.

Kaplan, R.S y Norton, D. P (2001): "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia". Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2002): "Elementos de administración". Sexta Edición. McGraw-Hill. México

Lee, R. y Dale, B. (1998), "Business process management: a review and evaluation", Business Process Re-engineering and Management Journal, Vol. 4 No. 3, pp. 214-25.

Ley 1/2012, de 28 de febrero, de Medidas Tributarias, Administrativas y Financieras. Boletín Oficial del Estado 2012 nº77 sec. I

Lillrank, P. y Liukko, M. (2004): "Standard, routine and non-routine processes in health care", International Journal of Healthcare Quality Assurance, Vol. 17 Nº1, pp. 39-46.

Lorino, Philippe (1993): "El control de gestión estratégico. La gestión por actividades". Ed. Marcombo, Barcelona

M. REY, A. (1998): "Planeación y control de alimentos y bebidas"  
Instituto Educacional de la Asociación de Hoteles y Moteles,  
Michigan USA

Mallo Rodríguez (1988): Contabilidad de Costes y de Gestión. Ed. Pirámide.  
Madrid.

Mallo, Carlos (2009), Jiménez, M.A.: "Contabilidad de Costes". Ed Pirámide.  
Madrid

Mallo, Carlos: "El nuevo/viejo paradigma: Costes basados en el tiempo invertido por Actividad" Revista contabilidad de gestión nº 211, junio de 2009.

Martín Peña, F., Soldevilla de Monteys, R.M. (2015): "Cálculo y modelos de costes. Hoteles y restaurantes. CEF MADrid

Mecimore, C.D. y Bell, A.T. (1995): "Are we ready for fourth generation ABC?"  
Management Accounting (USA).

Melan, E. (1992): "Process Management. Methods for Improving Products and  
Service". McGraw-Hill, New York.

Mintzberg, H. (1979): "La estructuración de las organizaciones". Ariel, Barcelo-  
na, 1990.

Mintzberg, H. (1983): "Diseño de organizaciones eficientes". El Ateneo, Buenos  
Aires.

Martín, I.: (2009): "Dirección y gestión de empresas del sector turístico". Ed.  
Pirámide, Madrid.

Morales Baños, Ángel R. (2011): "La realidad económico-técnica de las empre-  
sas constructoras: Cálculo, análisis y control de costes". Tesis Doctoral. Univer-  
sidad de Málaga

Montaner Montejano, J. (1996): Estructura del mercado turístico. Ed. Síntesis

S.A. Madrid

Morales Caparrós, M.J., Requena Jiménez, E.: "Consideraciones actuales en torno al tratamiento de la subactividad en la empresa". VI jornada de trabajo de contabilidad de costes y de gestión. Asepuc Burgos pp. 303-317.

Napoleoni, C. (1973): Curso de Economía Política. Ed. Oikos-Tau, Barcelona

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996): "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, Civitas, Madrid.

Ojugo, C. (2001): "Control de costes en restauración". Ed. Paraninfo, Madrid.

Requena Rodríguez, J.M. (1995): "La empresa de servicios: una propuesta de estructuración orgánica y definición del producto de restauración en la industria hotelera". II jornada de trabajo sobre contabilidad de costes y de gestión. Asepuc. Málaga pp. 7-39.

Requena Rodríguez, J.M. y Vera Ríos, S. (2006): "Contabilidad Interna. Conta-

bilidad de costes y de gestión. Cálculo, análisis y control de costes y resultados para la toma de decisiones" Ed. Ariel Economía, Barcelona

Ríos Manríquez, Martha (2009) "El impacto de la gestión de costes por actividades. El caso de las empresas mexicanas". Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Rodríguez, R (1995) " Costos aplicados a Hoteles y Restaurantes"  
Ecof Ediciones Colombia

Sáez Torrecilla, A, (1993) "El modelo ABC desde la perspectiva europea", Cuestiones actuales de contabilidad de costes, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

Sáez, A., Fernández, A. y Gutiérrez G. (1996): "Contabilidad de costes y contabilidad de gestión", Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1996.

Sánchez Rebull, M. Victoria (2002): "LA propuesta ABC aplicada al sector hotelero". Tesis Doctoral. Universidad de Rovira I Virgili. Reus

Sánchez Toledano, D. (1999): "La realidad económico-técnica de los clubes de fútbol: cálculo, análisis y control del coste de los servicios y de la producción".

Tesis Doctoral. Universidad de Málaga

Sánchez Toledano, J. (2012): "Diseño e implantación de un modelo ABC/ABM para una empresa de transporte urbano colectivo". Tesis Doctoral. Universidad de Málaga

Sandhu, M. y Gunasekaran, A. (2004): "Business process development in project-based industry", *Business Process Management*, Vol. 10 No. 6, pp. 673-90

Segura, F (2005): "Sistema de Gestión. Una guía práctica". España. Ediciones Díaz de Santos.

Scapens, R.W. (1990): "Researching Magement Accountign Practice: The Role of Case Study Research Methods". *British Accounting Review*. Vol. 22, nº 3, September, pp. 259-281.

Silk, S. (1998): "Automating the balanced scorecard". *Manage. Account.*(May), pp.38-44

Strategor (1988): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de*

la empresa. Biblio Empresa. Barcelona. 1996

Vacas, C, Ruiz, C., Llull, A. Herranz, R. y Segovia, A.I. (2007): "Contabilidad de la empresa turística". Madrid. Ed. Mc Graw Hill.

Yin, R. K. (1993): "Applications of case study research". Newbury Park, Sage Publications, Londres

Zaratiegui, J.R (1999): "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa". Economía Industrial. Nº 330.