

## **ÍNDICE SINTÉTICO**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentos doctrinales y evolución del sistema ABC</b>	
1. Fundamentos doctrinales del sistema de costes basado en las actividades	7
2. Base conceptual del ABC	17
3. Evolución del modelo ABC	39
4. Recientes desarrollos relacionados con el ABC	61
<b>Capítulo 2 El sistema ABC en empresas de servicios</b>	
1. Características del sector servicios	77
2. El sistema ABC en empresas de servicios	79
3. Evidencia empírica del sistema ABC en empresas de servicios	99
4. Consideraciones finales	151
<b>Capítulo 3 El sector hotelero</b>	
1. El turismo: concepto y clasificación	155
2. Establecimientos hoteleros	165
3. La contabilidad de costes en las empresas hoteleras	175
<b>Capítulo 4 Aplicación del sistema ABC a una empresa hotelera (1). Metodología de implantación y actividades.</b>	
1. Metodología utilizada	215
2. Experiencia empírica	221

2.1. Organigrama de la empresa	224
2.2. Sistema de costes previo	225
3. Aspectos detectados en la implantación del sistema ABC	226
4. Proceso del estudio de las actividades del hotel	234
<b>Anexos del capítulo 4</b>	<b>318</b>

## **Capítulo 5 Aplicación del sistema ABC a una empresa hotelera (2).**

### **Determinación del coste de actividades y servicios y de rentabilidades**

1. Análisis de los elementos de coste	339
2. Cálculo del coste de las actividades	375
3. Costes de los objetivos de coste	390
4. Márgenes y resultados	408
5. Aproximación al coste por cliente	411
6. Acciones a emprender con el sistema ABC	413
<b>Anexos del capítulo 4</b>	<b>419</b>

### **Conclusiones**

1. Conclusiones	445
2. Reflexiones finales	455
3. Implicaciones y líneas de investigación futura	457

### **Bibliografía**

## ÍNDICE ANALÍTICO

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentos doctrinales y evolución del sistema ABC</b>	
1. Fundamentos doctrinales del sistema de costes basado en las actividades	9
1.1. Modelo de la cadena de valor de M. Porter	9
1.2. Modelo basado en las transacciones de Miller y Vollmann	16
2. Base conceptual del ABC	19
2.1. Definición y características generales del sistema de costes basado en las actividades o ABC	20
2.2. Actividades en la empresa	24
2.2.1. Concepto de actividad	24
2.2.2. Elementos de las actividades	27
2.2.3. Clasificación de las actividades	27
2.3. Los generadores de coste o <i>cost drivers</i>	34
2.4. Implantación del sistema ABC	36
2.5. Ventajas e inconvenientes del modelo	38
3. Evolución del modelo ABC	41
3.1. Propuesta de sistemas ABC de cuatro generaciones de Mecimore y Bell (1995) y Rocafort (1997)	41
3.1.1. Sistema ABC de primera generación	42
3.1.2. Sistema ABC de segunda generación	44
3.1.3. Sistema ABC de tercera generación	48
3.1.4. Cuarta generación del sistema ABC	51
3.2. Modelo ABC de cuatro fases de Kaplan y Cooper (1998) y Kaplan (1990)	52
3.2.1. Sistemas de fase I	52

3.2.2. Sistemas de fase II	53
3.2.3. Sistemas de fase III	55
3.2.4. Sistemas de fase IV	57
4. Recientes desarrollos relacionados con el ABC	63
4.1. Conceptos de éxito y fracaso	63
4.2. Variables relacionadas con el éxito del ABC	65
4.3. Propósitos de la implantación del sistema	72

## **Capítulo 2 El sistema ABC en empresas de servicios**

1. Características del sector servicios	77
2. El sistema ABC en empresas de servicios	79
2.1. Consideraciones básicas	80
2.2. Requisitos para la implantación del ABC en empresas de servicios	83
2.3. Particularidades y objetivos	86
2.3.1. La gestión de productos y clientes	87
2.3.2. Prestación de servicios al cliente	90
2.3.3. Decisiones presupuestarias	91
2.4. Etapas de la implantación del sistema	92
2.5. Temporalización y costes derivados de la implantación	98
3. Evidencia empírica del sistema ABC en empresas de servicios	99
3.1. Telecomunicaciones	101
3.2. Hospitales y empresas sanitarias	106
3.3. Servicios financieros	121
3.4. Compañías de seguros y empresas de seguridad	131
3.5. Empresas de consultoría	132
3.6. Compañías de transporte y distribución	134
3.6.1. Compañías aéreas	134
3.6.2. Empresas de ferrocarriles	138
3.6.3. Empresas de distribución	141
3.7. Educación	148
4. Consideraciones finales	151

## **Capítulo 3 El sector hotelero**

1. El turismo: concepto y clasificación	155
---	-----

1.1.	Concepto de turismo	156
1.2.	Evolución del turismo	159
2.	Establecimientos hoteleros	165
2.1.	Clasificación de los establecimientos hoteleros	166
2.2.	Características de la industria hotelera	169
3.	La contabilidad de costes en las empresas hoteleras	175
3.1.	El método del coste completo o “full costing”	176
3.1.1.	Base conceptual del método del coste completo por secciones	177
3.1.2.	Ventajas e inconvenientes	178
3.2.	El método del coste variable o “direct costing”. El “uniform system of accounts for the lodging industry” (U.S.A.L.I.)	179
3.2.1.	Base conceptual del sistema U.S.A.L.I.	180
3.2.2.	Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I.	184
3.3.	El sistema de grupos de diagnóstico relacionado (G.R.D.)	186
3.3.1.	Base conceptual del sistema G.R.D.	187
3.3.2.	Aplicación al producto de restauración de los hoteles	188
3.3.3.	Ventajas e inconvenientes de la aplicación	190
3.4.	El sistema Activity Based Costing (ABC)	191
3.4.1.	Investigación previa de ABC en hoteles	196
3.4.1.1.	Propuestas basadas en el análisis de beneficios por cliente	197
3.4.1.2.	Propuestas orientadas al cálculo de costes	206

## **Capítulo 4 Aplicación del sistema ABC a una empresa hotelera (1)**

### **Metodología de implantación y actividades.**

1.	Metodología utilizada	215
2.	Experiencia empírica	221
2.1.	Organigrama de la empresa	224
2.2.	Sistema de costes previo	225
3.	Aspectos detectados en la implantación del sistema ABC	226
3.1.	Aceptación de la dirección de la empresa	227
3.2.	Estacionalidad de la empresa hotelera	229
3.3.	Resistencia al cambio del factor humano	230
3.4.	Cambio mensual de datos	231

3.5. Ajustes de tiempos	232
3.6. Ausencia de un manual de procedimientos	233
3.7. Ausencia de sistema de prevención de riesgos laborales	233
4. Proceso del estudio de las actividades del hotel	234
4.1. Definición de las actividades	235
4.2. Racionalización de las actividades	249
4.2.1. Área de habitaciones	250
4.2.2. Área de restauración	251
4.2.3. Área de recepción	252
4.2.4. Área de reservas y facturación	255
4.2.5. Área de supermercado	256
4.2.6. Área de administración y finanzas	258
4.2.7. Dirección ejecutiva	259
4.2.8. Gerencia	259
4.2.9. Dirección general	260
4.2.10. Conserjes o serenos	260
4.2.11. Vigilancia	260
4.3. Clasificación de las actividades en primarias y secundarias	260
4.3.1. Actividades primarias	261
4.3.2. Actividades secundarias	265
4.4. Clasificación de actividades por niveles de actividad	267
4.5. Mapa y diccionario de actividades	269
4.5.1. Mapa de actividades	269
4.5.2. Diccionario de actividades	272
4.6. Outputs o medidas de actividad	309
<b>Anexos del capítulo 4</b>	<b>318</b>

## **Capítulo 5 Aplicación del sistema ABC a una empresa hotelera. (2)**

### **Determinación del coste de actividades y servicios y de rentabilidades**

1. Análisis de los elementos de coste	339
1.1. Coste de personal	342
1.2. Costes de inmovilizado	349
1.3. Servicios y suministros exteriores	354

1.4. Coste de materiales y productos	369
1.5. Costes de tributos	374
2. Cálculo del coste de las actividades	375
2.1. Coste primario de las actividades	375
2.2. Subreparto de los costes de las actividades secundarias	378
2.3. Coste total de las actividades	384
2.4. Generadores de coste de las actividades	387
3. Costes de los objetivos de coste	390
3.1. Identificación de los objetivos de coste	391
3.2. Determinación de los costes de productos y servicios	394
3.2.1. Costes de habitaciones	394
3.2.2. Costes de productos de restauración	398
3.2.3. Costes de productos de recepción	403
3.2.4. Costes de ventas supermercado	407
4. Márgenes y resultados	408
4.1. Resultados de habitaciones	408
4.2. Resultados de productos de restauración	409
4.3. Resultados de recepción	409
4.4. Resultados de ventas de supermercado	410
4.5. Resultados generales	410
5. Aproximación al coste por cliente	411
6. Acciones a emprender con el sistema ABC	413
<b>Anexos del capítulo 5</b>	<b>419</b>
<b>Conclusiones</b>	
1. Conclusiones	445
1.1. Conclusiones respecto del sistema ABC	445
1.2. Conclusiones sobre la implantación del sistema ABC en el sector hotelero	447
2. Reflexiones finales	455
3. Implicaciones y líneas de investigación futura	457
<b>Bibliografía</b>	<b>461</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

### **Capítulo 1**

Gráfico 1. Metodología de la aportación porteriana al ABC	16
Gráfico 2. Clasificación de actividades primarias	30
Gráfico 3. Proceso sintético del ABC	37
Gráfico 4. Primera generación de ABC	42
Gráfico 5. Segunda generación de ABC	46
Gráfico 6. Tercera generación de ABC	50
Gráfico 7. Sistemas de fase II	54
Gráfico 8. Sistemas de fase III	57
Gráfico 9. Sistemas Fase IV	59

### **Capítulo 2**

Gráfico 1. La evaluación de los costes basada en actividades	90
--	----

### **Capítulo 4**

Gráfico 1. Mapa de actividades de habitaciones	272
Gráfico 2. Organigrama inicial del hotel	320
Gráfico 3. Organigrama actual del hotel	321
Gráfico 4. Mapa de actividades de habitaciones	322
Gráfico 5. Mapa inicial de actividades de restauración	323
Gráfico 6. Mapa de actividades de bebidas de restauración (bar)	324
Gráfico 7. Mapa de actividades de alimentos de restauración (bar)	325
Gráfico 8. Mapa de actividades de buffet de restauración	326
Gráfico 9. Mapa de actividades de restauración definitivo	327
Gráfico 10. Mapa de actividades de recepción	328
Gráfico 11. Mapa de actividades de reservas y facturación	329
Gráfico 12. Mapa inicial de actividades de supermercado	330
Gráfico 13. Mapa de actividades de supermercado definitivo	331
Gráfico 14. Mapa de actividades de administración y finanzas	332
Gráfico 15. Mapa de actividades de dirección ejecutiva	333



## **ÍNDICE DE CUADROS**

### **Capítulo 1**

Cuadro 1. Clasificación y grupos de actividades, según M. Porter (1985)	13
Cuadro 2. Actividades directas, indirectas y de garantía según M. Porter (1985)	14
Cuadro 3. Comparación de generaciones de ABC	51
Cuadro 4. Modelo de cuatro fases para el diseño de un sistema de costes	60

### **Capítulo 3**

Cuadro 1. Márgenes y resultados según el U.S.A.L.I.	183
---	-----

### **Capítulo 4**

Cuadro 1. Número de actividades por centros	240
Cuadro 2. Problemas y soluciones derivadas de la codificación de actividades	242
Cuadro 3. Actividades iniciales del departamento de habitaciones	242
Cuadro 4. Actividades iniciales del departamento de restauración	243
Cuadro 5. Actividades iniciales del departamento de recepción	243
Cuadro 6. Actividades iniciales del departamento de reservas y facturación	244
Cuadro 7. Actividades iniciales del departamento de supermercado	245
Cuadro 8. Actividades iniciales del departamento de administración y finanzas	245
Cuadro 9. Actividades iniciales del área de dirección ejecutiva	246
Cuadro 10. Actividades del departamento de gerencia	246
Cuadro 11. Actividades del departamento de dirección general	246
Cuadro 12. Actividades iniciales de conserjería	247
Cuadro 13. Actividades iniciales de vigilancia	247
Cuadro 14. Problemas y soluciones derivadas del diseño de cuestionarios	248
Cuadro 15. Racionalización en el área de habitaciones	252
Cuadro 16. Racionalización en el área de restauración	253
Cuadro 17. Racionalización en el área de recepción	255
Cuadro 18. Racionalización en el área de supermercado	258
Cuadro 19. Racionalización en el área de administración y finanzas	259
Cuadro 20. Medidas de actividades de habitaciones	311
Cuadro 21. Medidas de actividades de restauración	311
Cuadro 22. Medidas de actividades de recepción	313
Cuadro 23. Medidas de actividades de reservas y facturación	314

Cuadro 24. Medidas de actividades del supermercado	315
Cuadro 25. Medidas de actividades de administración y finanzas	316
Cuadro 26. Medidas de actividades de conserjes o serenos	317
Cuadro 27. Medidas de actividades de vigilancia	318
Cuadro 28. Resumen de actividades y medidas de actividad	334

## Capítulo 5

Cuadro 1. Inmovilizados en el área de reservas y facturación	354
Cuadro 2. Relación teléfono y fax con actividades de reservas	362
Cuadro 3. Actividades secundarias y generadores de costes	383
Cuadro 4. Problemas y soluciones derivadas de la elección de generadores de coste	390
Cuadro 5. Objetos de coste	394
Cuadro 6. Coste alojamiento por tipos de habitaciones	397

## ÍNDICE DE TABLAS

### Capítulo 3

Tabla 1. Visitantes procedentes del extranjero e ingresos de divisas (1978-1999)	162
Tabla 2. Número de establecimientos hoteleros	168
Tabla 3. Evolución de plazas por categoría de establecimientos hoteleros	168
Tabla 4. Viajeros por categoría de establecimientos hoteleros	169
Tabla 5. Pernotaciones por categoría de establecimientos hoteleros	169
Tabla 6. Trabajos sobre el análisis de rentabilidad en hoteles con referencia al ABC	194
Tabla 7. Trabajos sobre el análisis de rentabilidad en hoteles con referencia al ABC	195

### Capítulo 5

Tabla 1. Costes actividades departamento habitaciones	377
Tabla 2. Reparto secundario costes actividades de apoyo (1ª parte)	385
Tabla 3. Reparto secundario costes actividades de apoyo (2ª parte)	386
Tabla 4. Coste del servicio de alojamiento	395
Tabla 5. Coste de bebidas y snacks del bar	401

Tabla 6. Coste de los snacks y del buffet de restaurante	402
Tabla 7. Coste productos y servicios recepción (1ª parte)	405
Tabla 8. Coste productos y servicios recepción (2ª parte)	406
Tabla 9. Coste artículos vendidos en supermercado	407
Tabla 10. Resultados del servicio de alojamiento	408
Tabla 11. Resultados de ventas de supermercado	410
Tabla 12. Hoja de información por actividad hpa1 (1ª parte)	420
Tabla 13. Hoja de información por actividad hpa1 (2ª parte)	421
Tabla 14. Horas trabajadas en departamento de habitaciones	422
Tabla 15. Hoja de coste del recurso de inmovilizado	423
Tabla 16. Relación entre activos inmovilizados y actividades	424
Tabla 17. Imputación consumo eléctrico entre actividades	425
Tabla 18. Imputación consumo agua entre actividades	425
Tabla 19. Imputación consumo gas entre actividades	425
Tabla 20. Costes actividades departamento habitaciones	426
Tabla 21. Coste actividades del departamento de restauración (1a parte)	427
Tabla 22. Coste actividades del departamento de restauración (2a parte)	428
Tabla 23. Coste actividades del departamento de recepción (1a parte)	429
Tabla 24. Coste actividades del departamento de recepción (2a parte)	430
Tabla 25. Coste actividades departamento de reservas y facturación	431
Tabla 26. Coste actividades del supermercado	432
Tabla 27. Coste actividades departamento administración y finanzas (1a parte)	433
Tabla 28. Coste actividades departamento administración y finanzas (2a parte)	434
Tabla 29. Coste actividades de serenos y vigilancia	435
Tabla 30. Costes totales por centros de actividades	436
Tabla 31. Coste de medidas de actividades	437
Tabla 32. Resultados de bebidas y snacks de bar	438
Tabla 33. Resultados buffets y snacks restaurante	439
Tabla 34. Resultados de los productos y servicios de recepción (1ª parte)	440
Tabla 35. Resultados de los productos y servicios de recepción (2ª parte)	441
Tabla 36. Resultados generales del hotel	442

## **ABREVIATURAS UTILIZADAS**

Activity based costing o sistema de costes basado en las actividades (ABC)  
Activity based management o sistema de gestión basada en las actividades (ABM)  
Activity based budgeting o presupuesto basado en las actividades (ABB)  
Agencias de viajes (AA.VV.)  
Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC)  
Barclays de Zoete Wedd (BZW)  
British Telecom (BT)  
Centros de Análisis Interno (CAI)  
Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)  
Computer Aid Design (CAD)  
Computer Aid Manufacturing (CAM)  
Cost Management System (CMS)  
Cuentas de las Sociedades en las Fuentes Tributarias (CSFT)  
Customer Profit Analysis o Análisis de la Rentabilidad por Cliente (CPA)  
Empresa de Trabajo Temporal (ETT)  
Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF)  
Food and Beverage o Alojamiento y Bebidas (F&B)  
Foundation for Applied Research, Inc. (FAR)  
Grupos de diagnóstico relacionados (DRG)  
Grupos Homogéneos de Elaboración (GHE)  
Grupos Homogéneos de Servicio (GHS)  
Impuesto de Actividades Económicas (IAE)  
Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)  
Institute of Management Accountants (IMA)  
Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC)  
Intercambio de datos electrónico (EDI)  
Just in Time (JIT)  
Market Segment Accounting Model o Modelo de Contabilidad por Segmento de Mercado (MSAM)  
Market Segment Profit Analysis o Análisis de Rentabilidad por Segmento de Mercado (MSPA)  
National Association of Accountants (NAA)  
National Health Service (NHS)  
Norwich Union Healthcare (NUH)  
Organización Gary Siegel (OGS)

Organización Mundial del Turismo (OMT)  
Recursos Humanos (RRHH)  
Sistemas Computerizados de Reservas (CRS)  
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)  
Terminales de puntos de venta (TPV)  
Total Quality Management (TQM)  
Tour operadores (TT.OO.)  
Valor Actualizado Neto (VAN)