

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC A UNA EMPRESA HOTELERA. (1)

METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN Y ACTIVIDADES.

El desarrollo de este capítulo y el siguiente tienen como objetivo demostrar la aplicabilidad del modelo ABC propuesto para el sector hotelero, al menos en cuanto a la aplicación llevada a cabo en un caso concreto. Debido a la inexistencia de hoteles que ya hubieran implantado este sistema, casos que hubieran podido constituir una muestra representativa a efectos estadísticos para una investigación como la que en este trabajo se pretende realizar, se optó, como se verá más adelante, por escoger un hotel a modo de caso experimental para comenzar desde cero la implantación del sistema ABC con el fin de comprobar si realmente podía aplicarse o no. A lo largo de dicha aplicación se han ido detectando una serie de problemas para los cuales se han ido adoptando también algunas soluciones. A continuación se exponen todas estas cuestiones.

1. Metodología utilizada

La investigación académica en el ámbito de la Contabilidad de Gestión llevada a cabo en los últimos años ha iniciado un cambio de enfoque disminuyendo la realización de estudios teóricos y aumentando la cantidad de trabajos empíricos publicados lo cual sintoniza con las recomendaciones de Kaplan (1984)¹ que animaba a los investigadores a estudiar las prácticas innovadoras de las organizaciones. Esta tendencia permite observar la práctica contable en las circunstancias particulares de cada organización estudiada, mostrándose así cómo el desarrollo de los sistemas de Contabilidad de Gestión está influenciado por todo un conjunto de factores organizacionales y nacionales.

¹ Kaplan, R.S. (1984), ob. cit., p. 415.

Los estudios de casos se están usando cada vez más como método de investigación para el estudio de la práctica de la contabilidad de gestión puesto que se adapta perfectamente a las necesidades de esta disciplina. Además, “una gran parte del debate sobre el sistema ABC se ha apoyado en estudios de casos”².

Scapens (1990) afirma que “los estudios de casos ofrecen la posibilidad de comprender la naturaleza de la contabilidad de gestión en la práctica, en cuanto a técnicas, procedimientos, sistemas, etc. que son usados, y la forma en que son usados”³. Según Yin (1993) “el estudio del caso es un método de investigación aplicable a proyectos en los que difícilmente se puede distinguir el fenómeno de su entorno”⁴. Además, también se argumenta que los estudios de casos están indicados en áreas en las cuales la teoría no está suficientemente desarrollada y, por lo tanto, supone un precursor para una investigación científica posterior.

Generalmente, el método del estudio de casos se lleva a cabo mediante el análisis y observación de una compañía individual, o de una unidad de análisis más agregada. Según los objetivos perseguidos en estos casos de estudio pueden clasificarse como sigue: casos descriptivos, ilustrativos, experimentales, exploratorios, y explicativos⁵. En concreto, Scapens expone que en los estudios de casos experimentales los investigadores contables suelen desarrollar nuevos procedimientos y técnicas que pretenden ser útiles a los profesionales contables. También podría aplicarse un estudio de caso experimental para examinar las dificultades de implantar nuevas propuestas y evaluar los beneficios que se derivan de las mismas. Es por ello, que nuestro propósito es precisamente desarrollar el estudio de un caso experimental mediante el intento de aplicación del sistema ABC en un establecimiento hotelero.

Por lo tanto, y puesto que uno de los objetivos principales de esta investigación consistía en el análisis de la implantación del sistema de costes basado en las actividades en el sector hotelero, y habiendo comprobado que existen escasas

² Scapens, R.W. (1992): “The role of case study methods in management accounting research: a personal reflection and reply”. *British Accounting Review*, nº 24, pp. 369 a 383. Esta cita corresponde a la p. 369.

³ Scapens, R.W. (1990): “Researching management accounting practice: the role of case study methods.” *British Accounting Review*. Nº22, pp. 259 a 281. p. 264.

⁴ Yin, R.K. (1993): *Applications of case Study Research*. Business library. University of western Ontario. California. p. 3.

⁵ Puede consultarse un desarrollo teórico de cada uno de estos tipos de casos de estudio en Scapens, R.W. (1990), ob. cit., p. 265.

aportaciones relacionadas con este tema, cabe considerar el método del caso experimental como una de las alternativas más apropiadas a esta situación.

Con objeto de aplicar correctamente el método del caso se han seguido las metodologías que han sido propuestas por Yin (1993) y por Scapens (1990). En concreto, Yin (1993, p. 32) establece los siguientes pasos generales que hemos adaptado a nuestra aplicación particular:

- En primer lugar, se ha realizado en los capítulos segundo y tercero de este trabajo el diseño de la investigación en la cual, tras identificar el objetivo de la investigación, y con el objeto de detectar o descubrir las posibles dificultades que pueden presentarse en la misma, se ha revisado un gran número de casos publicados sobre la implantación del ABC en empresas de servicios.
- Identificado el objeto principal de la investigación, el análisis de la implantación del ABC en un establecimiento hotelero como respuesta ante los cambios en su entorno, se optó por la realización de un caso experimental que permitiera desarrollar una propuesta conceptual y operativa básico para este caso particular que podrá ampliarse o contrastarse en posteriores investigaciones con este mismo caso o mediante el estudio de nuestros casos. En este trabajo se ha realizado un estudio en el cual la elección del establecimiento hotelero, tal y como se comentará más adelante, se ha producido en base a la accesibilidad de su equipo directivo, así como, a la posibilidad de disponer de la información necesaria mediante entrevistas, revisión de documentación y observación directa.
- Por último, se han desarrollado las conclusiones que se han derivado de dicha implantación real, las cuales se recogen como capítulo sexto en este trabajo de investigación.

Aunque un estudio de casos no siempre se corresponde con una secuencia lógica de etapas por cuanto se trata de un proceso interactivo complejo, podemos considerar que basándonos en Scapens⁶ se han seguido las siguientes etapas para el estudio concreto de un caso en esta investigación:

⁶ Las hemos adaptado de Scapens, R.W. (1990), ob. cit., pp. 272 a 277.

1. Seleccionar un caso: Los estudios de casos se apoyan en generalizaciones teóricas. De ahí que el primer paso u objetivo sea seleccionar un caso o más basados en criterios similares así como en estudios experimentales (no por su representatividad de población). Seleccionar el caso requiere definir la población objetivo (empresas, individuos, etc.) valorar el acceso a la población, seleccionar unos pocos casos para un estudio, valorar los costes de dirigir el estudio (monetarios y tiempo), encontrar las personas adecuadas, etc.

El establecimiento hotelero escogido para el caso de estudio se eligió debido a las siguientes razones:

- a) *Diversidad de productos y actividades.* La corporación era adecuada para este estudio debido a la cantidad de productos y servicios ofrecidos y el amplio abanico de actividades que se realizaba en la organización, condiciones que recomiendan la implantación de un sistema ABC. Además, presentaba grandes posibilidades para el análisis futuro de la rentabilidad y de los costes por grupos de clientes, estudio que no se llevó a cabo en este primer análisis aunque está previsto abordarlo en un futuro próximo.
- b) *Accesibilidad.* Esta investigación empírica requería un alto nivel de participación in-situ, por lo que era primordial que el hotel o conjunto de hoteles que fueran a estudiarse resultaran próximos.
- c) *Representabilidad.* Dado que la Costa Daurada es una zona de gran tradición turística se entiende que la mayoría de los hoteles pueden ser representativos del comportamiento del resto situados en la misma zona. El hotel objeto de estudio tiene tres estrellas que, como ya analizamos en el tercer capítulo, es el nivel de categoría que mayor número de hoteles tiene en España y que ofrece el mayor número de habitaciones. Además, nuestro ámbito de investigación no pretendía ser demasiado ambicioso para poderlo controlar, por lo que era necesario que la organización escogida tuviera un tamaño relativamente controlable para conseguir lo mejor posible nuestros objetivos.
- d) *Consentimiento de la dirección.* Con el objeto de implantar el sistema de costes por actividades, era esencial que la dirección de la compañía estuviera dispuesta a permitir el acceso a todos los datos financieros y no

financieros generados en su organización. Además, tanto la dirección como el personal debían estar predispuestos a cooperar con el estudio en cuanto a suministrarnos los datos suficientes para el análisis de las actividades así como facilitar la realización de todas las entrevistas que fueran necesarias al personal de la empresa.

- e) *Marco temporal* El desarrollo e implantación del sistema ABC en la organización comenzó en el mes de agosto de 2000 y se completó en junio de 2001, momento a partir del cual el sistema funciona con regularidad y sin cambios sustanciales. El periodo de la investigación estaba condicionado por los meses de actividad hotelera por lo que debía ser lo suficientemente extenso como para que abarcara al menos una parte de dicha temporada de actividad. No hubiera podido realizarse únicamente durante los meses de invierno puesto que los establecimientos hubieran estado cerrados al público.

- f) *Seminario de preimplantación.* Suele ser habitual la realización de seminarios de formación sobre el sistema de costes ABC dirigidos al personal directivo y los responsables de cada departamento antes de emprender la implantación de este sistema. No obstante, aunque en esta organización este paso fue bastante rápido debido a que parte del equipo directivo e incluso de alguna de las áreas del hotel ya habían estudiado el sistema tanto en seminarios como en la participación en algún máster de gestión de empresas turísticas, se entregó y se distribuyó material relacionado con el sistema ABC para una posible profundización. En realidad, el conocimiento previo que del sistema tenían algunos responsables del hotel fue también uno de los factores más atractivos para la elección de esta corporación hotelera como objeto de estudio. De todas formas, las diferentes entrevistas mantenidas con el equipo directivo y el director financiero fueron perfilando desde un primer momento los objetivos que iban a perseguirse con la implantación del sistema ABC en una primera etapa tales como la determinación más fiable de los costes, el reparto de costes indirectos, el cálculo de los costes de los diferentes servicios prestados en el hotel a partir de las actividades, el consumo de recursos de cada actividad realizada, etc.

2. Preparación: La investigación preliminar es el proceso de familiarizarse con el contexto en el cual se dirigirá la investigación. Esto incluye revisión de la literatura existente sobre las teorías disponibles, que pueden ser relevantes para el caso. Para llevar a cabo esta segunda etapa se ha realizado una exposición en el capítulo primero de las bases conceptuales y las aportaciones más recientes del sistema ABC y hemos revisado en los capítulos segundo y tercero distintos casos de implantación del ABC en empresas del sector servicios y se han estudiado también las aproximaciones que han sido publicadas de aplicaciones tanto teóricas como prácticas al sector hotelero.
3. Recogida de datos: Esta fase incluye decisiones tales como, dónde, cuando y cómo se recogen los datos. Las fuentes y los métodos más habituales para la recogida de material o datos en un estudio de casos incluyen entrevistas, búsqueda de archivos o análisis de documentación, cuestionarios, observación directa, observación de participantes, etc. La clave del estudio de un caso es la flexibilidad a nuevas ideas y cuestiones que pueden surgir durante el proceso de investigación en lugar de permanecer en las teorías y cuestiones ya conocidas, es decir, se trata de estar preparado para captar cualquier evidencia que pueda surgir.
4. Valoración de datos o hechos: En un estudio de casos la confianza y validez de los datos sólo pueden entenderse contextualizadas en el caso particular, se trata de una "validación contextual". Esta validación contextual de los hechos o de los datos puede ser valorada de tres formas: en primer lugar, comparándola con otro tipo de datos relacionados con la misma cuestión obtenidos de otras fuentes⁷; segundo, recogiendo otros datos de la misma fuente de información (validación de la fuente); y, por último, validando las propias interpretaciones del investigador sobre los datos, para cual es tan aconsejable el trabajo en equipo puesto que disminuye el posible sesgo derivado de la subjetividad del investigador como la retroalimentación de datos obtenidos de la misma fuente para confirmar la autenticidad de los mismos.
5. Identificar y explicar esquemas: A medida que el estudio del caso progresa deberían surgir diferentes temas o esquemas nuevos a tener en cuenta por lo que es aconsejable y útil preparar modelos (esquemas, diagramas, procesos,

⁷ Este proceso también es conocido como triangulación.

figuras, *flow charts*) para enlazar todos estos aspectos que vayan surgiendo. Estos esquemas aportan una forma de describir y explicar cada caso por lo que hacen incluso innecesario explicar teorías generales en determinados estudios de casos.

6. Desarrollo de teoría: Si existe conflicto entre la teoría y los esquemas observados en el caso de estudio, entonces deben recogerse los datos o hechos suficientes para explicar esos conflictos.
7. Redacción del informe: El último paso de un estudio de casos consiste en redactar la experiencia de forma que los demás puedan comprenderla aportando datos suficientes así como un razonamiento válido. Un mecanismo usado habitualmente en la redacción de estudios de caso suele aportar referencias directas de lo que los objetivos del caso han supuesto en las entrevistas y en las discusiones. La fase de redacción es difícil de llevar a cabo debido sobretudo a la cantidad de datos recogidos. La estructura cronológica suele ser la más recomendable en la mayoría de casos para la redacción final.

Basándonos por tanto en todo lo anterior y siguiendo en todo momento la base conceptual del sistema ABC, los planteamientos desarrollados por Brimson (1991) y Hicks (1997) para la implantación del sistema ABC, así como las aportaciones más recientes publicadas sobre el sistema a continuación se inicia el desarrollo de la experiencia real de la implantación del sistema de costes basado en las actividades en una organización hotelera.

2. Experiencia empírica

Para comenzar, la elección de un establecimiento hotelero para realizar la implantación práctica de un sistema de costes como el ABC es una tarea complicada. Como ya se expuso en el apartado anterior, en nuestro caso, se optó por una empresa que nos permitiera obtener la documentación necesaria, así como un acceso general a la información de su circulación interna y a los diferentes responsables de las distintas áreas en las que está estructurada la organización. A ello cabe añadir las características de la empresa, puesto que se trata de un establecimiento clasificado en la categoría de tres estrellas (empresa de tamaño mediano), cuya cifra de negocios

durante el ejercicio económico 2000 ascendió a 360 millones de pesetas y en el 2001 a 377 millones.

La empresa escogida finalmente es una corporación familiar dedicada al alojamiento de clientes. Está compuesta por tres edificios, dos de ellos están situados en la localidad de Salou y el tercero se encuentra en La Pineda. No están situados en primera línea de mar pero su ubicación es ciertamente muy céntrica. Puede accederse a ellos con facilidad, puesto que las localidades de Salou y La Pineda están bien comunicadas con Reus, Tarragona y Barcelona, mediante autovías, autopista y tren. Además, el aeropuerto de Reus se halla a escasos kilómetros de estas ciudades.

Uno de los edificios de Salou es un hotel de tres estrellas y los dos restantes son edificios de apartamentos con servicios similares a los de un hotel. En concreto, el hotel tiene un total 145 habitaciones, con una capacidad de entre 2 a 6 plazas en cada uno, equipados con aire acondicionado, calefacción, cocina, televisor y teléfono. Cuenta también con un bar, un restaurante, un parking, un salón recreativo, un supermercado, piscina, etc. Éste es, de los tres, el edificio que más ha centrado la atención de nuestra investigación sobre la implantación de los costes ABC.

Como ha se ha indicado, únicamente uno de los tres edificios, el Cye Holiday Centro dispone de restaurante y cafetería donde los clientes pueden disfrutar de diferentes regímenes de pensión (alojamiento y desayuno, media pensión o pensión completa). También hay un supermercado.

La empresa cuenta con una plantilla media de 65 personas, además de los responsables del equipo directivo de las cuales 46 trabajan regularmente en el edificio holiday.

La temporada de apertura al público de la empresa se extiende desde principios de marzo hasta finales de octubre. Por este motivo, sólo una pequeña parte de esta plantilla de personal está contratada durante todo el año mientras que el resto se contrata por temporadas y, por tanto, a través de contratos temporales.

La empresa es básicamente familiar. El director general, el gerente y el director ejecutivo son padre e hijos, respectivamente, aunque cada uno de ellos tiene perfectamente asumidas y definidas sus funciones y responsabilidades. Bajo la dirección se encuentran los responsables de cada área de trabajo a cuyas órdenes

también trabajan distintos empleados. Las áreas de trabajo en que se encuentra dividida la empresa son las siguientes: recepción, restauración o *food & beverage*, habitaciones o pisos, reservas y facturación, administración y finanzas, mantenimiento, dirección y supermercado.

Los clientes de esta empresa pueden clasificarse básicamente en tres tipos diferenciados:

- a) Tour operadores (TT.OO.), con los que el establecimiento mantiene un contrato denominado contrato de garantía, puesto que suelen garantizar un porcentaje de ocupación determinado a un precio acordado previamente.
- b) Agencias de viajes (AA.VV), con las que la empresa trabaja a través de contratos de cupo basados en la reserva de un determinado número de habitaciones para cada período, y
- c) Clientes directos, es decir, personas que de forma individualizada o en grupos reservan el alojamiento en la empresa sin intermediarios. Evidentemente, la empresa obtiene una rentabilidad mucho mayor con este último tipo de clientes que con los dos anteriores, aunque no siempre tiene la libertad o las habitaciones libres suficientes como para satisfacer toda la demanda recibida de esta clase de clientes.

A pesar de tratarse de una corporación formada por tres edificios, puesto que sólo uno de ellos es realmente un hotel y los otros dos son únicamente edificios de apartamentos, se ha considerado que para cumplir los objetivos de este trabajo de investigación debía referirse exclusivamente al establecimiento hotelero. Por ello, todos los datos que se incluirán en los cuadros de cálculo de costes de servicios y productos, y de determinación de márgenes y resultados se corresponden con este hotel. No obstante, cuando sea necesario se realizarán las observaciones que se consideren oportunas a fin de facilitar la comprensión de los datos expuestos y de las posibles interrelaciones que existen entre los tres edificios.

Igualmente cabe indicar que el período escogido para el suministro de la información relativa a la determinación de los costes y de los márgenes y resultados ha sido el mes de agosto del año 2001 por varios motivos. En primer lugar, porque aunque se llevó a cabo la implantación desde el principio de la temporada de 2001, la fiabilidad de la información de los primeros meses era menor que durante los meses de verano puesto que fueron mejorándose los errores detectados así como la forma y la

regularidad de obtener dicha información. Por otro lado, se se tenía que escoger un mes concreto se prefirió elegir aquél en el que el volumen de actividad fuera mayor y, en este sentido, el mes de agosto siempre ha sido uno de los meses más turísticos. Igualmente, en el momento de redactar la investigación llevada a cabo mediante la implantación del ABC en el hotel aún no se había completado la temporada. No obstante, se dispone en el momento del cierre de esta tesis doctoral de la información relativa a toda la temporada turística correspondiente al año 2001.

2.1. Organigrama de la empresa

En la implantación de un sistema de costes basado en las actividades "el organigrama de la organización y un resumen del recuento de personas proporciona un punto de partida para el proceso de definición de las unidades de actividad. El propósito del organigrama de la organización y del citado resumen es asegurar que la estructura de ésta es plenamente considerada y que la misma ha sido abarcada en su totalidad."⁸

El organigrama del hotel existente antes de la implantación del sistema ABC estaba muy influenciado por la naturaleza familiar de la empresa. Como puede observarse en el primer organigrama (gráfico 2), que se recoge en el anexo de este capítulo, la dirección general se situaba en el nivel más alto, por debajo de la cual estaban situados el gerente y el director ejecutivo (que recordemos son los hijos del director general).

No obstante, desde los primeros pasos que conducirían a la implantación del sistema de costes basado en las actividades en esta empresa se han ido produciendo diferentes cambios, siempre guiados por el interés de conseguir una mejora continua. En este sentido, el organigrama de la empresa fue analizado y estudiado detenidamente. El equipo directivo estuvo discutiendo los posibles cambios con los responsables de cada departamento. Finalmente, se reorientó la estructura organizativa de la empresa con una serie de cambios. El segundo organigrama que aparece en el anexo de este capítulo (gráfico 3) corresponde a la situación actual del hotel.

⁸ Brimson, J.A. (1991), ob. cit., p.110.

2.2. Sistema de costes previo

Antes de la implantación del sistema ABC se empleaba en el hotel un sistema de cálculo de costes doble, es decir, simultáneamente se estaba utilizando un sistema de costes variable y un sistema full costing.

Por un lado, el sistema de costes variables se aplicaba al área de restauración en el edificio Holiday, puesto que es el único que ofrece un servicio de restauración diario. El interés en este área de trabajo ante la implantación del sistema ABC se centraba en conocer el coste directo de cada plato puesto que ni tan sólo se disponía de escandallos por platos, ni por bandejas de buffet, ni por platos combinados, etc.

De todas formas, tampoco se conocía el rendimiento obtenido en este centro. El conocimiento acerca de la rentabilidad que genera el servicio de restauración ha sido también una de las constantes preocupaciones planteadas por el responsable de este departamento. Este responsable estaba muy interesado en conocer de una forma más detallada el desglose de los costes correspondientes a este centro de trabajo con independencia del hecho que los contratos con los tour-operadores pudieran o no incluir el servicio de restauración, generalmente a precios ajustados, junto con el alojamiento de los clientes, cosa que obliga a soportar pérdidas en esta área cuando es necesario.

También cabe destacar que tampoco se había elaborado un manual de procedimientos en este área que recogiera de forma sistemática el método o los pasos que debían seguirse en la realización de cada trabajo a la hora de preparar cualquiera de los platos ofrecidos en el restaurante. Disponer de este manual hubiera facilitado información muy útil acerca de los consumos y actividades que debían utilizarse para elaborar cada plato.

Por otro lado, el sistema de costes completos se aplicaba al resto de áreas de la empresa. Al menos, ésa era en principio la intención perseguida con la utilización de este sistema. De todas formas, a través de un análisis de su cuenta de explotación se detectaba una gran cantidad de costes de naturaleza indirecta no asignados, que quedaban agrupados en un conjunto (vigilancia, prevención de riesgos, etc.). En este sentido, el responsable de administración realmente se mostraba muy interesado por tratar estos costes no asignados mediante los criterios que fueran adecuadamente razonables a través del sistema ABC.

Cuando la dirección y el departamento de administración y finanzas se plantearon la implantación del sistema ABC no pretendieron en ningún momento, al menos durante la primera temporada, sustituir los sistemas antiguos por este sistema nuevo del cual no tenían la garantía de un correcto funcionamiento hasta que no pudieran comprobar que efectivamente era así.

Además, dadas las características que presentadas de este establecimiento y, teniendo en cuenta que se trataba de la primera temporada que se llevaba a cabo la implantación del sistema ABC, se optó también por mantener separada la contabilidad financiera de la contabilidad de costes. El primer objetivo que se pretendió con esta aplicación fue básicamente la determinación del coste de los servicios y productos que presta el hotel. Por todo ello puede afirmarse que finalmente el sistema ABC que ha conseguido implantarse en este hotel se corresponde con los sistemas de Fase III que Kaplan y Cooper (1998) y Kaplan (1990) contemplaban, y que fueron estudiados en el primer capítulo de esta tesis doctoral. En el mismo sentido, si se intenta enmarcar la implantación que se desarrolla en este capítulo y en el siguiente dentro de la propuesta de Rocafort (1997) y Mecimore y Bell (1995) deberíamos identificarla en la primera generación de ABC puesto que por un lado se pretende asignar a las actividades, que suponen el centro del análisis, los recursos que han consumido, con el fin de determinar posteriormente el coste y la rentabilidad de los productos y servicios que se han vendido en el hotel.

3. Aspectos detectados en la implantación del sistema ABC

Tal y como se estudió en el primer capítulo de esta tesis en cualquier implantación del sistema ABC existen una serie de factores que pueden influenciar el éxito de la misma. A parte de estos factores, es muy probable que puedan presentarse diferentes problemas de índole organizativa, de comportamiento, técnicos, etc. durante la aplicación. En el proceso de aplicación del sistema en nuestro caso también nos fuimos topando en mayor o menor grado con algunos problemas que pasamos a exponer a continuación. A parte de estos aspectos, a lo largo del presente capítulo y del siguiente se tratarán, en los apartados que correspondan, otros problemas surgidos también de la aplicación del sistema ABC en relación a los consumos de materiales, la identificación de los objetos de costes, la codificación de las actividades, el diseño de determinados cuestionarios, etc.

3.1. Aceptación de la dirección de la empresa

La aceptación de la dirección de la empresa es a menudo el primer problema con el que se encuentran los responsables de una implantación del sistema ABC. *"Igual que sucede en otras innovaciones administrativas, el apoyo de la alta dirección para el ABC es crucial porque pueden dedicar recursos (por ejemplo, dinero, tiempo, talento), objetivos, y estrategias sobre iniciativas que ellos consideran que merecen la pena, denegar recursos a innovaciones que no apoyan, y suministrar la ayuda política necesaria para motivar o apartar coaliciones o individuos que se resisten a la innovación"*⁹.

La dirección debe estar totalmente de acuerdo con esta operación, de lo contrario, muy probablemente, el intento fracasará porque es uno de los factores más importantes para el éxito del sistema. No obstante, debe aclararse que por "estar de acuerdo" no entendemos un simple visto bueno de la dirección, sino que para nosotros significa mucho más. Es necesaria su implicación real. Deben estar completamente convencidos de los beneficios que puede reportar su implantación. Conviene que desde el principio participen en las reuniones que se realicen y en las decisiones que se vayan tomando en relación a los objetivos que se persiguen con la aplicación, las personas que deben formar el equipo responsable de la misma, etc., al menos en las primeras fases de todo el proceso.

Los motivos de ello son bastantes lógicos. Por un lado, es normal que cualquier decisión de este tipo sea fruto de un consenso entre el equipo directivo y, en todo caso, el responsable del departamento de administración. Por otro lado, debe advertirse que el sistema de costes basado en las actividades requiere recursos humanos, informáticos y formativos importantes que deben ser sufragados por la empresa. Además, este sistema requiere realizar numerosas entrevistas con el personal de la empresa que, por lo general, están mejor entendidas o aceptadas si la dirección está de acuerdo. O, al menos, el personal se siente más obligado a contestar y atender en estas situaciones si tiene claro que la dirección está apoyando el proceso. El personal debe implicarse en mayor o menor grado con el sistema y para ello también es importante que la dirección marque estas obligaciones. El problema

⁹ Shields, M. D. (1995): "An empirical analysis of firms implementation experiences with activity-based costing" *Journal of Management Accounting Research*, Autumn, vol. 7, pp. 148 a 166. Esta cita corresponde a la p. 150.

del factor humano es muy amplio en todas las empresas, pero aún más en cuanto a su reacción y comportamiento ante un sistema ABC.

La dirección de una empresa habitualmente es reacia a cambios como el que representa el sistema ABC, por comodidad, costumbre, requerimientos económicos, necesidades de organización y planificación, etc. La mayoría de los responsables del departamento de administración tampoco suelen animarse con facilidad a emprender un proyecto de tal envergadura. Si en muchas de las ocasiones es así ¿cómo se puede convencer a la dirección de las ventajas de este sistema?, ¿cómo podría demostrarse que puede beneficiar la gestión diaria de su negocio?. En este punto puede hacerse una llamada de atención a todos los profesionales de la contabilidad de costes puesto que consideramos necesaria una mayor divulgación del sistema ABC entre los profesionales y directivos de empresas, a través de cursos especializados, seminarios, publicaciones, conferencias, etc. En mi opinión, es crucial que tanto la dirección como la administración conozcan el sistema con anterioridad puesto que mejora enormemente su predisposición.

En este caso, como ya se comentó, esto ya sucedía. El gerente de la empresa hotelera y el responsable del área de restauración conocían el sistema a partir de un Máster de gestión de empresas turísticas que habían realizado y el director financiero también había tenido ocasión de estudiar la filosofía del ABC en un seminario al que había asistido en Barcelona. Ambos estaban interesados en su implantación aunque ello no evitaba que no albergaran sus dudas en cuanto a las posibilidades que el mismo tendría en su empresa y a la capacidad que disponían para llevarlo a cabo con un grado aceptable de éxito. Este interés del equipo directivo se vio satisfecho desde el momento en el que comenzó a suministrarse información mensual derivada del sistema ABC. No obstante, es destacable la dificultad inicial que presentó el equipo directivo para asimilar el volumen de datos, en su opinión interesantes, que estaban recibiendo.

Cabe reconocer que la situación encontrada en este hotel no es la situación habitual. Generalmente, las empresas en funcionamiento ya tienen en mayor o menor medida un sistema de costes implantado cosa que aún dificulta más convencer a la dirección que suele mostrarse reacia a un cambio de sistema de costes por la complejidad que conlleva. Si ya les funciona el sistema con el que están trabajando, ¿por qué se supone que tienen que cambiarlo?. Además, si estos cambios requieren recursos de todo tipo, ¿el beneficio que puede reportar supera a los gastos?. Realmente el

panorama es poco alentador. No obstante, que el desarrollo de la experiencia de implantación que se aporta en esta tesis puede suponer un punto de referencia en este sentido. Repeto que convencer a la dirección en este caso no fue complicado pero debe constar la advertencia sobre este punto a cualquier persona que pretenda abordar este proceso o objetivo.

3.2. Estacionalidad de la empresa hotelera

Un segundo problema encontrado, que no suele aparecer en otros sectores, ni entre los problemas más generales de implantación del sistema ABC que recogen los diferentes autores que han estudiado este tema, fue la estacionalidad de estas empresas. El sector turístico como se estudió en el capítulo tercero de esta tesis presenta generalmente una clara estacionalidad. Son pocos los destinos turísticos o las empresas turísticas y, más particularmente, las empresas hoteleras, que han conseguido superar el problema de estacionalidad. Pocas son las ciudades o zonas que mantienen de una forma más o menos equilibrada su ocupación a lo largo del año. Si bien es cierto que un tipo de hoteles, los hoteles de ciudad, suelen mantener abierto su establecimiento durante todo el año, también podemos afirmar los hoteles de playa sufren la estacionalidad del sector como uno de los factores que condicionan en mayor medida su funcionamiento, incluso hasta llegar al punto de no abrir durante todo el año sino sólo durante unos meses determinados.

Este hotel también se movía dentro de esta tónica general. Es más, su temporada comienza a principios del mes de abril y termina a finales del mes de octubre cada año. En los meses comprendidos entre noviembre y marzo se cierran los establecimientos a la clientela. No obstante, la dirección y la administración continúan con su trabajo realizando tareas de planificación, presupuestación, organización, estudios, etc., pero el resto de trabajadores no trabajan durante este tiempo.

Esto realmente representaba un inconveniente añadido para esta investigación. La planificación de la misma y la implantación de este sistema ABC debía plantearse sólo para los meses de actividad. Es durante este tiempo cuando pueden realizarse todas las reuniones necesarias, todas las entrevistas con los trabajadores, todos los controles de unidades de trabajo, formularios, etc. Todo tenía que estar programado para que funcionara durante estos meses de la temporada siguiente. Los primeros contactos con esta empresa se realizaron durante el verano del año 2000 por lo que o

bien se aceleraban los pasos a realizar y hacían antes de finalizar el mes de octubre de ese año o bien debían retrasarse hasta el año siguiente.

Finalmente se consiguió realizar todo el planteamiento inicial, reuniones preliminares para la fijación de objetivos, formación de los responsables de las distintas áreas, entrevistas con el personal, cuestionarios, etc. antes de finalizar la temporada del año 2000. Con todos los datos recogidos se pudo trabajar, durante los meses en los que el establecimiento estaba cerrado al público, en el diseño del modelo que se debía poner en práctica durante la temporada siguiente, correspondiente al año 2001. Como puede observarse esta temporalidad del sector supuso un inconveniente para este trabajo de investigación.

3.3. Resistencia al cambio del factor humano

Tal y como expusimos en el primer capítulo de esta tesis, la resistencia al cambio manifestada por parte de los recursos humanos de la empresa es una variable que influye en el resultado de la implantación de un sistema ABC. Las personas suelen estar acostumbradas a unos procedimientos a menudo rutinarios, a una determinada forma de trabajar, conocen perfectamente las particularidades de lo que hacen y por ello se resisten a cualquier cambio que suponga un esfuerzo adicional o de adaptación. Este caso, evidentemente, no fue una excepción. Incluso ahora aún se oyen algunos comentarios en contra del trabajo que supone este nuevo sistema. De todas formas, se llegó a constatar que alguna de las muestras contrarias al sistema estaban más motivadas por el miedo a no hacer las cosas bien, es decir, a equivocarse por no rellenar los cuestionarios o las hojas de actividad correctamente que por el mero hecho de un cambio de rutina.

No obstante, otro un factor a favor amortiguó esta resistencia. Precisamente fue el hecho de que la temporada turística no abarcara el año por completo, cerrando en noviembre y reabriéndola el mes de abril. Los trabajadores que ya habían participado en las entrevistas y cuestionarios iniciales tuvieron unos meses para mentalizarse y al volver a su puesto de trabajo se encontraron con los cambios ya implantados. El resto de empleados, nuevos para la temporada que comenzaba, se encontraron directamente con este sistema que para ellos no resultaba por tanto ningún cambio. En nuestra opinión, a una empresa de actividad estacional le puede resultar más sencillo iniciar una implantación del sistema ABC.

3.4. Cambio mensual de datos

El programa informático con el que se decidió trabajar para la implantación del ABC fue el Excel de Microsoft. Todo el diseño de cuadros para la determinación de los costes de las actividades, de los objetos de costes, y de márgenes y resultados se llevó a cabo mediante hojas vinculadas de este programa. El hecho de utilizar el programa Excel para la implantación y soporte de datos del sistema no favorece en absoluto el traspaso y volcado de información de un periodo de cálculo a otro, por ejemplo, el cambio de un mes al siguiente

Para no borrar todos los datos generados en el mes anterior, éstos deben guardarse correctamente en un archivo específico. Además, deben cambiarse todos los vínculos y las referencias de filas y columnas en el nuevo archivo para que los cálculos del siguiente período se efectúen correctamente.

El sistema ABC implantado en el establecimiento hotelero funciona sin más problemas que los normales. No obstante es importante fijarnos en una cuestión. La periodicidad con la que se confeccionan y suministran los datos depende evidentemente de las posibilidades técnicas del modelo diseñado, de la recepción de la información y de la propia dirección. Sin embargo, el problema aparece cuando debe cambiarse de un periodo de cálculo a otro, puesto que debe volcarse todo el sistema a un nuevo mes. Si utilizamos el Excel sólo puede hacerse así, no se trata de una base de datos, por lo que deben abrirse nuevos archivos para el mes siguiente. Esto implica que las fórmulas deben revisarse y los vínculos también. Además, si en algún momento se decide incorporar una actividad nueva o una persona nueva como trabajador de la empresa deben retocarse y adaptarse las hojas en las que se introducen sus datos, con lo que pueden alterarse algunas filas o columnas y debe comprobarse después que todo funciona correctamente.

El responsable de administración se está planteado para un futuro próximo aprovechar las oportunidades que ofrece el programa ACCESS para su utilización como base de datos de la información generada por el sistema ABC. Con ello se pretende asegurar una acumulación importante de datos que puedan ser tratados conjuntamente al mismo tiempo que se conseguirá que los cambios de período de cálculo sean más llevaderos.

3.5. Ajustes de tiempos

En primer lugar, cada mes todo el personal rellena las hojas o fichas de las actividades que realiza indicando el tiempo diario, con totales semanales y mensuales, dedicado a cada una de ellas. Estos totales deberían coincidir salvo pequeños desajustes con las horas pagadas al personal durante el periodo de trabajo, aunque no siempre es así.

Hay trabajadores que alargan un pequeño tiempo su jornada diaria y no lo especifican en las hojas de trabajo. Otros no indican, con la exactitud de minutos, el tiempo empleado en cada actividad, con lo que estos redondeos se acumulan y comportan desviaciones finales. La información de otros trabajadores, quizás con la mentalidad de indicar que han dedicado poco tiempo a realizar una actividad para que no parezca que pierden el tiempo o que tardan mucho, acaba indicando menos horas de trabajo que las realmente dedicadas. Este conjunto de situaciones acumuladas para el conjunto de la plantilla del personal comporta, y más en las primeras pruebas de ABC, que la información tenga que irse puliendo y revisando lentamente.

En segundo lugar, es destacable otro problema que desajusta los datos relacionados con el tiempo de cada actividad cual es la confusión que puede darse entre minutos y horas. Si una persona ha trabajado una hora y media en un día para la realización de una actividad puede indicarlo de formas diferentes: 90 minutos, 1 hora y media, 1 hora y 30 minutos o bien 1,5 horas. Pero el problema es cuando anotan 1,3 horas. Esto sucede más a menudo de lo que sería deseable y comporta que quien recibe y procesa la información no sepa exactamente si ese dato es correcto o no.

Una solución pasaría por pedir que anoten la hora inicial y la hora final, algo más costoso que la opción de registrar el total de tiempo. Pero tampoco es una buena solución porque las actividades que, por ejemplo, se registran en el área de recepción no son actividades que se hagan seguidas. Por ejemplo, atender a clientes o cambiar moneda no son actividades que se hagan de forma continuada. Ello, evidentemente, convierte en casi imposible anotar horas de inicio y de final de cada vez que se ejecuta esa actividad.

3.6. Ausencia de un manual de procedimientos

Muchas empresas disponen de un manual de procedimientos, se trata de un documento en el que se recogen todos los procesos, al menos, la mayoría de ellos,

que se realizan en la empresa, el orden de ejecución de cada actividad u operación para llevarlas a cabo, etc. Igualmente suelen recogerse los centros que realizan cada una, así como el perfil de trabajadores o puestos de trabajos que están encargados de cada una.

El hecho de que la empresa disponga ya de este documento suele facilitar en gran medida los primeros pasos de la implantación de un sistema de costes basado en las actividades. Los responsables de la misma cuentan desde un primer momento con un dossier en el que aparecen la mayoría de las actividades, por lo que pueden valorar con bastante exactitud el volumen de trabajo con el que van a enfrentarse y, además, conocen también desde el principio el tipo de actividades que podrán aparecer en las diferentes entrevistas, por lo que podrán también documentarse sobre todas ellas y prevenir cualquier problema en las encuestas realizadas a los trabajadores.

En el establecimiento objeto de este estudio no se disponía de este manual de procedimiento por lo que todas las etapas tuvieron que llevarse a cabo sin este marco de referencia y de información que hubiera resultado realmente muy práctico.

3.7. Ausencia de sistema de prevención de riesgos laborales

Aunque este hotel tenga una persona destinada al plan de prevención de riesgos laborales no existe en la empresa ningún manual ni recogida de datos de todos los centros y todas las actividades que se realizan en la empresa en relación con los riesgos laborales que pueden producirse.

En las empresas en las que se ha implantado de forma completa un plan de estas características suele contarse con un dossier donde se recogen todas las operaciones y actividades que se llevan a cabo, normalmente, con cierto potencial en cuanto a componente peligroso se refiere, con el análisis de todos los riesgos posibles y todas las acciones que puntualmente deberían llevarse a cabo en caso de producirse tales riesgos.

Este tipo de manuales facilitan, al igual que los manuales de procedimiento normales, el conocimiento de las actividades con un detalle mayor, sobretudo al comienzo de la implantación de un sistema de costes basado en las actividades. Como ya hemos comentado, el hotel objeto de estudio no disponía tampoco de tal documento por lo

que no se dispuso de esta referencia a la hora de acometer la implantación del sistema ABC.

Éstos han sido los inconvenientes encontrados en las diferentes etapas de la implantación del sistema ABC en el hotel objeto de nuestro estudio, con algunas de las soluciones que fueron adoptadas para salvarlos. A continuación, se estudian las etapas seguidas en dicha implantación.

4. Proceso del estudio de las actividades del hotel

Después de convencer a la dirección para la implantación del sistema ABC, debieron decidirse una serie de cuestiones acerca de la periodicidad con la que se suministraría información, la necesidad de mantener el sistema de costes que se había aplicado hasta entonces, aplicar el sistema ABC a toda la empresa o escoger un área piloto, utilizar costes estándares o históricos, qué personas debían formar parte del equipo responsable de la implantación, etc.

Ya en las primeras reuniones mantenidas con la dirección se fijó que la periodicidad con la que se quería disponer de la información generada por el ABC debía ser mensual, puesto que la actividad hotelera es estacional y dicha información se necesita con frecuencia para una continua toma de decisiones. También se concretaron los fundamentos que apoyarían el sistema y se decidió que quienes debían implicarse en el proyecto inicial eran el director financiero y todos los responsables de cada una de las áreas de la organización.

También se decidió mantener de forma paralela el sistema de costes que venía siendo utilizado en el hotel y el sistema ABC, de manera que, si resultaba de interés, pudieran compararse los datos de ambos.

Ante la posibilidad de escoger entre la utilización de costes estándares o históricos se decidió desarrollar un sistema que informara, por el momento, de los costes históricos, debido a que era la primera aproximación al sistema ABC y no parecía recomendable arriesgarse a establecer estándares equivocados. Por ello, se prefirió obtener primero información real admitiendo las correspondientes distorsiones que ello pudiera ocasionar y entendiendo que en posteriores temporadas ya se dispondría de suficiente información para establecer costes estándares si se consideraba conveniente.

En cuanto al alcance o al ámbito de aplicación del sistema ABC, se barajó la posibilidad de escoger un área piloto como hemos observado en alguna de las implantaciones del ABC realizadas en empresas de servicios con el fin de realizar sucesivas pruebas y ajustes, y posteriormente ampliar el ámbito de aplicación al resto de la empresa. El problema surgía, como ya ha sido indicado, por la estacionalidad de la actividad turística. Si se realizaban estas pruebas piloto durante un tiempo determinado, probablemente debería esperarse hasta la temporada siguiente para la ampliación al resto de la empresa. Por este motivo, con el objeto de no retrasar en la medida de lo posible la aplicación del sistema, se apostó por la opción más ambiciosa, es decir, se decidió la implantación del sistema ABC en toda la empresa a la vez. De hecho *"la contabilidad por actividades puede ser aplicada a una organización entera, a sus operaciones de producción, a un departamento o a una célula de trabajo."*¹⁰

A partir de estas decisiones tomadas de común acuerdo se estuvo en condiciones de comenzar las etapas que podrían denominarse más técnicas de la implantación del sistema ABC, que se llevaron a cabo siguiendo las fases planteadas en el capítulo anterior de esta tesis. El proceso de identificación y posterior análisis de las actividades fue una de las etapas a la que más tiempo y atención tuvimos que dedicar. A continuación se expone el desarrollo de esta importante etapa de la implantación del sistema ABC.

4.1. Definición de las actividades

Dado que el hotel objeto de análisis no tenía registros históricos relevantes en la mayoría de áreas de trabajo, únicamente el departamento de mantenimiento y reparaciones disponía información sobre las operaciones que venía realizando, no pudo utilizarse la técnica del análisis de los registros históricos para la definición y el análisis de las actividades. Tampoco pudo utilizarse para la definición de actividades ni un estudio de ingeniería industrial ni un análisis de las funciones del negocio, en el sentido propuesto por Brimson (1991)¹¹.

Con el objeto de asegurarnos que el análisis de las actividades contemplaba la organización por completo nos resultó de gran utilidad el nuevo organigrama que incorporaba todos los cambios realizados. De esta forma, se estaban teniendo en

¹⁰ Brimson, J.A. (1991), ob. cit., p. 98.

cuenta todas las áreas funcionales de la empresa sin excepción. A partir de ahí, para el proceso de identificación de las actividades se utilizó la aproximación de abajo hacia arriba acudiendo por tanto a los departamentos para que especificaran todas las actividades realizadas por ellos.

Entre las distintas técnicas básicas de medida y recogida de datos sobre las actividades en esta etapa se utilizó el análisis de las unidades organizativas y el análisis de los procesos de negocio mediante la aplicación del método Delphi.

Siguiendo este método y analizando las unidades organizativas se comenzó reuniendo a todos los responsables de las principales áreas de la organización con el fin de exponer las líneas básicas conceptuales del sistema de costes basado en las actividades, los objetivos que pretendía la empresa con su implantación y sobretodo para delimitar los conceptos de actividad y tarea con los que deberían trabajar. Estas reuniones se repitieron para cada uno de los tres edificios del grupo.

Los objetivos que se transmitieron fueron, por ejemplo, conocer con una mayor fiabilidad los costes de las diferentes actividades que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos de la empresa, a través de una asignación de los costes indirectos más coherente, basada en el verdadero consumo de recursos por parte de cada una de ellas.

Se les aclaró también que, en ningún momento, se pretendía una fiscalización del trabajo que cada empleado llevaba a cabo. La postura de la dirección estaba bien definida en cuanto a que la empresa no podía quedarse estancada, debía adaptarse a los nuevos escenarios competitivos existentes en el mercado y con la adopción de un sistema de costes novedoso como el ABC se estaría persiguiendo esta adaptación. La dirección y el equipo de implantación del ABC pedimos y animamos a cada responsable para que transmitiera toda la información que había recibido a sus subordinados con el fin de mantenerlos al corriente e implicarlos activamente en todo este proceso.

Después de esta reunión se mantuvieron diferentes entrevistas con los responsables de cada área de negocio con el fin de disponer de una plantilla inicial del listado aproximado de actividades. Para ello se les facilitó en formato papel un modelo a

¹¹ Brimson, J.A. (1991), ob. cit., pp. 111 a 121.

rellenar recogido a continuación. Al decidir que rellenaran esta plantilla, perseguíamos como objetivo disponer de una primera aproximación del posible volumen de actividades con el que al final podríamos llegar a trabajar. Se les pidió un desglose poco pormenorizado de las líneas principales de su trabajo, con un doble fin, por un lado, no agobiar a los responsables en su primer acercamiento al sistema ABC y, por otro lado, poner a prueba la respuesta que se obtendría de dichos responsables para tomar, en el caso que hubiera sido necesario, las medidas oportunas para mejorar posteriores cuestionarios. Realmente la actitud de los responsables fue positiva y su respuesta rápida y muy completa.

CUESTIONARIO 1. PLANTILLA DE ACTIVIDADES

Edificio:

Centro de Coste:

Responsable:

¿Qué actividades realizas cada mes? Ejemplo: Limpiar un apartamento, cocinar buffet, limpiar piscina, etc.

	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	RUTINARIA: SI/NO	nº de actividad (no rellenar)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Firma del responsable:

El responsable de cada área se quedó con una copia del listado de actividades que nos había remitido, para corregir, ampliar, o reducir en cualquier momento dicho listado si él mismo o alguno de sus trabajadores detectaba cualquier novedad o anomalía en su trabajo diario que debiera tenerse en cuenta. Evidentemente, se hacía

necesario un estudio crítico y exhaustivo de tales listados con el fin de identificar correctamente las actividades realizadas en cada área.

El resultado inicial obtenido fue un total de 216 actividades en total para toda la compañía, de las cuales 100 se realizaban en el hotel y 41 en el resto de edificios, además de 34 actividades comunes a todos ellos, que corresponden a administración, dirección y mantenimiento. La localización por áreas o centros de trabajo se recoge en el cuadro 1:

CUADRO 1. NÚMERO DE ACTIVIDADES POR CENTROS

CENTROS	TOTAL ACTIVIDADES	EDIFICIO		
		HOLIDAY	MARINA	SALOU
Restauración (Food and Beverage)	22	22	0	0
Recepción	48	16	16	16
Reservas y facturación	6	2	2	2
Servicio de Habitaciones	16	6	5	5
Supermercado	12	12		
Administración y finanzas	49	31	9	9
Gerencia	6	2	2	2
Dir. Ejecutiva	23	9	7	7
TOTAL	182	100	41	41
Dir. General	7		7	
Mantenimiento	27		27	
TOTAL	216			

Alguna de las actividades identificadas en esta primera etapa que están incluídas en el área de restauración no estaban directamente relacionadas con este centro, tales como plan de prevención de riesgos laborales de la empresa o política de precios de supermercado. De todas formas, provisionalmente se recogieron allí porque el responsable de este área era quien las realizaba.

El concepto de actividades fue entendido con rapidez por todo el personal. En realidad, se estaba hablando de todo aquello que los trabajadores realizan habitualmente en su puesto de trabajo. En este sentido, las actividades suponen un medio efectivo para la comunicación entre el personal de contabilidad y el personal de operaciones debido a que las actividades resultan familiares para ambos.

A partir de la información disponible se comienzan a identificar, definir y codificar las actividades. Para la identificación del listado de actividades que se efectúan en el hotel se realizaron dos acercamientos a los responsables de cada área. En el primero, se les pidió un listado de las actividades generales que se estaban realizando en su centro de trabajo mediante la plantilla anterior. En el segundo, se les solicitó información sobre cada una de las actividades que previamente habían incluído en la

lista, a través del cumplimiento de unos cuestionarios que comentaremos más adelante.

Aunque pueda parecer una nimiedad fue necesario decidir cómo debía realizarse la codificación de las actividades que iban a ser identificadas. En primer lugar, se quiso que en la codificación de cada actividad apareciera la inicial de cada establecimiento para facilitar su identificación en cualquier momento. Por ello, comienzan con H todas las actividades identificadas en el edificio Holiday, con M todas las del Marina, y con S todas las del edificio Salou. De la misma forma se introdujo a continuación también la inicial del centro en el que se realizaba dicha actividad. Por lo tanto, aparece como segunda letra, la P si son de Habitaciones o Pisos, R de recepción, F de bar restaurante (food and beverage), O de reservas y facturación, A de administración y finanzas, S de supermercado, etc. Después añadimos un número que sirviera para distinguir las distintas actividades ejecutadas en cada centro concreto. Así, por ejemplo, el código HPA1 corresponde a la actividad "limpieza de habitaciones" realizada por el departamento de habitaciones en el hotel Holiday.

Dado que en cada centro de trabajo se llevaban a cabo diferentes actividades, unas más importantes, al menos aparentemente, que otras, también nos planteamos si comenzar numerando las primeras para continuar después con éstas últimas. Por ejemplo, en el departamento de habitaciones se realizan actividades como "limpiar habitaciones", "limpiar zonas comunes", "gestionar almacén de habitaciones", entre otras. Puesto que se consideran de mayor importancia las dos primeras se comenzó a numerar las actividades de este centro de trabajo por éstas y después se continuó por la tercera.

Además, aparece de nuevo un problema en esta fase de codificación puesto que hay actividades que se realizan en los tres edificios y actividades que no se llevan a cabo en los tres, sino en uno o en dos de ellos. Por lo tanto, se detectan actividades que se realizan en un hotel pero no en el otro. Por ejemplo, en el edificio Holiday se realiza en el centro de habitaciones la actividad de limpieza de restaurante, mientras que no es así en el edificio Marina. La solución adoptada consistió en numerar primero las actividades coincidentes en los diferentes establecimientos, y numerar después las actividades que no se realizaban en los tres edificios, dejando de todas formas un margen por si aparecen nuevas actividades o por si se identifican algunas más posteriormente. Así, por ejemplo, "limpiar habitaciones" era HPA1 en el Holiday, MPA1 en el Marina y SPA1 en el hotel de Salou mientras que la actividad de "limpiar bar y

restaurante" era HPA20 en el Holiday, pero no aparecía en el resto de establecimientos. En el correspondiente apartado, se muestran todas las actividades identificadas en las distintas áreas, con sus respectivos códigos.

Se han resumido en el siguiente cuadro los problemas encontrados en el proceso de codificación de las actividades y sus correspondientes soluciones que fueron adoptadas finalmente.

CUADRO 2. PROBLEMAS Y SOLUCIONES DERIVADAS DE LA CODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

PROBLEMA	SOLUCIÓN ADOPTADA
Planteamiento de cómo codificar las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • A base de iniciales, la primera corresponde al edificio, la segunda al concepto de actividad y la tercera al centro de trabajo en el que se realiza la actividad • Se añade un número después de las tres iniciales que completa la codificación
Actividades que no se llevan a cabo en los tres edificios	<ul style="list-style-type: none"> • Primero se numeran todas las actividades que se realizan en todos los edificios • Después se continúa con la numeración de actividades que no se realizan en todos los edificios cambiando de decena con el objeto de reservar algunos números para posibles actividades identificadas en un futuro

Fuente: elaboración propia

Siguiendo estos criterios, de la primera aproximación a los diferentes centros, las actividades del departamento de habitaciones del hotel Holiday quedaron codificadas en una primera aproximación de la siguiente forma (cuadro 3):

CUADRO 3. ACTIVIDADES INICIALES DEL DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: HABITACIONES	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Limpiar habitaciones	HPA1
Limpiar zonas comunes	HPA2
Controlar lavandería exterior	HPA3
Gestionar almacén habitaciones	HPA4
Limpiar habitaciones semana	HPA5
Limpiar restaurante	HPA20
Realizar lavandería interior	HPA15

En cuanto a las actividades del departamento de restauración o "food & beverage" del hotel Holiday fueron codificadas en una primera aproximación tal y como se recoge en el cuadro 4, aunque posteriormente se detectó la posibilidad de reducir su número.

Algunas de estas actividades estaban incluidas en un primer análisis dentro de este centro de restauración aunque en realidad no se correspondían con la verdadera actividad o función que en el mismo se lleva a cabo. Tal es el caso, por ejemplo, de la actividad HFA22 Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Si, en un primer momento, se decidió su inclusión en este centro fue, como ya apuntamos, debido a que el jefe de este área de restauración era el responsable de la implantación y la supervisión de este Plan de Prevención. La misma situación se detectó con respecto a la actividad HFA12 Política de Precios del Supermercado o con la actividad HFA8 Gestionar compras cuando realmente es una actividad que afecta a toda la empresa.

CUADRO 4. ACTIVIDADES INICIALES DEL DEPARTAMENTO DE RESTAURACIÓN (FOOD & BEVERAGE)

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: FOOD & BEVERAGE	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Vender alimentos Bar	HFA1
Preparar Alimentos Cocina	HFA2
Preparar y vender Bebidas Bar	HFA3
Limpiar Sala	HFA4
Limpiar Cocina	HFA5
Limpiar Bar	HFA6
Cierre Mensual	HFA7
Gestionar Compras	HFA8
Controlar Almacén F&B	HFA9
Política de Precios Bar	HFA10
Política de Precios Cocina	HFA11
Política de Precios Supermercado	HFA12
Gestionar Personal	HFA13
Coordinar Animación	HFA14
Atender Clientes	HFA15
Planificar Menús	HFA16
Controlar Caja Bar	HFA17
Control Costes Bar	HFA18
Control Costes Cocina	HFA19
Control Presupuestario Bar	HFA20
Control Presupuestario Cocina	HFA21
Plan Prevención Riesgos Laborales	HFA22

Se han identificado un total de 18 actividades en la recepción del hotel que son las siguientes:

CUADRO 5. ACTIVIDADES INICIALES DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Realizar Receptiva Clientes	H.R.A.1
Atención clientes y personal	H.R.A.2
Filtrar Incidencias	H.R.A.10
Controlar Caja Recepción	H.R.A.11
Atender Proveedores	H.R.A.12
Realizar Documentación Interna	H.R.A.13
Controlar Vigilantes Seguridad	H.R.A.20
Realizar Recepción Nocturna	H.R.A.21

Compra Venta-Divisas	H.R.A.22
Venta de Entradas - Excursiones	H.R.A.30
Alquilar Safe	H.R.A.31
Alquilar Cunas	H.R.A.32
Cobrar Billares	H.R.A.33
Alquilar Parking	H.R.A.34
Recaudar Teléfono Público y de Habitaciones	H.R.A.35
Otras Ventas	H.R.A.36
Ventas Buffet	H.R.A.37
Alquilar Lavandería Clientes	H.R.A.38

En cuanto al centro de reservas y facturación, que todo establecimiento hotelero debe tener, se identificaron inicialmente un total de 11 actividades. La realización de estas actividades se centraliza en uno de los edificios aunque ello no impide la identificación del edificio para el cual se ejecutan.

Como puede observarse la codificación en esta ocasión comienza con H lo cual se identifica con el hotel Holiday aunque trabaje para los tres edificios. La letra "O", que aparece en segundo lugar, sirve para identificar este centro, o sea, reservas y facturación. No se utiliza la letra "R" porque, como hemos podido observar, está reservada para el área de recepción del hotel. La tercera letra indica que se trata del código de una actividad. El último dígito, que es únicamente el cambiante para las actividades de este área, corresponde a la numeración de las mismas.

CUADRO 6. ACTIVIDADES INICIALES DEL DEPARTAMENTO DE RESERVAS Y FACTURACIÓN

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO DE RESERVAS Y FACTURACIÓN	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Reservas agencias	H.O.A.1
Reservas directos	H.O.A.2
Reservas de garantías	H.O.A.3
Atender demandas directos por correspondencia	H.O.A.4
Control general de reservas	H.O.A.5
Facturación agencias "no garantía"	H.O.A.6
Control cobro y contabilización agencias "no garantía"	H.O.A.7
Facturación de pensiones a los tour operadores	H.O.A.8
Control y contabilización cobro pensiones a tour operadores	H.O.A.9
Facturación cunas y buffets de guías	H.O.A.10
Control y contabilización de cobro de cunas y buffets de guías	H.O.A.11

El centro de supermercado únicamente se encuentra en el hotel Holiday. En el cuadro siguiente (cuadro 7) se muestran las diferentes actividades identificadas inicialmente y el código que fue asignado a cada una de ellas.

CUADRO 7. ACTIVIDADES INICIALES DEL DEPARTAMENTO DE SUPERMERCADO

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: SUPERMERCADO	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Cuadrar caja	H.S.A.1
Cierre diario de supermercado	H.S.A.2
Venta al cliente	H.S.A.3
Controlar precios y márgenes	H.S.A.4
Inventarios de Stocks	H.S.A.5
Reponer y Merchandising	H.S.A.6
Preparar Pedidos	H.S.A.7
Repasar albaranes	H.S.A.8
Gestión de proveedores	H.S.A.9
Atender proveedores	H.S.A.10
Dar pagarés a proveedores	H.S.A.11
Limpiar Supermercado	H.S.A.12

Las actividades correspondientes al departamento de administración y finanzas indicadas inicialmente fueron las que aparecen a continuación en el cuadro 8:

CUADRO 8. ACTIVIDADES INICIALES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Cierre Mensual	H.A.A.1
Cierre Diario	H.A.A.2
Cierre Anual	H.A.A.3
Control de Gestión	H.A.A.4
Cash Management	H.A.A.5
Gestión Contable	H.A.A.6
Analizar Nuevas Inversiones	H.A.A.7
Control Interno	H.A.A.8
Mantenimiento Informática	H.A.A.9
Cierre Mensual Bar	H.A.A.10
Cierre Mensual Cocina	H.A.A.11
Cierre Mensual Supermercado	H.A.A.12
Cierre Diario Bar	H.A.A.13
Cierre Diario Cocina	H.A.A.14
Cierre Diario Supermercado	H.A.A.15
Cierre Anual Bar	H.A.A.16
Cierre Anual Cocina	H.A.A.17
Cierre Anual Supermercado	H.A.A.18
Control de Gestión Bar	H.A.A.19
Control de Gestión Cocina	H.A.A.20
Control de Gestión Supermercado	H.A.A.21
Cash Management Bar	H.A.A.22
Cash Management Supermercado	H.A.A.23
Gestión Contable Bar	H.A.A.24
Gestión Contable Cocina	H.A.A.25
Gestión Contable Supermercado	H.A.A.26
Control Interno Bar	H.A.A.27
Control Interno Cocina	H.A.A.28
Control Interno Supermercado	H.A.A.29
Mantenimiento Informático Bar	H.A.A.30
Mantenimiento Informático Supermercado	H.A.A.31

En el área de Dirección ejecutiva se identificaron las siguientes actividades que se recogen a continuación en el cuadro 9 con su correspondiente codificación inicial.

Todas estas actividades están centralizadas a nivel corporativo en el hotel y corresponden a la gestión de los tres edificios del grupo, con la excepción de las actividades HEA8 aprobar la gestión de F&B y HEA9 aprobar la gestión del supermercado puesto que sólo se realizan para el hotel.

CUADRO 9. ACTIVIDADES INICIALES DEL ÁREA DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN EJECUTIVA	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Gestionar Personal	H.E.A.1
Fijar Precios Venta Público	H.E.A.2
Contratar Agencias	H.E.A.3
Contratar Tour Operadores	H.E.A.4
Atender Reclamaciones	H.E.A.5
Aprobar la Gestión	H.E.A.6
Aprobar la Gestión F&B	H.E.A.8
Aprobar la Gestión Supermercado	H.E.A.9
Relaciones Institucionales	H.E.A.7

De hecho, este área junto con la Gerencia y la Dirección General no han sido objeto de un estudio profundo. Se acordó posponerlo para más adelante si se creía conveniente. Por este motivo no se profundizará en ellas en posteriores apartados.

De todas formas, se indican a continuación las actividades identificadas en cada una de estas áreas de la organización. En primer lugar, las dos actividades que se realizan en la Gerencia son:

CUADRO 10. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: GERENCIA	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Gestión Compras Generales	H.G.A.1
Controlar Horas Extras Personal Limpieza	H.G.A.2

En segundo lugar, las actividades llevadas a cabo por la Dirección General son:

CUADRO 11. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: DIRECCIÓN GENERAL	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Aprobar la Gestión de Gerencia y Dir. Ejecutiva	D.G.A.1
Aprobación Cuentas Anuales	D.G.A.2
Aprobación Cierres Mensuales	D.G.A.3
Control Global Centros de Beneficio	D.G.A.4

Relaciones Institucionales Corporativas	D.G.A.5
Prospección de Nuevos Proyectos	D.G.A.6
Captación de Nuevos Clientes (TTOO)	D.G.A.7

Tal y como puede observarse en el organigrama definitivo de la empresa, en el área de operaciones del hotel se desglosa en mantenimiento y conserjería. Se comentará más adelante el tratamiento otorgado a la función de mantenimiento para evitar una identificación de las actividades y facilitar los cálculos de costes y sus correspondientes traspasos. En cuanto a la función de conserjería, asignada básicamente a los serenos o conserjes nocturnos, los trabajadores tienen asignadas, además de otras ya contempladas en otras áreas de trabajo, las siguientes actividades (cuadro 12).

CUADRO 12. ACTIVIDADES INICIALES DE CONSERJERÍA

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: VIGILANCIA	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Sacar basuras	H.Z.A.1
Limpiar piscina	H.Z.A.2
Limpiar terraza	H.Z.A.3

Aunque la vigilancia se trata de un servicio externo contratado por la empresa únicamente para el hotel Holiday, la dirección propuso detectar las actividades que los vigilantes efectuaban en el hotel. Como podemos observar en el cuadro 13 tan solo se consideró una actividad denominada vigilancia general.

CUADRO 13. ACTIVIDADES INICIALES DE VIGILANCIA

EDIFICIO: HOLIDAY	
DEPARTAMENTO: VIGILANCIA	
ACTIVIDAD	CÓDIGO
Vigilancia general	H.Z.A.4

Una vez confeccionada una primera lista de actividades para toda la organización se propuso obtener una serie de datos más detallados relativos a cada posible actividad tales como:

- tareas que conforman cada actividad,
- orden en que éstas se realizan,
- inputs procedentes del exterior que se consumen en su realización,
- inputs internos también consumidos,
- outputs o producción que se obtiene de cada actividad o unidades de actividad,

- clientes o destinatarios tanto internos como externos que disfrutan o utilizan la producción de esta actividad,
- definición y objetivos de la misma,
- generador de coste, etc.

Para ello se planteó una nueva reunión y rueda de entrevistas con los responsables de cada área. En la planificación de dicho encuentro se confeccionaron nuevos cuestionarios que se adjuntan a continuación, esta vez, individualizados por cada actividad. Para ello se tuvo en cuenta la información anterior conseguida de cada actividad.

En el diseño de este segundo cuestionario, mucho más extenso, se encontraron pequeños problemas o aspectos a tener en cuenta:

- Evitar ambigüedades en el planteamiento de las preguntas, observando la redacción de cada una.
- Utilizar un vocabulario sencillo y comprensible.
- Qué clase información se necesitaba realmente acerca de cada actividad con el fin de plantear las preguntas suficientes para conseguirla.

Para cada una de estas cuestiones se plantearon diferentes soluciones que en la mayoría de los casos se llevaron a la práctica. El resumen de estos problemas y las correspondientes soluciones que fueron adoptadas se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO 14. PROBLEMAS Y SOLUCIONES DERIVADAS DEL DISEÑO DE CUESTIONARIOS

PROBLEMA	SOLUCIÓN ADOPTADA
Evitar ambigüedades	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer ejemplos de posibles respuestas en cada pregunta • Explicar el sentido de la pregunta a cada responsable en una reunión previa • Repetir y retocar la redacción de la pregunta tantas veces como sea posible o necesario
Usar un vocabulario asequible	<ul style="list-style-type: none"> • Retocar cada pregunta de forma que las palabras utilizadas puedan entenderse sin dificultad
Número de preguntas a formular	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar la información que debe obtenerse para plantear las preguntas adecuadas para su obtención

Fuente: elaboración propia

A continuación se recoge este segundo cuestionario completo con todas las preguntas que fueron incluidas en el mismo.

CUESTIONARIO 2. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Edificio:
Responsable:

Centro de Coste:

Actividad:
Nº Actividad: (no rellenar)

1. Describe brevemente la actividad y sus objetivos
2. ¿Qué número de personas realizan esta misma actividad?
3. ¿Cuánto tiempo se tarda aproximadamente en realizar esta actividad?
4. ¿Qué materiales necesitas para realizar esta actividad? (a grandes rasgos)
Ejemplo: material de limpieza, materia prima (verduras, carne, etc.), tornillería, recambios, etc.
5. ¿Qué otros recursos utilizas que te los proporciona el hotel?
Ejemplo: agua, gas, luz, teléfono, gasolina, uniformes, maquinaria, herramientas, ordenadores, etc..
6. ¿Qué motiva que tengas que realizar esta actividad?
Ejemplo: entrada de un cliente, rotura de un cristal, ocupación de una mesa, reclamación de un cliente, etc.
7. ¿Con qué servicio de los que presta el hotel está relacionada esta actividad?
Ejemplo: habitaciones, cocina, supermercado, bar, parking, teléfono público, etc.
8. ¿Cuándo y por qué necesitas cambiar la forma de realizar esta actividad?
Ejemplo: los martes (en el Cye Holiday), happy hour, etc.
9. ¿Cuándo y por qué se necesitan más personas para realizar esta actividad?
10. ¿Cuándo y por qué se necesitan menos personas para realizar esta actividad?
11. ¿Cuándo y por qué se hacen horas extras en esta actividad?
12. ¿En qué situaciones tienes la actividad parada? ¿Cuándo y por qué?
Ejemplo: fallo informático, dependencia de otros servicios, fallos de suministros, roturas de stocks, falta de personal, etc.
13. ¿Qué tareas realizas para conseguir realizar esta actividad?
Ejemplo: Check in de cliente, cambio de toallas, servir una cocacola, etc.

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

A partir de la información obtenida a través de estos cuestionarios y a partir de las entrevistas mantenidas con los trabajadores después de haberlos recibido cumplimentados, se pudo acometer un análisis de las actividades con el fin de

racionalizarlas y de poder elaborar un mapa y un diccionario de las actividades identificadas definitivamente.

4.2. Racionalización de las actividades

Las actividades que en un inicio habían sido identificadas fueron progresivamente analizadas para detectar si podrían agruparse algunas de ellas o bien desglosar alguna actividad concreta. En realidad, descomponer una actividad en dos o más resulta más fácil que agrupar diferentes actividades en una sola, puesto que el personal tiende más a detallar todas las tareas que realiza que a resumirlas. Para realizar la agrupación de las actividades se tuvieron en cuenta una serie de aspectos como son:

- el bajo coste de algunas de las actividades (realizar documentación interna, control de costes de bar y control de costes de cocina, política de precios bar, política de precios restaurante y política de precios supermercado, etc.) lo cual no hacía interesante el estudio individualizado de sus costes.
- algunas actividades no eran rutinarias sino que se realizaban, en determinados casos, una vez al año, antes del comienzo de la nueva temporada como son política de precios bar, política de precios restaurante, política de precios supermercado, planificación de menús, negociación con proveedores, entre otras. Por este motivo, podía estudiarse la posibilidad de agruparlas entre ellas siempre que persiguieran un objetivo común y sus generadores de coste fueran los mismos.
- el escaso interés que la dirección mostraba por conocer el coste de algunas actividades como, por ejemplo, limpiar habitaciones semana, política de precios bar, política de precios restaurante y política de precios supermercado, control presupuestario de bar y control presupuestario de cocina, también planteaba la agrupación de algunas de ellas.
- que el generador de costes elegido fuera el mismo para las diferentes actividades a agrupar (razón evidentemente fundamental) o que la medida de dichas actividades también fuera también la misma (control presupuestario de bar y control presupuestario de cocina, por ejemplo).

En todo momento se procuró mantener separadas todas aquellas actividades que tenían generadores de coste relevantes y distintos, así como evitar la agrupación de actividades que cuyos objetivos fueran realmente diferentes. A continuación, se analizan, para cada área de trabajo en la que se han identificado actividades, las distintas posibilidades de efectuar agrupaciones, desgloses o incluso eliminaciones de actividades.

4.2.1. Área de habitaciones

En el área de habitaciones, el análisis de las actividades y de sus tareas que se efectuó únicamente condujo a agrupar dos actividades. Las actividades HPA1 Limpiar habitaciones y HPA5 Limpiar habitaciones semanal fueron agregadas bajo la denominación definitiva de HPA1 Limpiar habitaciones. El objetivo coincidía en cada una de ellas, los recursos consumidos son los mismos aunque en diferentes cantidades, la medida de la actividad sería número de habitaciones limpiados en ambas y, por todo ello, se acordó su agrupación. No obstante, no se descarta que más adelante pueda resultar interesante para la dirección del hotel su descomposición.

Sin embargo, otro análisis condujo a plantear un posible desglose de una de las actividades llevadas a cabo en este centro de trabajo. En la actividad HPA1 Limpiar habitaciones están incluidas, por un lado, las tareas relacionadas con el arreglo individual de cada habitación y, por otro, las que consisten en organizar y planificar el trabajo de las limpiadoras de habitaciones. Estas tareas distintas podrían dar lugar a la descomposición en dos actividades, no obstante, la planificación del trabajo de limpiar habitaciones persigue también como objetivo la limpieza correcta de las habitaciones y no se consideró lo suficiente importante como para identificarla como una actividad independiente.

Según Brimson *"la contabilidad por actividades (...) imputa los costes de las actividades relacionadas con la preparación a la orden de producción que genera la demanda de tales actividades."* Asimismo *"el coste de las actividades relacionadas con la preparación se distribuye a los productos que generan el lote."*¹² Si se tiene esto en cuenta puede señalarse que los costes de una posible actividad identificada como organización de habitaciones se imputaría finalmente al conjunto de habitaciones

¹² Brimson, J.A. (1991), ob. cit., p. 93.

limpiadas. Por este motivo, se decidió incluir todas las tareas relacionadas con esta función en la actividad HPA1 Limpiar habitaciones tal y como se está indicando.

Finalmente las actividades identificadas inicialmente y su tratamiento en el proceso de racionalización quedaron tal y como se recoge en el siguiente cuadro:

CUADRO 15. RACIONALIZACIÓN EN EL ÁREA DE HABITACIONES

EDIFICIO: HOLIDAY			
DEPARTAMENTO: HABITACIONES			
ACTIVIDAD	CÓDIGO	RECLASIFICACIÓN	CÓDIGO
Limpiar habitaciones	HPA1	Limpiar habitaciones	HPA1
Limpiar habitaciones semanal	HPA5		
Limpiar zonas comunes	HPA2		
Controlar lavandería exterior	HPA3		
Gestionar almacén y organización de habitaciones	HPA4		
Realizar lavandería interior	HPA15		
Limpiar bar y restaurante	HPA20		

4.2.2. Área de restauración

En el área de restauración o *food & beverage* también se estudiaron las posibilidades de agrupación, desglose o eliminación de las actividades que realizan.

De este análisis se decidió realizar dos agrupaciones diferentes. Por un lado, las actividades HFA18 Control de costes bar y HFA20 Control presupuestario bar se agruparon bajo una sola denominada HFA18 Control de gestión bar puesto que la finalidad era conjunta, y las operaciones que realizaba la primera estaban muy relacionadas con la segunda. Por otro lado, las actividades HFA19 Control de costes cocina y HFA21 Control presupuestario cocina también se agruparon. Se optó pues por su agregación en una sola actividad denominada HFA19 Control de gestión cocina a efectos de simplificar los cálculos de costes y el trabajo de recogida de datos quedaba así algo reducido.

En cambio, también se decidió eliminar las actividades HFA10 Política de Precios Bar, HFA11 Política de Precios Cocina y HFA12 Política de Precios Supermercado puesto que en realidad la responsabilidad sobre el proceso de fijación de precios recae en el área de Dirección Ejecutiva que realiza la actividad HEA2 Fijación de precios de venta al público y que, por tanto, las engloba.

En el cuadro siguiente (cuadro 16) se muestra la reclasificación que se llevó a cabo en el área de restauración a partir de las actividades iniciales.

CUADRO 16. RACIONALIZACIÓN EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN

EDIFICIO: HOLIDAY			
DEPARTAMENTO: FOOD & BEVERAGE			
ACTIVIDAD	CÓDIGO	RECLASIFICACIÓN	CÓDIGO
Vender alimentos Bar	HFA1		
Preparar Alimentos Cocina	HFA2		
Preparar y vender Bebidas Bar	HFA3		
Limpiar Sala	HFA4		
Limpiar Cocina	HFA5		
Limpiar Bar	HFA6		
Cierre Mensual	HFA7		
Gestionar Compras	HFA8		
Controlar Almacén F&B	HFA9		
Política de Precios Bar	HFA10	Eliminada	
Política de Precios Cocina	HFA11	Eliminada	
Política de Precios Supermercado	HFA12	Eliminada	
Gestionar Personal	HFA13		
Coordinar Animación	HFA14		
Atender Clientes	HFA15		
Planificar Menús	HFA16		
Controlar Caja Bar	HFA17		
Control Costes Bar	HFA18	Control de Gestión bar	HFA18
Control Presupuestario Bar	HFA20		
Control Costes Cocina	HFA19	Control de Gestión cocina	HFA19
Control Presupuestario Cocina	HFA21		
Plan Prevención Riesgos Laborales	HFA22		

4.2.3. Área de recepción

Dado que en el área de recepción se han distinguido un buen número de actividades constituye un centro que permite efectuar un proceso importante de racionalización de actividades. En este caso, se pudieron indicar algunas propuestas para el desdoblamiento de alguna actividad, con eliminaciones de otras y con agrupaciones de algunas actividades identificadas inicialmente por separado.

En concreto, la actividad HRA1 Realizar receptiva de clientes es en un principio compleja puesto que está formada por un conjunto amplio de tareas. Analizando más a fondo las tareas que la componen, como se observará en el diccionario de actividades de este centro, puede apreciarse que la mayoría, diez operaciones en concreto, corresponden a la entrada de clientes o “*check in*”, dos se realizan únicamente a la salida de los clientes “*check out*” y tres de las operaciones son compartidas por ambos procesos.

En mi opinión, esta actividad podría llegar a desdoblarse en HRA1a “Registro de entrada de clientes” y HRA1b “Registro de salida de clientes”. En realidad, la medida de ambas actividades sería la misma, tanto si se opta por escoger el número de

apartamentos o habitaciones de cada tipo como si se prefiriera el número de clientes alojados. El evento de la actividad o el hecho que comporta que ésta deba realizarse también es el mismo aunque desde una óptica diferente puesto que se trata de la presencia de un cliente que requiere el *check in* o el *check out*, lo cual podría traducirse en entrada de un cliente y/o salida de un cliente. En todo caso, las diferencias aparecen en cuanto al tipo y cantidad de consumos que se realizan. No obstante, en este hotel se consideró más apropiado no desglosar esta actividad para evitar una mayor complejidad y recogida exhaustiva de datos en esta primera implantación del sistema ABC.

La actividad HRA12 Atender proveedores que fue identificada en un primer momento se decidió integrarla como una tarea más dentro de la actividad HRA2 Atender clientes y personal. Ambas pretendían atender personas, bien fuera personal ajeno a la empresa, como los proveedores o clientes, bien fueran personas internas, como los trabajadores de los diferentes departamentos. El evento de la actividad sería en ambas la presencia de alguien solicitando algo tanto si procedía de otro departamento como si se trataba de un cliente o de un proveedor. La medida de la actividad es el número de personas atendidas en ambas actividades. Por este motivo, se decidió su agrupación en una actividad que recibiría como denominación definitiva HRA2 Atender personal externo e interno.

En cuanto a la eliminación de actividades se encontraron dos casos diferentes. En primer lugar, la actividad HRA13 Realizar documentación interna se compone de una diversidad de operaciones de escasa importancia, tales como imprimir fichas de policía, llevar fichas semanalmente y libro mensualmente a la guardia civil, etc., hacer fotocopias para otros departamentos, etc. y que consumen pocos recursos. Todo lo relacionado con las fichas policiales, es obligatoria para establecimientos hoteleros y es consecuencia de la entrada de clientes, por lo que se decidió considerarla una operación más de la actividad de HRA1 receptiva de clientes, en concreto, del registro de entradas de clientes. En cuanto a la realización de fotocopias para otros departamentos se consideró que el objetivo era atender a personal trabajador de la empresa, por lo que podía recogerse dentro de la actividad HRA2 Atención a personal externo y interno.

Por otro lado, en cuanto fueron analizadas las tareas de la actividad HRA21 Realizar recepción nocturna también se procedió a anularla como tal. La mayoría de estas tareas pertenecían a la actividad HRA2 Atender clientes y personal, por ejemplo,

entregar y recoger llaves a clientes, llamar a taxis, atender a clientes, etc. Otras podían incluirse en la HRA1 Realizar receptiva de clientes, por ejemplo, las entradas nocturnas de clientes si sus vuelos no les han permitido llegar durante el turno de día y salidas de clientes por la noche si sus vuelos les obligan a efectuar el registro de salida a estas horas. La tarea de controlar monitor de las cámaras al efectuar el vigilante las rondas es, en realidad, parte de HRA20 controlar vigilantes seguridad.

La actividad HRA36 Otras ventas incluía las tareas necesarias realizadas por los recepcionistas para vender determinados objetos por su cuenta y riesgo (carretes de fotos, postales, etc.), pero que en ningún momento son propiedad del hotel. Puesto que se trata de algo tradicionalmente aceptado por la dirección de éste y de la mayoría de hoteles debería haberse decidido su anulación. No obstante, se decidió considerar el tiempo y los recursos consumidos en la realización de estas ventas para conocer el coste que le supone a la empresa.

Muchas de las actividades que se identificaron de forma definitiva como HRA31 Alquilar caja fuerte, HRA32 Alquilar cunas, HRA34 Alquilar parking, etc. podrían haberse agrupado puesto que se persigue la venta de una serie de servicios que ofrece el hotel. Consumen pocos recursos y los ingresos en comparación con la actividad principal del hotel son bajos. No obstante, al ser actividades finales, es decir, que su realización aporta directamente unos ingresos para la empresa, y sus costes son realmente los costes comparables con tales ingresos se consideró que debían mantenerse por separado para disponer de la información de forma detallada e independiente.

CUADRO 17. RACIONALIZACIÓN EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN

EDIFICIO: HOLIDAY			
DEPARTAMENTO: RECEPCIÓN			
ACTIVIDAD	CÓDIGO	RECLASIFICACIÓN	CÓDIGO
Realizar Receptiva Clientes	HRA1		
Atención clientes y personal	HRA2		
Filtrar Incidencias	HRA10		
Controlar Caja Recepción	HRA11		
Atender Proveedores	HRA12	Agrupación con	HRA2
Realizar Documentación Interna	HRA13	Eliminación	
Controlar Vigilantes Seguridad	HRA20		
Recepción Nocturna	HRA21	Eliminación	
Compra Venta-Divisas	HRA22		
Venta de Entradas - Excursiones	HRA30		
Alquilar Safe o Caja Fuerte	HRA31		
Alquilar Cunas	HRA32		
Cobrar Billares	HRA33		
Alquilar Parking	HRA34		
Recaudar Teléfono Público y de Habitaciones	HRA35		

Otras Ventas	HRA36	Posibilidad de eliminación	
Alquilar Lavandería Clientes	HRA38		
Ventas Buffet	HRA39		

El resultado final del proceso de racionalización de actividades de este centro se ha resumido para el hotel en el cuadro anterior.

4.2.4. Área de reservas y facturación

El proceso de racionalización de las actividades también se realizó en el área de reservas y facturación. Se estuvo analizando la posibilidad de descomponer la actividad HOA5 Control General de Reservas pudiendo distinguir las siguientes dos actividades a partir del estudio de las tareas que la conforman:

- Control de reservas de clientes directos y agencias "no garantías", puesto que el procedimiento es el mismo.
- Control de reservas de tour-operadores, en las que además pueden encontrarse medias pensiones, como observaremos más adelante en la actividad HOA8.

No obstante, debido a que la finalidad es la misma, el inductor de ambas actividades sería también el mismo, y la salida de estas actividades se mide de igual forma, se ha preferido identificar una única actividad.

Al final se mantuvieron las actividades que habían sido identificadas desde el principio, por lo que no hemos incluido ningún cuadro al respecto. También debemos indicar que este centro está ubicado en el hotel Holiday pero se encarga, de forma centralizada, de realizar todas las operaciones correspondientes a la función de reservas y facturación de los tres edificios del grupo. No obstante, se consiguió dividir cada actividad en tres de forma que cada edificio tuviera su correspondiente actividad. Así, por ejemplo, la actividad HOA1 Reservas directos quedaría repartida en HOA1-1, HOA1-2, HOA1-3 para los diferentes edificios del hotel Holiday, Salou y Marina, respectivamente. Esta operación pudo llevarse a cabo para todas las actividades de este centro con la excepción de la HOA8 Facturación y cobro pensiones, HOA10 Facturación y cobro de cunas (por la escasa importancia que representa) y HOA11 Facturación y cobro buffet guías.

4.2.5. Área de supermercado

Tal y como ha sido indicado, hay un supermercado en el hotel Holiday. El estudio detallado de las doce actividades que habían sido identificadas en una primera etapa permitió agruparlas reduciendo su número a cuatro. Ello no significa que las primeras actividades no fueran importantes sino más bien viene motivado por el hecho de que la dirección prefirió dedicar esfuerzos en las áreas más propias o típicas de la actividad hotelera, entendiendo que disponer de información básica del funcionamiento del supermercado ya sería suficiente. Los motivos que comportaron esta agrupación fueron:

- Por un lado, alguna de estas actividades no representaban un interés por parte de la dirección. La información detallada que se obtendría de ellas no resultaría crucial para la gestión del hotel, según la gerencia. Se prefirió conseguir información de otras actividades que pudieran repercutir en el negocio de forma más significativa.
- Por otro lado, algunas de ellas presentan un objetivo común. Por ejemplo, la actividad HSA3 Venta al cliente y la actividad HSA4 Controlar precios y márgenes están orientadas al mismo fin, las ventas de productos a clientes, mesurables tanto por el ingreso obtenido de las mismas como por el número de transacciones efectuadas.

Las actividades que fueron agrupadas así como las nuevas actividades fueron varias. En primer lugar, puesto que para el cierre diario del supermercado debe cuadrarse primero la caja realizada durante el mismo día se consideró la agrupación de HSA1 Cuadrar caja y HSA2 Cierre diario de supermercado bajo una sola actividad denominada HSA1 Cierres diarios de supermercado.

De igual modo, se consideró que el control de precios y márgenes que realiza el personal encargado del supermercado está enfocado directamente hacia la venta de los productos al cliente por lo que era suficiente motivo para agrupar las actividades HSA3 Venta al cliente y HSA4 Controlar precios y márgenes bajo la actividad finalmente denominada HSA2 Ventas de Supermercado.

Las actividades HSA5 Inventarios de Stocks y la HSA6 Reponer y Merchandising se encargaban de gestionar las existencias de productos en el supermercado por lo que

podían agruparse también bajo una nueva actividad que pasaría a denominarse HSA3 Gestión de Stocks.

Igualmente las actividades HSA7 Preparar pedidos y HSA8 Repasar albaranes podían agruparse. Ambas persiguen la confección de pedidos y su correcta recepción en el supermercado. Las dos pueden tener como medida última los pedidos realizados o supervisados o los albaranes (correspondientes a los pedidos) comprobados. Además, la duración de la actividad HSA8 Repasar albaranes era muy corta y ocasionaba pocos costes. Realmente el interés sobre la información que podría generar esta actividad era bajo y su utilidad también.

Por último, las actividades HSA10 Atender proveedores y HSA11 Dar pagarés a proveedores también se agruparon con las actividades HSA7 Preparar pedidos y HSA8 Repasar albaranes. Juntas siguen persiguiendo la confección de pedidos y su correcta recepción en el supermercado. Ambas pueden tener como medida última el número de pedidos realizados o supervisados o albaranes (correspondientes a los pedidos) comprobados. Además, la duración de esta actividad al igual como sucedía con la HSA8 repasar albaranes, es muy corta y comporta pocos costes. De nuevo la utilidad de la información que podría generarse esta actividad es muy poca. Finalmente, se incluyeron todas ellas bajo la actividad HSA3 gestión de stocks.

En el siguiente cuadro están recogidas las actividades iniciales y definitivas del centro de supermercado.

CUADRO 18. RACIONALIZACIÓN EN EL ÁREA DE SUPERMERCADO

EDIFICIO: HOLIDAY			
DEPARTAMENTO: SUPERMERCADO			
ACTIVIDAD INICIAL	CÓDIGO	RECLASIFICACIÓN	CÓD
Cuadrar caja	HSA1	Agregación en Cierres diarios de supermercado	HSA1
Cierre diario de supermercado	HSA2		
Venta al cliente	HSA3	Agregación en Ventas de supermercado	HSA2
Controlar precios y márgenes	HSA4		
Inventarios de Stocks	HSA5	Agregación en Gestión de stocks de supermercado	HSA3
Reponer y Merchandising	HSA6		
Preparar Pedidos	HSA7		
Repasar albaranes	HSA8		
Gestión de proveedores	HSA9		
Atender proveedores	HSA10		
Dar pagarés a proveedores	HSA11		
Limpiar Supermercado	HSA12		

4.2.6. Área de administración y finanzas

El problema aparecido en el área de administración y finanzas era el alto número de actividades que se habían identificado. El proceso de racionalización se realizó con el objetivo de reducir, en la medida de lo posible, este alto número de actividades siempre que el objetivo, la medida y el generador de coste de cada una lo permitieran.

El resultado de este proceso sólo comportó la agrupación de diferentes actividades, en ningún caso fueron desglosadas o eliminadas las actividades existentes. En concreto, todas las actividades relacionadas con el cierre diario, bien fueran en general, bien fueran de áreas específicas como la cocina se englobaron bajo la actividad HAA2 Cierre diario.

CUADRO 19. RACIONALIZACIÓN EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
ACTIVIDAD	CÓDIGO	RECLASIFICACIÓN	CÓDIGO
Cierre Mensual	HAA1	Agregación en Cierre Mensual	HAA1
Cierre Mensual Cocina	HAA11		
Cierre Mensual Bar	HAA10	Cierre Mensual Bar	HAA10
Cierre Mensual Supermercado	HAA12	Cierre Mensual Supermercado	HAA12
Cierre Diario	HAA2	Agregación en Cierre Diario	HAA2
Cierre Diario Cocina	HAA14		
Cierre Diario Bar	HAA13	Cierre Diario Bar	HAA13
Cierre Diario Supermercado	HAA15	Cierre Diario Supermercado	HAA15
Cierre Anual	HAA3	Agregación en Cierre Anual	HAA3
Cierre Anual Cocina	HAA17		
Cierre Anual Bar	HAA16	Cierre Anual Bar	HAA16
Cierre Anual Supermercado	HAA18	Cierre Anual Supermercado	HAA18
Control de Gestión	HAA4	Agregación en Control de Gestión	HAA4
Control de Gestión Bar	HAA19		
Control de Gestión Cocina	HAA20		
Control de Gestión Supermercado	HAA21		
Cash Management	HAA5	Agregación en Cash Management	HAA5
Cash Management Bar	HAA22		
Cash Management Supermercado	HAA23		
Gestión Contable	HAA6	Agregación en Gestión Contable	HAA6
Gestión Contable Bar	HAA24		
Gestión Contable Cocina	HAA25		
Gestión Contable Supermercado	HAA26		
Analizar Nuevas Inversiones	HAA7	Analizar Nuevas Inversiones	HAA7
Control Interno	HAA8	Agregación en Control Interno	HAA8
Control Interno Bar	HAA27		
Control Interno Cocina	HAA28		
Control Interno Supermercado	HAA29		
Mantenimiento Informático	HAA9	Agregación en Mantenimiento Informático	HAA9
Mantenimiento Informático Bar	HAA30		
Mantenimiento Informático Supermercado	HAA31		

El interés que la descomposición en muchas actividades representaba para la dirección del hotel era mínimo en esta área por lo que resultaba mucho más

interesante su agrupación. No obstante, se conservaron por separado las actividades relacionadas con cierres diarios, mensuales o anuales de los centros de supermercado y de bar.

Esta misma operación fue repitiéndose con las actividades relacionadas con el cierre mensual, el cierre anual, el control de gestión, etc. de manera que el resultado global del proceso de racionalización de actividades en el centro de administración y finanzas quedó como se recoge en el cuadro anterior.

4.2.7. Dirección ejecutiva

Como ya ha sido indicado, la dirección ejecutiva abarca la gestión de los tres edificios que componen la corporación. Por este motivo, la mayoría de las actividades que se relacionan a continuación no se repiten para cada edificio sino que se realizan en conjunto sin estar individualizadas por edificio, con la excepción de la HEA1 Gestionar personal puesto que consiste en planificar la plantilla, fijar los perfiles de los puestos de trabajo, seleccionar el personal, etc. y aunque esté codificada como una actividad presta servicios por separado a cada categoría de personal de cada edificio. No obstante, esto no se tuvo en cuenta en esta primera aproximación a la implantación del sistema ABC en este hotel por diferentes razones. Por un lado, se trata de una función que se realiza antes de iniciar la temporada y resultaba difícil medir los recursos empleados para su utilización una vez estuviera iniciada la misma. Por otro lado, tal y como ya habíamos apuntado, se pospuso la aplicación del ABC a las áreas directivas para temporadas posteriores por lo que aunque se hubiera planteado de forma diferente esta actividad de dirección ejecutiva tampoco hubiera tenido una repercusión inmediata en la práctica.

Después de analizar las actividades realizadas por la Dirección ejecutiva se decidió mantenerlas sin descomponerlas ni agregarlas, así como sin eliminar ninguna de ellas. Por ello, no hemos incluido ningún cuadro como en los casos anteriores.

4.2.8. Gerencia

Aunque las actividades que habían sido identificadas para este centro de trabajo hubieran podido ser objeto de análisis, recordamos que se decidió no modificar ninguna que pudiera pertenecer a la dirección de la empresa al mismo tiempo que

también se optó por posponer una implantación completa del sistema ABC en estas áreas de trabajo.

4.2.9. Dirección general

En el caso del área de la dirección general del hotel sirven los mismos comentarios que los efectuados para la gerencia en el apartado anterior. Las actividades realizadas por sus responsables no despertaron suficiente interés como para ser analizadas en profundidad y proceder a un estudio posterior de sus costes.

4.2.10. Conserjes o serenos

Del análisis llevado a cabo sobre las actividades que efectúan los conserjes a parte de aquéllas que también están reconocidas en el área de recepción se decidió mantener todas las actividades que habían sido identificadas sin efectuar ningún cambio. Así, las actividades que quedaron como definitivas fueron HZA1 Sacar basuras, HZA2 Limpiar piscina, HZA3 Limpiar terraza, a parte de aquéllas que ya están contempladas en recepción.

4.2.11. Vigilancia

Debido a que en el área de vigilancia únicamente se había contemplado una actividad, HZA4 Vigilancia general, se quedó finalmente como actividad definitiva de este centro.

Una vez contempladas las modificaciones que algunas de las actividades de los diferentes centros habían experimentado se estudia la clasificación que de las mismas efectuamos para diferenciarlas en primarias y secundarias.

4.3. Clasificación de las actividades en primarias y secundarias

Se recoge a continuación la clasificación de las actividades en primarias y secundarias llevada a cabo en el hotel. En primer lugar se han relacionado, agrupadas por centro de actividad, las actividades primarias y, en segundo lugar, aparecen las actividades secundarias también por departamentos.

Las actividades pueden ser clasificadas, desde el punto de vista de la prelación, en primarias y secundarias. Según Brimson (1991) “*las actividades secundarias constituyen inputs de las actividades primarias*”¹³. Es decir, la realización de algunas actividades primarias puede requerir haber llevado a cabo anteriormente alguna actividad secundaria.

En este sentido, Castelló y Lizcano (1994)¹⁴ consideran que algunas actividades están relacionadas directamente con el objetivo de coste y son las que pueden denominarse actividades primarias o principales, mientras que otras actividades guardan una relación menos directa, puesto que se configuran como actividades de apoyo o de sostenimiento de las principales, por lo que nosotros las denominamos secundarias en el sentido propuesto por Brimson. No obstante, estas últimas actividades también deben repercutir sus costes al objetivo de costes correspondiente. Por este motivo, deberán ser objeto de un reparto secundario de costes entre el resto de actividades, proceso que efectuaremos en el capítulo siguiente.

4.3.1. Actividades primarias

Tal y como se ha señalado, las actividades primarias pueden relacionarse de forma directa con el objeto de coste de la empresa y, en determinadas ocasiones, requieren la realización de otras actividades de carácter secundario.

Para la implantación del sistema de determinación de costes ABC se diferenciaron qué actividades eran principales y cuáles eran de sostenimiento o apoyo, por lo tanto, secundarias. En este sentido, cabe destacar la aparente facilidad con la que se pudo llevar a cabo este proceso. Identificar qué actividades están relacionadas directamente con el servicio que presta el hotel es relativamente sencillo. Más compleja será la fase en la que deberemos identificar los generadores de coste de cada una de ellas.

Al igual que en los apartados anteriores, se estudia esta clasificación por centros de coste en el mismo orden que el seguido hasta ahora.

¹³ Brimson, J.A. (1991), ob. cit, p. 96.

¹⁴ Castelló, E. Y Lizcano, J. (1994), ob. cit, p. 284.

- **ÁREA DE HABITACIONES**

Las actividades que pudieron ser consideradas como primarias fueron HPA1 Limpiar habitaciones (relacionada con el servicio de alojamiento), HPA3 Controlar lavandería exterior (también relacionada con el servicio de alojamiento) y HPA20 Limpiar restaurante (relacionada con los productos vendidos en el área de restauración).

- **ÁREA DE RESTAURACIÓN**

En esta área de trabajo, las actividades que se consideraron primarias fueron HFA1 Preparar y vender alimentos bar (relacionada con snacks), HFA2 Preparar buffet cocina (relacionada únicamente con este producto), HFA3 Preparar y vender bebidas bar (relacionada con refrescos, espirituosos, etc.), HFA7 Cierre mensual (relacionada con todas las ventas generadas en este centro), HFA17 Controlar caja bar (relacionada con los productos vendidos en bar), HFA18 Control gestión bar (relacionada con ventas del bar), HFA19 control gestión cocina (relacionada con ventas del centro) y HFA22 Plan de prevención de riesgos laborales.

- **ÁREA DE RECEPCIÓN**

Las actividades primarias del área de recepción fueron HRA1 Realizar receptiva clientes (relacionada con el servicio de alojamiento), HRA10 Filtrar incidencias (relacionada con el servicio de alojamiento o con los productos de restauración), HRA11 Controlar caja recepción (relacionada con todas las ventas de servicios realizadas en recepción), HRA20 Controlar vigilantes seguridad (relacionada con todo el edificio), HRA22 Compra venta divisas (relacionada precisamente con este servicio), HRA30 Venta entradas-excursiones (relacionada con este servicio), HRA31 Alquilar caja fuerte (relacionada con este servicio), HRA32 Alquilar cunas (relacionada con este servicio), HRA33 Cobrar billares (relacionada con este servicio), HRA34 Alquilar parking (relacionada con este servicio), HRA35 Recaudar telefono público (relacionada con este servicio), HRA36 Otras Ventas (no es secundaria por su especial particularidad como ya se ha comentado anteriormente), HRA37 Ventas buffet (relacionada con este servicio) y HRA38 Alquilar lavandería clientes (relacionada también con este servicio).

- **ÁREA DE RESERVAS Y FACTURACIÓN**

En el área de reservas y facturación todas las actividades fueron consideradas primarias. En concreto, estas actividades son HOA1 Reservas directos (relacionadas con el servicio de alojamiento y con los clientes directos), HOA2 Reservas agencias (relacionada con el servicio de alojamiento y con las AA.VV. como clientes), HOA3 Reservas garantías (relacionada con el servicio de alojamiento y con los TT.OO.), HOA4 Demanda información directos (relacionada con el servicio de alojamiento y con los clientes directos), HOA5 Control de reservas (relacionada con el servicio de alojamiento), HOA6 Facturación y cobro agencias (relacionada con el servicio de alojamiento y con las AA.VV. como clientes), HOA8 Facturación y cobro pensiones (relacionada con productos de restauración y con las AA.VV. como clientes), HOA10 Facturación y cobro de cunas (relacionada con el servicio de alquiler de cunas) y HOA11 Facturación y cobro buffet guías (relacionada con el producto de buffet).

Recordemos que este centro de trabajo realiza estas actividades para los tres edificios de una forma centralizada.

- **ÁREA DE SUPERMERCADO**

Las actividades primarias del área del supermercado fueron HSA1 Cierres diarios (relacionada con todas las ventas de artículos), HSA2 Ventas (relacionadas con todos los artículos vendidos) y HSA4 Limpieza supermercado (relacionadas con el centro del supermercado). En los otros dos edificios no encontramos un supermercado.

- **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Las actividades ejecutadas en esta área sirven para los tres edificios puesto que se realizan de forma centralizada y fueron consideradas primarias las actividades HAA1 Cierre mensual, HAA2 Cierre diario, HAA3 Cierre anual, HAA6 Gestión contable, HAA7 Análisis de nuevas inversiones, HAA8 Control Interno y HAA9 Mantenimiento Informático. No obstante, la identificación de este tipo de actividades con un objeto de coste específico, como puede ser un cliente o un servicio, es complicado. Sería mucho más correcto relacionarlas con toda la empresa o con una línea de prestación de servicios. Se trata de actividades que pueden considerarse a nivel de empresa o a nivel de producto, servicio o línea más que a nivel de unidad o de lote de servicios.

Por otro lado, se detectó el siguiente grupo de actividades secundarias que también se realizan en administración y finanzas: HAA10 Cierre mensual F&B, HAA12 Cierre mensual supermercado, HAA13 cierre diario F&B, HAA15 Cierre diario super, HAA16 cierre anual F&B y HAA18 cierre anual supermercado. En este caso sólo se llevan a cabo en el hotel. Se trata de actividades que no pueden ser consideradas a nivel de empresa sino de línea de producción o producto. Corresponden a áreas concretas de actividad e ingresos y sus costes se deducirán precisamente para calcular los márgenes de dichos departamentos.

- ÁREA DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

Al igual que el caso anterior todas las actividades realizadas en esta área son centralizadas para toda la corporación y siguiendo el mismo razonamiento podemos afirmar que las actividades que se realizan en esta área son de nivel de empresa o de producto más que de niveles inferiores.

- ÁREA DE GERENCIA

La gerencia también trabaja simultáneamente para los tres edificios. Sin embargo, tal y como se identificaron sus actividades podrían llegar a considerarse incluso como actividades secundarias.

- ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL

Igualmente, la dirección general se encarga de estas funciones para los tres edificios que forman parte del grupo y sus actividades, que serían principales si se aplicara en la práctica el ABC en esta área de la empresa, también están relacionadas con toda la empresa.

- CONSERJES O SERENOS

Ninguna de las actividades que realizan los serenos de los tres edificios fueron consideradas actividades primarias puesto que resultaba muy difícil relacionarlas con algún objeto de coste fuera del nivel que fuera.

- **ÁREA DE VIGILANCIA**

La única actividad identificada para este centro, la denominada HZA4 Realizar vigilancia general, fue considerada una actividad principal para los tres edificios. Como se observará más adelante el tratamiento otorgado a esta actividad fue su traspaso como actividad a nivel de toda la empresa.

4.3.2. Actividades secundarias

Tal y como ha sido señalado, algunas actividades guardan una relación menos directa o no tiene ningún tipo de relación con el producto o servicio ofrecido por la empresa configurándose como actividades de apoyo o de sostenimiento de las principales. Estas actividades han sido denominadas secundarias en el sentido propuesto por Brimson. A continuación relacionamos las actividades que fueron consideradas como secundarias en el hotel agrupadas por centros de actividad. Todas ellas serán objeto de un reparto secundario de costes para la determinación del coste total de las actividades primarias en el capítulo siguiente de esta tesis.

- **ÁREA DE HABITACIONES**

En el centro de habitaciones se consideraron secundarias las siguientes actividades: HPA2 limpiar zonas comunes, HPA4 gestionar almacén de habitaciones y HPA15 lavandería interior.

- **ÁREA DE RESTAURACIÓN**

Las actividades que fueron consideradas secundarias en el área de restauración fueron HFA4 limpiar sala, HFA5 limpiar cocina, HFA6 limpiar bar, HFA8 gestionar compras, HFA9 controlar almacén F&B, HFA13 gestionar personal, HFA14 coordinar animación, HFA15, atender clientes y HFA16 planificar menús.

La actividad HFA8 gestionar compras se realiza para los tres edificios. Por este motivo, además de tratarse de una actividad secundaria, la distribución de sus costes se hará entre actividades que se llevan a cabo tanto en el hotel como en el resto de edificios. En concreto, reciben costes de HFA8 gestionar compras las actividades HPA1, MPA1 y SPA1 Limpiar habitaciones, HRA1 Receptiva de clientes, HFA1

Preparar y vender alimentos , HFA2 Preparar buffet cocina, HFA3 Preparar y vender bebidas bar.

- **ÁREA DE RECEPCIÓN**

En recepción la única actividad secundaria fue HRA2 Atender clientes externos e internos (que sirve para actividades de recepción, de restauración, de facturación y reservas, etc. si fuera el caso).

- **ÁREA DE RESERVAS Y FACTURACIÓN**

En el centro de actividad de reservas y facturación todas las actividades fueron consideradas primarias puesto que todas eran necesarias para la prestación del servicio principal entre otros del hotel: el alojamiento de clientes en las habitaciones. Recordemos que estas actividades se realizan en uno de los edificios pero se desglosaron para disponer en todo momento de toda la información acerca de los costes que había originado cada actividad para cada uno de los edificios.

- **ÁREA DE SUPERMERCADO**

En esta área se identificó sólo una actividad secundaria cual es HSA3 Gestión de stocks que sirve a la HSA2 ventas de supermercado. Cabe decir que al no tratarse del negocio principal del hotel no había un gran interés por detallar la información que podría aportarse mediante la aplicación exhaustiva del sistema ABC. Es por ello que tres de las cuatro actividades identificadas en esta área son primarias.

- **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

El área de administración y finanzas las actividades clasificadas como secundarias fueron HAA4 Control de gestión y HAA5 Cash management.

- **ÁREA DE DIRECCIÓN EJECUTIVA**

El área de dirección ejecutiva, como se ha señalado, realiza actividades que pueden considerarse primarias. No obstante, todas ellas corresponderían a los tres edificios pertenecientes al grupo por lo que si se determinaran los márgenes y resultados por separado deberían repartirse también los costes de estas actividades.

- **ÁREA DE GERENCIA**

A parte de otras actividades que pueda realizar el responsable de esta área que correspondan a facturación y reservas, las dos actividades que se identificaron de forma específica para la dirección ejecutiva podrían considerarse actividades secundarias. HGA1 Gestión de compras generales se distribuiría igual que HFA8 Gestión de compras y HGA2 Controlar horas extras personal limpieza estaría relacionado con actividades ejecutadas en el área de habitaciones exclusivamente. Estas actividades, en el caso de ser objeto de la implantación del ABC afectarían a los tres edificios y tendrían que distribuirse sus costes entre actividades de las áreas mencionadas tanto del hotel Holiday, como de los edificios Salou y Marina.

- **ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL**

El mismo razonamiento planteado para el área de la gerencia nos serviría para la función de la dirección general puesto que también realiza actividades generales para toda la empresa que eran de tipo primarias.

- **CONSERJERÍA O SERENOS**

Como ya se indicó en el apartado anterior, todas las actividades que realizan los serenos fueron consideradas actividades secundarias. Estas actividades eran HZA1 Sacar basuras, HZA2 Limpiar piscina, HZA3 Limpiar terraza. Las actividades que en el resto de edificios eran realizadas por los conserjes también fueron consideradas secundarias.

- **ÁREA DE VIGILANCIA**

Esta área únicamente realiza una actividad que, como ya comentamos, es primaria. Recordemos que aunque el personal está contratado a una empresa externa, existía un gran interés por reconocer esta actividad y hacer constar el coste a que ascendía.

4.4. Clasificación de actividades por niveles de actividad

Las actividades que se realizan en una empresa no sólo pueden clasificarse en actividades primarias y secundarias sino que existen más clasificaciones susceptibles

de aplicación. En concreto, bajo el sistema de costes basados en las actividades es muy habitual encontrarse con la distinción de actividades en función del nivel al cual se realizan, de este modo se distinguen: actividades a nivel unitario, a nivel de lote, a nivel de producto, a nivel de empresa.

- a) las actividades a nivel unitario: son aquéllas que se realizan para cada unidad de producto o servicios. Por ejemplo, limpiar habitaciones es una actividad unitaria porque se realiza para cada habitación individualmente, y cada vez que el cliente debe alojarse en la habitación.
- b) Actividades a nivel de lote: son aquéllas que se realizan para la obtención de un lote de productos o de servicios. La preparación del buffet corresponde a una actividad a nivel de lote puesto que se cocinan y preparan bandejas de un número de raciones determinadas.
- c) Actividades a nivel de producto: son aquéllas que se realizan de forma general para una determinada línea de producto o prestación de servicio independientemente del número de unidades servidas o del número de lotes servidos. La actividad de planificación de menús es una actividad que se realiza para este producto determinado.
- d) Actividades a nivel de empresa: son aquéllas que requiere la propia empresa a nivel general, sirven de soporte para toda la organización. Todas las actividades de dirección suelen ser de este nivel. Las actividades HZA4 vigilancia general de la empresa y HFA22 Plan de prevención de riesgos laborales también se han clasificado en este nivel.

Los costes de los distintos tipos de actividades deberán relacionarse con sus correspondientes objetos de coste (unidades, lotes, etc.) mediante las medidas de actividad más oportunas o los generadores de coste que mejor representen la relación causa-efecto existente entre ellos. Los generadores de coste o *activity drivers* que se identificarán para las actividades a nivel unitario deberán reflejar una relación entre dichas actividades y las unidades de producto o servicio que recibirán sus costes (por ejemplo, horas de trabajo, unidades monetarias de venta, etc.). Se trata de una serie de medidas que recuerdan la magnitud de las unidades de obra en los sistemas tradicionales de determinación de costes.

Para las actividades clasificadas dentro del nivel de lote de productos o servicios deberán escogerse también medidas de actividad relacionadas con grupos de productos o servicios que ya no se corresponden tan claramente con las unidades de obra tradicionales.

4.5. Mapa y diccionario de actividades

Llegados a este punto resultó interesante recopilar sistemáticamente toda la información relativa a las actividades. En primer lugar, se elaboraron mapas de actividades que reflejaban en cada centro de trabajo todas aquéllas que se llevaban a cabo, con su codificación correspondiente, así como con todos los enlaces o vínculos existentes entre ellas. En segundo lugar, y con el fin de unificar y clarificar conceptos y contenidos, se confeccionó un diccionario de actividades en el que se recopilaban todas las actividades con su correspondiente definición, sus objetivos y sus tareas principales.

4.5.1. Mapa de actividades

Tal y como ha sido comentado, se confeccionó un mapa de actividades para cada centro de trabajo del hotel (habitaciones, restauración, reservas y facturación, recepción, supermercado, administración y finanzas, etc).

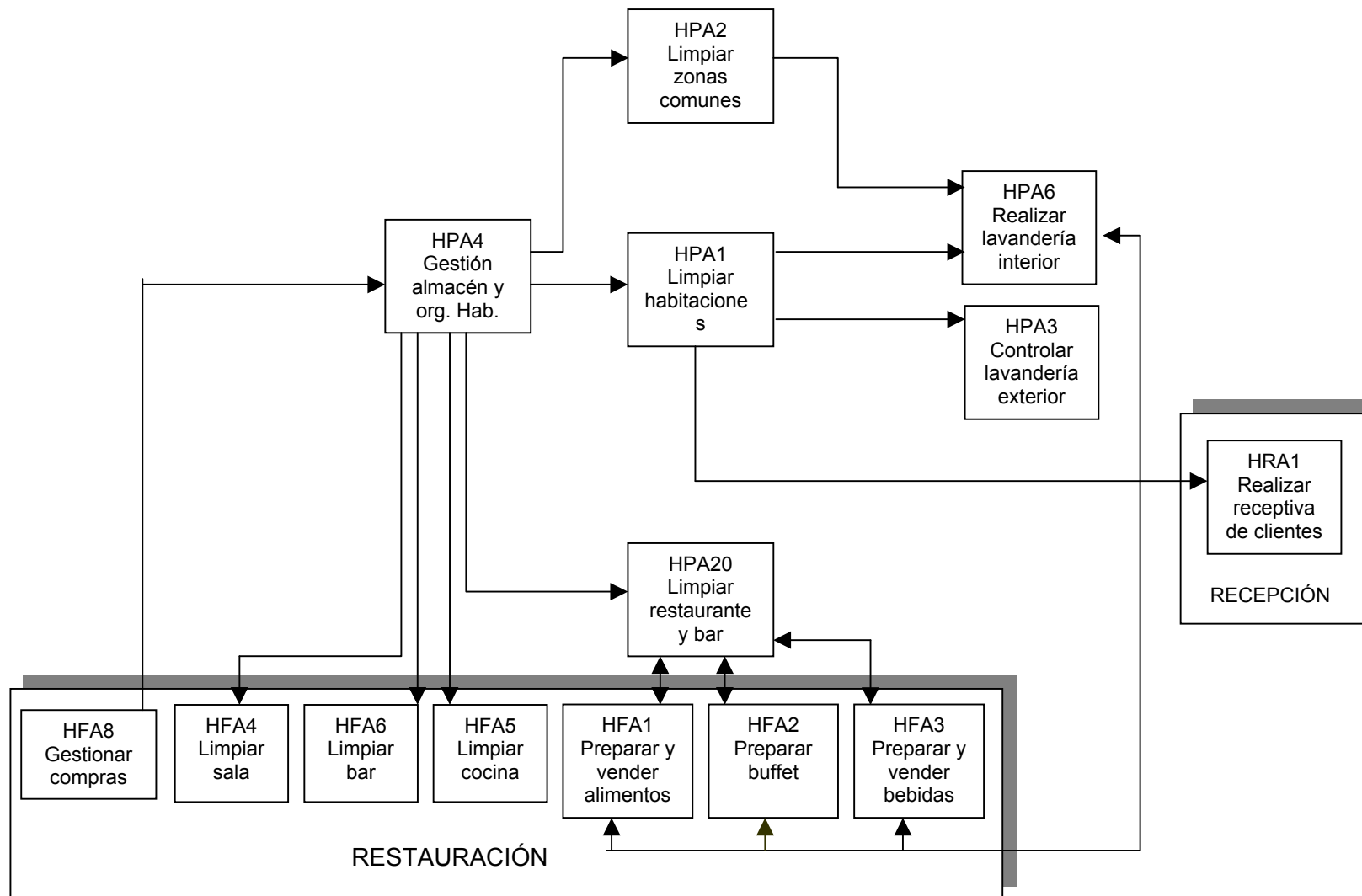
A continuación sólo se muestra en el gráfico 1 el mapa de actividades del centro de habitaciones. Con el ánimo de descargar el desarrollo teórico de varias páginas con diferentes mapas de todos los departamentos, se ha optado por recogerlos todos como anexos de este capítulo. Por ello, remitimos al lector al apartado de anexos (gráficos 4 a 15) para observar estos mapas. El orden en el que aparecen es el siguiente: centro de habitaciones, restauración, recepción, reservas y facturación, supermercado, administración y dirección ejecutiva. No se han elaborado mapas de actividades para vigilancia, dirección general y gerencia por ser una o dos las actividades identificadas en estos centros.

En cuanto al área de restauración, se han elaborado cinco mapas. El primero de ellos, (gráfico 5), es el derivado de las actividades identificadas en un primer momento sin haber procedido a su racionalización. El mapa de actividades definitivo (gráfico 9) para este centro de trabajo se recoge en quinto lugar. Entre ellos, se ha considerado oportuno incluir los mapas relativos a funciones específicas dentro de este centro de

restauración. Así, por ejemplo, se puede observar el esquema de todas las actividades que están relacionadas con la confección y venta de bebidas (gráfico 6), alimentos (gráfico 7) y buffet (gráfico 8).

En el área del supermercado, también se han elaborado dos mapas de actividades. Uno es el que corresponde a todas las actividades identificadas en un primer momento (gráfico 12), y el otro es el definitivo (gráfico 13). Todas las actividades que podían agruparse por su parecida finalidad y por su escasa importancia y consumo de recursos aparecen en el esquema general del proceso o mapa de actividades diseñado para el supermercado dentro de un rectángulo cuyos lados son discontinuos.

GRÁFICO 1. MAPA DE ACTIVIDADES DE HABITACIONES



4.5.2. Diccionario de actividades

El diccionario de actividades elaborado para el hotel recoge todas definiciones, objetivos, y tareas de cada una de las actividades identificadas. A continuación, agrupadas por áreas, se muestran todas estas actividades. La descripción de estas actividades se llevará a cabo siguiendo un orden concreto. En primer lugar, se definirá el contenido de cada actividad, concretando después el objetivo perseguido con su realización y finalizando con la relación de todas las tareas que se llevan a cabo en la ejecución de dicha actividad.

4.5.2.1. Área de habitaciones

En el área de habitaciones trabajan un total de once personas en el hotel Holiday incluida la gobernanta. Además, estos trabajadores pueden ser reforzados, en caso de mucho trabajo, por otros que suelen contratarse a través de empresas de trabajo temporal. Se han identificado de forma definitiva seis actividades en la sección de habitaciones del hotel.

La ejecución del conjunto de estas actividades tampoco sigue, en general, un orden concreto. Es decir, no forman parte de un proceso mayor determinado dentro de habitaciones. Algunas actividades pueden realizarse de forma independiente, otras pueden realizarse antes o después que las demás. Así, por ejemplo, la HPA1 Limpiar habitaciones no tiene ninguna relación con HPA2 Limpiar zonas comunes y tampoco guardan un orden concreto.

A continuación se analiza cada una de las actividades que han sido identificadas en el centro de habitaciones.

HPA1 Limpiar habitaciones

Quizás sea esta actividad una de las que el cliente valora mejor en un establecimiento hotelero. Esta actividad consiste en preparar y limpiar completamente la habitación para la entrada de clientes por lo que el objetivo de la misma se centra precisamente en arreglar las habitaciones y dejarlas correctamente para que el cliente las encuentre en perfecto estado.

Las tareas para realizar esta actividad son:

1. Chequear habitación
2. Recoger ropa sucia y sacar basura
3. Barrer apartamento
4. Limpiar cocina (utensilios, nevera, microondas, armario)
5. Limpiar dormitorio
6. Hacer camas
7. Limpiar terraza
8. Limpiar cristales
9. Sacar polvo
10. Limpiar baño
11. Fregar suelo
12. Limpiar pasillos
13. Repartir productos limpieza preparando carros a trabajadoras
14. Clasificar partes de trabajo, organizar, controlar horas y días de fiesta
15. Seleccionar habitaciones y otras tareas
16. Dar información en recepción

HPA2 Limpiar zonas comunes

Esta actividad consiste en limpiar todas las zonas comunes a las que los clientes tienen acceso en cualquier momento del día, tales como recepción, la sala de billar, escalera de emergencia, pasillos, así como oficinas, etc. Su objetivo es limpiar todas las zonas comunes del hotel.

Las tareas que componen esta actividad son las siguientes:

1. Barrer y fregar suelos
2. Limpiar cristales, aluminios y puertas
3. Limpiar maderas de recepción
4. Limpiar baños
5. Limpiar ascensores, escaleras, pasillos.

Los clientes tienen acceso a diferentes zonas del hotel a parte de las habitaciones y, por este motivo, acostumbran a ensuciarse más que otras y es necesario realizar una limpieza diaria. Estas zonas son básicamente las siguientes: recepción del hotel, ascensores, escaleras normales y de emergencia, así como barra de escaleras, salón de televisión, pasillos, almacén, despachos, habitación para maletas y baños. Además también debe limpiarse la oficina, la habitación de la lavadora y los cuartos de basura.

HPA3 Controlar Lavandería Exterior

Esta actividad consiste en avisar a la lavandería y realizar el control de los envíos y recepciones de las diferentes tandas de ropa enviadas a la misma. El objetivo de esta

actividad está encaminado a gestionar los envíos de ropa así como ordenar y comprobar la ropa recibida para que no falte ninguna.

Las tareas de esta actividad son las siguientes:

1. Bajar ropa sucia de los offices
2. Clasificar ropa
3. Contar ropa sucia
4. Enviar ropa a lavandería
5. Rellenar albarán de entrega
6. Recibir ropa limpia
7. Controlar albarán de entrada
8. Contar ropa recibida
9. Ordenar ropa
10. Subir ropa a los offices
11. Enviar albaranes a contabilidad

HPA4 Gestionar almacén

Esta actividad consiste en llevar a cabo todo tipo de preparativos para la organización y planificación del trabajo, y en mantener el orden y la organización de las habitaciones con el objeto de planificar adecuadamente el trabajo del personal de esta área y gestionar correctamente los productos de limpieza necesarios.

Las tareas que componen esta actividad son:

1. Control de productos de limpieza haciendo pedidos a recepción
2. Control e información de habitaciones preparadas y anomalías detectadas
3. Hacer inventario anual de vajilla y del resto de artículos.

HPA15 Lavandería interior

Esta actividad consiste en poner en funcionamiento y mantener la lavandería interna, así como lavar la ropa básicamente del área de habitaciones, de cocina y del bar. El objetivo principal es mantener en funcionamiento la lavandería interna y tener limpia la lencería propia del hotel como toallas, paños de cocina, trapos de limpieza, etc.

Para llevar a cabo esta actividad deben realizarse las siguientes tareas:

1. Distribución y recogida de ropa
2. Poner en marcha la máquina de lavar y secar
3. Lavar la ropa, las toallas, manteles, servilletas, paños, delantales, las cortinas, los sofás, colchas, fundas colchones, cortinas, etc.
4. Secar la ropa
5. Doblar y colocar la ropa
6. Mantener lavandería y almacén limpios

HPA20 Limpiar bar y restaurante

Esta actividad consiste en realizar la limpieza del espacio destinado a restaurante. El objetivo perseguido con la realización de la misma es mantener limpio del restaurante.

Las tareas de la actividad son:

1. Barrer el suelo del restaurante y del bar
2. Limpiar cristales del restaurante y del bar
3. Fregar el suelo del restaurante y del bar

4.5.2.2. Área de restauración o food & beverage (f&b)

A continuación se describen las actividades identificadas en este centro de restauración siguiendo el orden que hemos apuntado anteriormente.

HFA1 Preparar y vender alimentos Bar

Esta actividad consiste en recoger y satisfacer las peticiones de los clientes de platos combinados o *snacks* que ofrece el bar. Los *snacks* se sirven en la zona del bar y son los platos combinados que se elaboran a medida que el cliente los demanda (desde una hamburguesa con queso hasta un bocadillo de patatas fritas). El objetivo que se persigue mediante la realización de esta actividad consiste en satisfacer las necesidades del cliente relacionadas con la demanda de alimentos preparados durante todo el día en el bar.

Las tareas de esta actividad son las siguientes:

1. Preguntar al cliente
2. Pasar pedido a cocina
3. Elaboración del plato
4. Recoger alimento preparado de cocina
5. Servir al cliente
6. Cobrar al cliente
7. Preparación de la zona de trabajo

HFA2 Preparar buffet

La preparación del buffet consiste en la elaboración de platos evidentemente destinados al buffet, que se prepara y presenta dos veces al día, una para el desayuno y otra para el momento de la cena, con combinaciones de platos y bandejas diferentes para uno y otro. El objetivo perseguido se centra también en satisfacer las

necesidades del cliente relacionadas con la demanda de alimentos preparados durante todo el día, tanto en el restaurante como en el bar.

Esta actividad está compuesta por las tareas siguientes:

1. Selección de productos a utilizar
2. Preparación de la zona de trabajo y utensilios
3. Elaboración del plato o bandeja
4. Colocación de las bandejas
5. Retirar las bandejas al final

HFA3 Vender Bebidas Bar

La venta de bebidas realizada en el bar comprende elaborar, si es el caso, y servir las bebidas que el cliente solicita. Esta actividad tiene como objetivo atender las necesidades del cliente de la barra con la debida atención, rapidez y cordialidad

Componen esta actividad las siguientes tareas:

1. Preparar las dotaciones de material necesario previo al servicio
2. Reponer armarios y botelleros
3. Preguntar al cliente
4. Servir al cliente
5. Cobrar al cliente

HFA4 Limpiar Sala

Esta actividad consiste en limpiar diariamente la sala de restaurante y la zona de trabajo y materiales del bar (suelos, mesas, sillas, etc.) excepto cristales. Su objetivo es mantener la sala de restaurante y bar en un estado óptimo de limpieza para mantener o mejorar la imagen ofrecida en este área a los clientes y para trabajar en las mejores condiciones higiénicas posibles.

Tareas:

1. Limpiar las mesas
2. Limpiar las sillas
3. Limpiar los suelos
4. Limpiar el buffet

HFA5 Limpiar Cocina

Este establecimiento hotelero considera primordial mantener en todo momento limpia e higiénica la cocina para lo cual dedica numerosos esfuerzos. Por este motivo se

identificó una actividad específica para ello que consiste en limpiar los materiales, menaje, y zonas de trabajo de la cocina a medida que se cocinan o preparan los alimentos. El objetivo de esta actividad consiste por tanto en mantener las zonas de trabajo y los utensilios de la cocina en las mejores condiciones higiénicas posibles para realizar bien el trabajo.

Tareas:

1. Limpiar utensilios (a medida que se van utilizando)
2. Limpiar menaje (una vez finalizado el trabajo)
3. Limpiar suelos de cocina

HFA6 Limpiar Bar

Limpiar el bar comporta limpiar los materiales y las zonas de trabajo del bar a medida que se sirve a los clientes y limpiar la zona de la sala que corresponde al bar. El objetivo perseguido con la realización de esta actividad consiste en mantener las zonas de trabajo y los utensilios del bar en las mejores condiciones higiénicas posibles para realizar bien el trabajo.

Tareas de esta actividad:

1. Limpiar los utensilios (a medida que se van utilizando)
2. Limpiar las cámaras del bar
3. Limpiar la cafetería del bar
4. Limpiar los grifos y el surtidor del bar

HFA7 Cierre Mensual

El cierre mensual consiste en la realización del inventario y recuento del almacén junto con análisis de la TPV y del buffet. El objetivo perseguido con esta actividad es disponer de la información necesaria del centro de restauración para poder analizar los resultados de cada mes.

Esta actividad está compuesta de las siguientes tareas:

1. Realizar un inventario o recuento del almacén
2. Introducción del recuento en el ordenador
3. Generación de informes
4. Análisis de los datos proporcionados por la TPV
5. Contrastar los datos con el responsable de administración

HFA8 Gestionar Compras

Esta actividad abarca todo un proceso que se inicia cuando los empleados de bar y cocina (y el resto de departamentos también) rellenan la correspondiente "hoja de pedido". Dicho pedido es introducido en el ordenador que genera automáticamente una orden de compra, que se envía al proveedor vía fax. Como objetivo fundamental destacamos el hecho de abastecer de materia prima el bar y la cocina y de materiales al resto de departamentos.

Las tareas de esta actividad son:

1. Revisar los niveles de existencias
2. Rellenar la "hoja de pedido" en el bar y la cocina (y otros departamentos)
3. Contrastar y revisar los precios de proveedores
4. Introducir la hoja de pedido en el ordenador
5. Efectuar las órdenes de compra (todas menos pan e imprevistos)
6. Enviar fax a proveedores

HFA9 Controlar Almacén F&B

La actividad de controlar el almacén del área de restauración abarca todas las operaciones relacionadas con el control de los movimientos de los materiales en el almacén. En el momento de recibir la mercancía, el personal autorizado utiliza la orden de compra como comprobante para confirmar que todo el material recibido coincide, tanto en cantidad como en precio, con los pedidos realizados. Efectuada la comprobación se firma el albarán de compra del proveedor. La orden de compra y el albarán de compra se grapán y puede entonces registrarse en el ordenador la entrada de género en el almacén. El objetivo fundamental de esta actividad consiste en controlar las entradas y salidas de género en el almacén.

Las tareas son:

1. Depósito de la orden de compra en bar y cocina
2. Control de la mercancía según orden de compra
3. Se anota en la orden de compra cualquier anomalía
4. Se verifica en ordenador cantidades y precios
5. Se registra albarán de compra
6. Puntualmente se realizan verificaciones de género según los datos proporcionados por ordenador

HFA13 Gestionar Personal

La actividad denominada gestionar personal comprende todas las operaciones encaminadas a planificar y seleccionar el personal según las necesidades del departamento junto con la planificación del trabajo de este personal. Por lo tanto, el objetivo perseguido es conseguir un grupo humano capaz de alcanzar las metas fijadas por la empresa así como atender en lo posible las necesidades del personal.

Las tareas de esta actividad son:

1. Estudiar las previsiones de ocupación
2. Analizar el estado actual de la plantilla
3. Concretar necesidades de plantilla
4. Revisar curriculum vitae disponibles
5. Contactar con ETT si es necesario
6. Entrevista con el candidato
7. Seleccionar el candidato
8. Formar el personal seleccionado
9. Planificar el trabajo del personal contratado

HFA14 Coordinar Animación

La actividad de coordinar la animación que se lleva a cabo en el área de restauración consiste en programar y controlar la animación interna y externa del hotel cuyo objetivo se centra en ofrecer un servicio de entretenimiento para la clientela con independencia de cuál sea su edad para incentivar, en la medida de lo posible, la consumición de alimentos y bebidas por parte de los clientes.

Esta actividad se realiza mediante las siguientes tareas:

1. Dialogar con los animadores
2. Planificar los espectáculos
3. Coordinar el personal

HFA15 Atender Clientes

Atender cualquier comentario, sugerencia, queja, en definitiva, la opinión del cliente. El objetivo de esta actividad es básicamente mejorar el servicio diariamente teniendo en cuenta las opiniones de los clientes y solucionando las quejas o problemas que éstos puedan plantear.

Las tareas son las siguientes:

1. Escuchar los comentarios que nos realizan los clientes

2. Indagar si es necesario
3. Solucionar el problema si es posible
4. Informar a la dirección si el problema es importante

HFA16 Planificar Menús

A principio de cada temporada deben revisarse los diferentes platos que se han ofrecido en la temporada anterior, analizando cuáles de ellos han sido más populares y cuáles no. Por ello, al menos una vez al año se realiza esta actividad consistente en planificar los platos y la composición de los menús (de buffet y de platos combinados) que se ofrecerán a los clientes durante la siguiente temporada. El objetivo es por tanto planificar los menús de forma adecuada al tipo de clientela del hotel a partir de la experiencia de años anteriores acerca de los platos más vendidos por tipo de cliente.

Tareas:

1. Analizar las características del cliente
2. Preparar la lista de sugerencias
3. Seleccionar los platos
4. Observar las ventas de cada plato de temporadas anteriores y de temporada actual

HFA17 Controlar Caja Bar

La actividad de cuadrar la caja del día se realiza según los importes proporcionados por el informe "Arqueo de caja" debiéndose observar y solucionar las posibles desviaciones, que se vayan detectando y que pueden ser debidas a diversas causas. El objetivo de esta actividad es conseguir que diariamente la caja del bar esté cuadrada.

Las tareas son:

1. Imprimir el informe "arqueo de caja"
2. Contar la caja
3. Comparar los datos
4. Introducir la información sobre estadísticas de clientes (número de clientes de cena, de desayunos, etc.)

HFA18 Control de Gestión Bar

La realización de la actividad denominada control de gestión del bar comprende el análisis periódico de los costes y de los presupuestos sobre los que el bar tiene una

influencia directa. El objetivo perseguido con la misma consiste en obtener información sobre los costes incurridos en el bar para una posible toma de decisiones.

Las tareas de esta actividad son:

1. Comparar la recaudación diaria con el coste diario del personal
2. Análisis periódico del coste de venta de los productos de bar

HFA19 Control de Gestión Cocina

El control de la gestión de la cocina se lleva a cabo mediante un análisis periódico de los costes y de los presupuestos sobre los que la cocina tiene una influencia directa. Como objetivo se persigue obtener información sobre los costes incurridos en la cocina para una posible toma de decisiones relacionadas con este área de trabajo.

Tareas:

1. Comparar recaudación diaria con el coste diario del personal
2. Análisis periódico del coste de venta de los productos que se elaboran en la cocina

HFA22 Plan Prevención Riesgos Laborales

La actividad que se ha denominado plan de prevención de riesgos laborales comprende todas las operaciones destinadas a supervisar los diferentes métodos de trabajo del personal con el objetivo de prevenir, en la medida de lo posible, accidentes laborales y accidentes de los clientes, y todas las acciones derivadas de la implantación del plan de prevención de riesgos laborales en toda la empresa.

Tareas:

1. Recorrer las dependencias del hotel
2. Dialogar con los trabajadores
3. Proponer actuaciones en la reunión del comité
4. Comprar materiales para la prevención de riesgos (carteles, protecciones, guantes, etc.)

No se ha contemplado como actividad el servicio de habitaciones (*room service*) que los hoteles de categorías más altas suelen ofrecer a los clientes del establecimiento, puesto que al tratarse de un hotel de tres estrellas no tienen este servicio. La misión básica del *room service* es servir al cliente en la habitación, cualquier tipo de alimento o bebida, ya sea desayuno, almuerzo, cena, etc. que solicite. Este servicio genera unos ingresos para el hotel por lo que constituye un objetivo de coste en sí mismo.

Para su prestación suelen realizarse diferentes tareas como serían, en función del nivel de detalle requerido, tomar el pedido del cliente, preparar el pedido, llevar el pedido a la habitación, recoger la bandeja, etc.

Por lo tanto, este servicio podría ser una actividad de servicio de habitaciones a la cual se trasladarían todos aquellos costes que fueran imputables, o bien, ser descompuesto en función del tipo de pedido que hubiera realizado un cliente en actividades diferentes.

4.5.2.3. Área de recepción

En este área de trabajo los recepcionistas pueden tener que realizar muchas operaciones, incluso, actividades para toda la empresa. Por ejemplo, llamar a la grúa en caso que sea necesario, fotocopiar documentos para otros departamentos, realizar llamadas telefónicas para el personal de otros departamentos, pasar llamadas a estos mismos trabajadores, etc. Incluso se venden y cobran los tiquets del buffet de restauración. Esta variedad comporta una dificultad añadida sobre la implantación de un sistema de costes basado en las actividades en una empresa industrial.

El área de recepción se convierte entonces en un centro neurálgico de operaciones que complementan actividades realizadas en diferentes puntos de la empresa. Así, por ejemplo, se confeccionan en recepción los partes de reparaciones a partir de las quejas o incidencias recibidas de clientes, del personal de habitaciones, del personal de recepción, de restauración, etc. con el fin de facilitar y organizar el trabajo al personal de mantenimiento y archivar esos mismos partes una vez finalizados estos trabajos.

En el área de recepción trabajan 4 recepcionistas más un conserje de noche de forma permanente en el hotel. La mayoría de las actividades identificadas no siguen necesariamente un orden concreto en su ejecución. Es decir, no forman parte de un proceso general determinado dentro de recepción. Más bien pueden considerarse como actividades aisladas con objetivos diferentes cada una más que como actividades coordinadas y enlazadas en este centro de trabajo. Así, por ejemplo, la compra y la venta de divisas no tiene ninguna relación con alquilar cajas fuertes o *safe* o alquilar cunas, parking, la lavandería de clientes o cobrar billares.

Este centro, por tanto, realiza actividades de naturaleza muy dispar. Algunas de ellas son finales puesto que directamente se obtiene el cobro de los clientes mientras que otras simplemente pretenden recoger una serie de incidencias que puedan haberse producido en el hotel.

A continuación se relacionan todas las fichas del diccionario de actividades del área de recepción correspondientes a las actividades consideradas de forma definitivas.

HRA1 Realizar receptiva de clientes

Esta actividad consiste en preparar y efectuar el registro de la entrada y la salida de clientes. El objetivo principal de la misma pretende recibir y acomodar a los clientes a la entrada en el hotel así como despedirlos a su salida entregando y recogiendo las llaves de la habitación en ambos momentos. Se han identificado todas las operaciones que están relacionadas con el registro de la entrada de los clientes (*check in*) que se llevan a cabo en ese momento y con el momento de la salida (*check out*) de los mismos.

Las diferentes tareas que componen esta actividad son:

- | | |
|---|--------------|
| 1. Sacar listado salidas. Hacer rack | Check out |
| 2. Señalar permanencias y salidas antes de las 8 am | Check out |
| 3. Imprimir listado llegadas y asignar apartamentos | Check in |
| 4. Imprimir recibos de entradas | Check in |
| 5. Elaborar parte para la gobernanta – separar garantías | Check in-out |
| 6. Cerrar teléfono, poner recibos, facturas telefónicas y garantías en casilleros | Check out |
| 7. Cobrar (check in) y devolver (en el check out) depósitos de apartamentos y cobrar teléfonos | Check in-out |
| 8. Hacer llaves, ponerlas junto a los recibos nuevos en casilleros | Check in |
| 9. Abrir líneas telefónicas | Check in |
| 10. Recoger garantías y guardarlas | Check out |
| 11. Dar llave, explicar servicios ofrecidos por el hotel (despertador, maletero, etc.) y otro tipo de información | Check in |
| 12. Explicar funcionamiento de electricidad | Check in |
| 13. Pasar por caja la entrada y salida de garantías | Check in-out |
| 14. Avisar a cocina y bar de entradas con pensiones | Check in |
| 15. Hacer registros entrada y salida en el ordenador | Check in-out |

HRA2 Atención a clientes externos e internos

Esta actividad consiste en atender personal y telefónicamente a clientes internos y externos (alojados actualmente, futuros, personas externas o personal de la empresa). Como objetivos de esta actividad señalamos los dos siguientes. Por un lado, se

persigue atender todas las cuestiones que nos realicen los clientes respecto al hotel, a servicios públicos de la ciudad (hospital, policía, correos, etc.), iglesias, tiendas, visitas turísticas de la ciudad, visitas a parques, taxis, etc. excepto quejas o reclamaciones. Por otro lado, se pretende también atender todas las cuestiones que nos soliciten el resto de personal de la empresa (fotocopias, llamadas teléfono, etc.).

Las tareas de esta actividad son las siguientes:

1. Información a clientes (iglesias, tiendas, correos, supermercado, etc.)
2. Información telefónica (dar precios, etc.)
3. Recibir llamadas telefónicas para otros departamentos, y para apartamentos
4. Hacer llamadas telefónicas para otros departamentos
5. Recibir visitas
6. Dar llaves (a los clientes no a la entrada al hotel y al personal)
7. Sacar a clientes o al personal del ascensor
8. Traducciones para el personal
9. Guardar y devolver objetos perdidos
10. Guardar las llaves y la caja del supermercado
11. Hacer fotocopias para otros departamentos
12. Controlar información (folletos) para reposición
13. Realizar los primeros auxilios y llamar al médico
14. Atender alarmas (incendios, sala de juegos)
15. Llamar la grúa
16. Llamar a los taxis
17. Hacer imprimir menús diarios para el bar y colgar en el restaurante

En mi opinión, esta actividad se ha identificado como conjunto de tareas muy variadas que tienen un objetivo común atender clientes tanto internos como externos. Cada una por separado no tiene demasiada importancia. Se trata de acciones puntuales que se realizan en muy poco tiempo. Estas operaciones pueden ser realizadas por la misma persona, aunque normalmente las ejecuta cualquier trabajador de este centro.

Por ejemplo, la llamada a un taxi consume teléfono, personal y pocos más recursos. Se realiza irregularmente. No siempre se corresponde con la salida del hotel de un cliente por lo cual no puede relacionarse con la actividad R.A.1.b “despedida de clientes” (en caso que se hubiera desglosado la actividad H.R.A.1). En realidad es una de las posibles peticiones de los clientes durante su estancia en el hotel. Por este motivo se ha creído conveniente considerarlo en esta actividad.

En cuanto a la tarea referida a la impresión de menús diarios para restauración evidentemente corresponde a restauración. La recomendación sugerida fue que todo (diseño e impresión y colgarlos después) se hiciera en el centro de restauración.

La tarea que aquí se ha considerado de “Información telefónica” (dar precios, etc.) también se realiza en reservas y facturación. En este caso, la recomendación realizada fue centralizarla únicamente en esta última área de trabajo.

HRA10 Filtrar incidencias

Esta actividad consiste en atender las reclamaciones y quejas de los clientes y comunicarlas a la dirección cuando sea oportuno con el objetivo de atender todas las reclamaciones y quejas de los clientes y comunicar a la dirección los casos que se consideren importantes.

Son tareas de esta actividad:

1. Escuchar al cliente
2. Si no hay motivo para la reclamación: explicárselo al cliente
3. Si hay motivo: intentar solucionar el problema
4. Comunicar a la dirección (si es necesario)
5. Seguimiento de la reclamación, por si se repite la misma situación
6. Elaborar el parte de reparación si se trata de un arreglo
7. Archivar el parte de reparación cuando se ha reparado

HRA11 Controlar Caja Recepción

Esta actividad consiste en realizar el control diario de la caja de recepción con el principal objetivo de comprobar la coincidencia entre el dinero existente y el saldo de la caja así como de realizar el arqueo de caja en el cambio de turno de personal.

Las tareas que deben efectuarse al realizar esta actividad son:

1. Entrar los movimientos de caja, contados, terminal punto venta (TPV)
2. Cerrar la TPV de recepción
4. Facturar los contados
5. Contar el dinero
6. Comprobación del saldo real con papeles
8. Hacer dos copias de la caja

Esta actividad identificada en el área de recepción del hotel también puede identificarse, de forma parecida, en el centro de restauración. Este hecho puede conducir a la posibilidad de agrupación de estas actividades en una macroactividad que constituya actividad de control.

De todas formas, los escasos recursos que se consumen para ejecutar esta actividad comporta, en nuestra opinión, que la empresa deba decidir si es objeto de estudio, es

decir, si merece la pena identificarla como actividad o si puede agregarse dentro de un proceso mayor que pasaría a considerarse una actividad única.

HRA22 Compra-venta divisas

La actividad denominada compra-venta de divisas consiste básicamente en realizar el cambio de divisas a los clientes y la venta de divisas en la entidad bancaria, lo que constituye el objetivo de la actividad.

Las tareas son:

1. Cambio de divisa al cliente
2. Registro de la compra en el ordenador
3. Comprobación de los papeles y la divisa
4. Introducción del movimiento de caja en el ordenador
5. Recuento del total de divisas
6. Sellar la divisa
7. Enviar el fax al banco
8. Entregar la divisa al banco
9. Contar el dinero del banco y pasar por caja
10. Registrar la venta de divisas en el ordenador
11. Recuento mensual de las divisas (compras y ventas)

HRA30 Venta de entradas-excursiones

Esta actividad consiste en vender a los clientes que lo soliciten entradas de Port Aventura, Aquópolis, etc. Evidentemente el objetivo de esta actividad es realizar este tipo de ventas en la mayor cantidad posible.

Esta actividad está compuesta por las tareas:

1. Coger los tiquets nuevos
2. Apuntar la numeración
3. Dar información de horarios y precios a los clientes
4. Entregar tickets a clientes
5. Hacer recibo de caja
6. Cobrar
7. Pasar por caja
8. Facturar
9. Hacer control tickets que quedan (cuando se reciben tickets nuevos)
10. Hacer reservas si es necesario
11. Contabilizar el dinero
12. Hacer informe de las ventas (mensual)

HRA31 Alquilar safe o caja fuerte

Esta actividad consiste en alquilar safe o cajas fuertes a los clientes que lo soliciten teniendo como objetivo el alquiler del mayor número posible de ellas.

Las tareas son:

1. Hacer el recibo
2. Cobrar al cliente (alquiler más depósito)
3. Explicar el funcionamiento de la caja fuerte
4. Entregar la caja fuerte y la llave
5. Pasar por la caja
6. Facturar el alquiler
7. A la devolución de la caja: devolución del depósito
8. Si ha habido pérdida de llave: buscar copia llave
9. Se entrega la llave nueva y se cobra al cliente una indemnización

HRA32 Alquilar cunas

Esta actividad consiste en alquilar cunas a los clientes que lo soliciten. De nuevo el objetivo de la misma es alquilar el mayor número posible de cunas a los clientes.

Las tareas de esta actividad son:

1. Informar a la gobernanta
2. Hacer el recibo de cada alquiler
3. Dar recibos al departamento de facturación
4. Recibir la factura más la copia y dar las facturas a los guías
5. Cobrar de los guías
6. Informar al área de facturación del cobro
7. Dar el dinero a dirección
8. Pasar las cunas a *planning*
9. Si no hay personal para hacerlo: subir la cuna

HRA33 Cobrar billares

Esta actividad consiste en recibir y contabilizar la recaudación de las máquinas recreativas con el objeto de controlar dicha recaudación.

Las tareas de esta actividad son las siguientes:

1. Recibir el dinero de la recaudación
2. Contar el dinero recibido
3. Firmar más sellar el recibo
4. Pasar por caja
5. Contabilizar la entrada dinero
6. Facturar

HRA34 Alquilar párquing

Esta actividad consiste en alquilar plazas de párquing a los clientes con el objeto de realizar el máximo número de alquileres.

Las tareas son:

1. Alquilar el párquing, dar mando para puerta entrada
2. Tomar nombre cliente, matrícula coche, teléfono, etc.
3. Hacer el recibo
- 4 Cobrar el alquiler más la fianza
- 5 Facturar el alquiler
- 6 Pasar al planning o hoja de control
7. Al devolver el mando, devolución de la fianza
8. Pasar por caja la devolución de la fianza

HRA35 Recaudar teléfono público y de habitaciones

Esta actividad consiste en vaciar las cabinas telefónicas del hotel y cobrar a los clientes las facturas telefónicas de las habitaciones.

Esta actividad está compuesta por las siguientes tareas:

HABITACIONES

1. Abrir las líneas telefónicas.
2. Si llegan al límite permitido: sacar facturas parciales
3. Cerrar las líneas
4. Cobrar las facturas
5. Pasar por la caja
6. Facturar
7. Archivar las facturas

CABINAS

1. Abrir y vaciar las cabinas telefónicas
2. Contar el dinero recaudado
3. Pasar por caja haciendo el recibo
4. Facturar

Como puede observarse en esta actividad se han incluido dos conjuntos de tareas diferenciados, el primero, para el cobro del consumo de teléfono de las habitaciones y el segundo para el control y recaudación de dinero de las cabinas telefónicas. El objetivo de ambos conjuntos es el mismo recaudar ingresos por consumo de teléfono de los clientes, bien sea en la habitación, o en la cabina.

Esta actividad vuelve a ser final. Aunque consume pocos recursos también se consideró necesario identificarla como tal puesto que genera ingresos y la dirección del hotel debe conocer sus costes.

HRA38 Alquilar lavandería a clientes

La actividad de alquiler de lavandería a los clientes comprende las operaciones encaminadas a alquilar la lavadora, que está destinada a este fin, a los clientes del hotel para que puedan realizar los lavados de ropa que necesiten.

Las tareas son:

1. Dar la ficha de la lavadora y la dosis del jabón al cliente
2. Hacer el recibo.
3. Cobrar del cliente
4. Pasar por la caja
5. Facturar el alquiler
6. Archivar

HRA39 Ventas de buffet

Esta actividad consiste en vender los tiquets de los diferentes buffets ofrecidos en el restaurante para desayunos y cenas a los clientes del hotel. El objetivo de esta actividad está encaminado a vender el mayor número de tiquets de buffets.

Las tareas son:

1. Numerar los tiquets
2. Hacer el tiquet y cobrar
3. Pasar por la caja
4. Facturar las ventas
5. Archivar

En cuanto se vende un tiquet, comienza un proceso puesto que debe notificarse a restauración para la planificación de la producción de tales buffets, al mismo tiempo, deben controlar almacenes y planificar compras, en facturación también deben realizar actividades al respecto. Por lo tanto, consuma muchos o pocos recursos se ha considerado necesario identificarla como actividad en recepción.

HRA20 Controlar vigilantes seguridad

Esta actividad consiste en la realización de controles sobre los vigilantes de seguridad y sobre los partes que éstos confeccionan con el objeto de evitar o solucionar las

posibles incidencias que puedan surgir e indicar a los vigilantes los lugares que deben controlar del establecimiento.

Las tareas de esta actividad son:

1. Indicación de las rondas y los sitios a vigilar
2. Control de la puerta de entrada
3. Control de los partes de servicio de los vigilantes
4. Dar las llaves

4.5.2.4. Área de reservas y facturación

El hotel tiene reservado un número determinado de habitaciones disponibles para las agencias "no garantías" con las que hay establecidos contratos de cupo, otro número de ellas para los clientes que directamente se pongan en contacto con el establecimiento y quieran alquilarlas y otro número para los tour operadores, con los que se mantienen contratos de garantía.

A continuación se analiza cada una de las actividades identificadas en este centro de reservas exponiendo las fichas de cada una de la misma forma en que se ha llevado a cabo para las áreas anteriores.

HOA1 Reservas agencias

Esta actividad consiste en atender las demandas de alquiler de las agencias de "no garantía". Su objetivo es alquilar los apartamentos o las habitaciones destinados para las agencias "no garantía" y completar el *planning* o documento en el que se controla la planificación de la ocupación de habitaciones.

Las tareas son:

1. Recibir las llamadas de la agencia por fax o teléfono
2. Confirmar la reserva por fax
3. Crear la ficha manual de la reserva
4. Marcar el *planning*
5. Archivar el fax de la demanda

HOA2 Reservas directos

Esta actividad consiste específicamente en atender las demandas de alquiler de los clientes directos. El objetivo perseguido es alquilar los apartamentos o habitaciones de los clientes directos y vender el máximo para completar el *planning*.

Tareas:

1. Recibir la llamada de un cliente
2. Informar al cliente
3. Crear la ficha manual
4. Marcar en *planning*
5. Enviar bono de confirmación
6. Archivar el bono de confirmación

HOA3 Reservas de garantías

Esta actividad consiste en transmitir a las recepciones, a través del ordenador, las reservas enviadas por fax o correspondencia de las agencias de garantía (tour operadores) a las cuales no se les realiza en este momento una factura. El objetivo principal es mantener constantemente informados a las áreas de recepción de los distintos edificios.

Las tareas son:

1. Recibir las reservas por fax o correo de las agencias de garantía
2. Crear las reservas en el ordenador
3. Chequear y comprobar que el número de habitaciones reservadas no superan la cantidad prevista (si este caso se produjera, se envía un fax con esta incidencia para que le den solución)
4. Chequear antes de la llegada la lista de habitaciones o *rooming-list* que envían
5. Llamar a los tour operadores si surge cualquier problema o duda en el proceso
6. Archivar las reservas

HOA4 Atender demandas directos por correspondencia

Esta actividad consiste en informar a los clientes directos de las características, precio, etc. de los apartamentos a través de correos o por vía fax una vez se ha recibido de los mismos una petición información por correspondencia. Como objetivo de esta actividad destacamos el hecho de informar a los clientes directos satisfaciendo su demanda y, en última instancia, ocupar habitaciones.

Las tareas que componen esta actividad son:

1. Recibir por fax o por carta la petición de información de clientes directos
2. Tomar nota del nombre y la dirección
3. Confeccionar la carta de información
4. Fotocopiar la carta de información
5. Enviar el original
6. Archivar la copia

HOA5 Control general de Reservas

La actividad denominada control general de reservas consiste precisamente en controlar que todas las reservas, ya sean de clientes directos, tour operadores o agencias "no garantía", estén bien creadas o recogidas en el ordenador y correctamente marcadas en el *planning*. El objetivo de realizar esta actividad es evitar cualquier tipo de error que pudiera llegar a producirse en el momento de las llegadas de los clientes.

Son tareas de esta actividad:

1. Extraer el listado de llegadas de clientes directos y agencias "no garantía".
2. Chequear el listado con fichas manuales y *planning* de llegadas de directos y agencias "no garantía"
3. Comprobar si los clientes directos han pagado el anticipo
4. Chequear el listado con faxes enviados de agencias
5. Chequear el listado con el *rooming list* de tour operadores
6. Archivar tanto para clientes directos como para agencias "garantía" y "no garantía"

HOA6 Facturación agencias "no garantía"

Esta actividad consiste en facturar a las agencias "no garantía" las reservas que han sido previamente gestionadas. Evidentemente, el objetivo es cobrar las ventas realizadas a las agencias "no garantía".

Las tareas son:

1. Comprobar que se tienen todos los bonos
2. Fotocopiar los bonos
3. Hacer facturación prueba y después real
4. Imprimir tres copias de cada factura
5. Grapar los bonos, previamente cortados, con las facturas
6. Preparar los sobres
7. Preparar los certificados
8. Llevar a correos toda la correspondencia
9. Archivar las copias en sus carpetas (de contabilidad y de pendiente de pago)

HOA7 Control cobro y contabilización agencias "no garantías"

Esta actividad consiste en controlar y contabilizar la liquidación de las facturas emitidas a las agencias "no garantía" con el objetivo de asegurar el cobro de los servicios prestados a las agencias "no garantía".

Esta actividad se lleva a cabo realizando las siguientes tareas:

1. Comprobar si las agencias han pagado las facturas pendientes
2. Si no se ha cobrado: reclamar por teléfono o fax el pago
3. Archivar reclamaciones
4. Si se cobra: comprobar al cobro que el importe coincide con la factura
5. Contabilizar el cobro
6. Archivar comprobante del cobro grapado con las facturas

HOA8 Facturación de pensiones a los tour operadores

Esta actividad consiste en facturar las pensiones de los clientes de tour operadores o de las agencias "garantía" con el objeto de tener confeccionadas estas facturas para su cobro posterior.

Tareas:

1. Comprobar que tenemos el bono correspondiente para poder facturar
2. Comprobar que coincide lo facturado con el bono correspondiente
3. Facturar primero prueba y segundo la real
4. Imprimir la factura y dos copias más
5. Fotocopiar dos veces el bono correspondiente
6. Grapar factura, con copias y con copias del bono correspondiente
7. Archivar una copia en la carpeta de contabilidad
8. Entregar a recepción las dos copias restantes
9. Archivar la copia para que nos la devuelvan firmada conforme lo han recibido

HOA9 Control y contabilización cobro pensiones a tour operadores

Esta actividad consiste en controlar el cobro de las pensiones de los tour operadores, comprobar que coincide con el importe facturado y contabilizar después el cobro. El objetivo es por tanto conseguir el cobro de todas las facturas emitidas a los tour operadores y comprobar que el importe cobrado es correcto.

Tareas:

1. Comprobar los posibles impagos
2. Llamar a la responsable del tour operador

3. Reclamar vía teléfono o fax
4. Al cobro: comprobar la coincidencia entre el importe cobrado y el facturado
5. Contabilizar el cobro
6. Archivar comprobante de cobro y facturas cobradas

HOA10 Facturación cunas y buffets de guías

Esta actividad consiste en facturar al tour operador o a la agencia "garantía" las cunas alquiladas y los buffets servidos a los guías del tour operador con el objetivo de cobrar todos los servicios prestados por la empresa a los tour operadores en concepto de alquiler de cunas y buffets de restaurante para los guías.

Las tareas son:

1. Comprobar que se ha recibido los comprobantes de los alquileres de cunas de recepción
2. Comprobar que se ha recibido un resumen de buffets de restauración
3. Fotocopiar dos veces el resumen de buffets
4. Facturar cunas y buffets por separado, primero prueba y luego real
5. Grapar comprobantes con facturas
6. Entregar a recepción dos copias (una para el guía y otra para devolver firmada)
7. Archivar toda la documentación

HOA11 Control y contabilización de cobro de cunas y buffets de guías

Esta actividad consiste en controlar el cobro de las medias pensiones de tour operadores, comprobar que coincide con el importe facturado y contabilizar después el cobro. El objetivo coincide con el contenido de dicha actividad procurando comprobar siempre que el importe cobrado sea el correcto.

Son tareas de esta actividad:

1. Comprobar importes pendientes de cobro
2. Reclamar al TTOO (directamente a la guía)
3. Recibido el cobro: Comprobar coincidencia del importe cobrado con facturado
4. Contabilizar el cobro
5. Archivar el comprobante de cobro con las facturas cobradas

4.5.2.5. Área de supermercado

Las definiciones, los objetivos y las tareas que se identificaron para cada una de las actividades iniciales del supermercado, aunque después se redujo el número de ellas en el proceso de análisis y racionalización, fueron las siguientes:

HSA1 Cuadrar caja

Esta actividad consiste en comprobar que la caja del supermercado coincide con los ingresos de ventas realizados durante el día. El objetivo perseguido con la realización de esta actividad es realizar el arqueo de la caja del supermercado, comprobar que no falte ni sobre dinero y llevar un control diario de ventas.

Tareas:

1. Obtener el tiquet de la máquina registradora para conocer las ventas del turno finalizado
2. Hacer el cuadro de la caja
3. Contar el dinero de la caja
4. Cuadrar con el tiquet extraído

HSA2 Cierre diario

Esta actividad consiste en preparar el ordenador mediante la obtención de resultados económicos y la realización de rebajes de *stocks*. La finalidad perseguida es preparar el ordenador y la registradora para poder comenzar la venta diaria de artículos.

Tareas:

1. Poner en marcha el ordenador y la máquina registradora
2. Acceso directo al programa
3. Rebaje de *stocks*
4. Resultados económicos

HSA3 Venta al cliente

Esta actividad consiste en efectuar las ventas de artículos a los clientes que generalmente son del propio hotel, cobrando el precio marcado de los productos a los clientes.

Las tareas de esta actividad son:

1. Motivar al cliente para que entre en el establecimiento

2. Marcar los precios de los productos en la máquina registradora
3. Cobrar al cliente

HSA4 Controlar Precios y Márgenes

Esta actividad consiste en efectuar un control de los precios de los artículos expuestos en el supermercado (realizando aumentos o rebajas en los mismos) con el fin de obtener o incrementar un beneficio concreto mediante el control de los márgenes generados por la venta de los distintos productos.

Las tareas son:

1. Comparar los precios con facturas anteriores
2. Aumentar o disminuir el precio de venta según se observe que el producto tiene o no salida
3. Estudiar los márgenes obtenidos

HSA5 Inventarios de Stocks

Esta actividad consiste en controlar una vez cada dos semanas los artículos existentes en stock en el supermercado con la finalidad de asegurar la existencia de un stock mínimo para el buen funcionamiento del establecimiento y disponer de la información necesaria para efectuar los pedidos correspondientes.

Son tareas de esta actividad:

1. Valorar el *stock*
2. Imprimir el *stock*
3. Comprobar los artículos

HSA6 Reponer y merchandising

Esta actividad consiste en reponer los productos en las estanterías a medida que sea necesario y situar los productos de forma que resulten más atractivos para el cliente. Objetivo mantener las estanterías con stock suficiente de artículos para la venta y al mismo tiempo colocarlos estratégicamente para incentivar la compra del cliente.

Las tareas son:

1. Detectar los productos con necesidades de reposición
2. Traer los productos del almacén
3. Reponer los productos
4. Alinear los productos
5. Cambiar los productos de lugar o de niveles

6. Poner productos que están en oferta en lugares más atractivos

HSA7 Preparar pedidos

Esta actividad consiste en realizar los pedidos de los productos necesarios al proveedor con la finalidad que no falte ningún producto y que el surtido de artículos sea variado.

Esta actividad está compuesta por las siguientes tareas:

1. Comprobar los artículos de la tienda
2. Repasar existencias en almacén
3. Realizar el pedido

HSA8 Repasar albaranes

Esta actividad consiste en revisar los albaranes de los artículos recibidos con el objeto de comprobar que dichos artículos coinciden con las especificaciones de aquéllos que se habían solicitado previamente en los pedidos.

Las tareas son:

1. Comparar el albarán con los artículos recibidos
2. Revisar los precios de los productos
3. Firmar el albarán

HSA9 Gestión de proveedores

Esta actividad consiste en realizar un control diario de los albaranes y las facturas con el fin de mantener actualizada la información necesaria para operaciones como las de introducción de facturas, de mantenimiento de cuentas, de control de proveedores, etc.

Las tareas son las siguientes:

1. Comprobar albaranes
2. Introducirlos en el ordenador

HSA10 Atender a proveedores

Esta actividad consiste en atender a los proveedores para realizar los pedidos de los diferentes artículos con la finalidad de conseguir algunas disminuciones en el precio de compra de los mismos, obtener ofertas como, por ejemplo, 5+1, etc.

Las tareas de esta actividad son:

1. Hacer el pedido al proveedor
2. Hablar con el proveedor

HSA11 Dar pagarés a proveedores

Esta actividad consiste en entregar al proveedor mensualmente los pagarés que el departamento de administración ha preparado.

Son tareas de esta actividad:

1. Entregar los albaranes al contable
2. Recibir el pagaré
3. Entregarlo al proveedor

HSA12 Limpiar Supermercado

Esta actividad consiste en realizar la limpieza del establecimiento (cristales, estanterías, productos y suelo) con el fin de mantener la higiene y la imagen del supermercado de cara al cliente.

Las tareas son:

1. Limpiar el polvo de las estanterías y de los productos
2. Limpiar los cristales
3. Barrer y fregar el suelo

Aunque las actividades relacionadas fueron identificadas en una primera etapa, posteriormente, en la fase de racionalización de las actividades se pudo reducir su número.

4.5.2.6. Administración y finanzas

La función de finanzas y administración consiste generalmente en la recogida y procesado de los datos financieros y de rendimiento. El área de administración y finanzas es la encargada de suministrar información sobre la planificación financiera que resultará necesaria para una correcta gestión del flujo de caja con el objeto de cumplir con las diferentes obligaciones financieras que tiene la empresa. Además de todo ello suele confeccionar también el presupuesto. *“Una importante subfunción financiera es la contabilidad de costes. La contabilidad de costes compila los gastos de*

producción y conserva los datos del coste del producto".¹⁵

En cuanto a los recursos humanos, en este hotel las funciones relacionadas con la selección y formación del personal (en cada centro, restauración, habitaciones, recepción, etc.) recaen, como ya hemos podido constatar, en otras áreas de trabajo.

De la confección de nóminas del personal se encarga una asesoría externa que mensualmente remite la factura correspondiente, por lo que en el área de administración y finanzas no se realiza tampoco ninguna actividad al respecto. En concreto, las actividades identificadas en este centro de trabajo fueron las que relacionamos a continuación.

HAA1 Cierre Mensual

Esta actividad consiste en preparar información acerca de los estados contables (Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación, Cuadro de Financiación, etc.) con el objeto de suministrar información de la situación económica y financiera mensual a la dirección para la toma de decisiones.

Las tareas que componen esta actividad son:

1. Amortización mensual
2. Provisión entradas vendidas y coste de ventas
3. Provisión facturas de servicios
4. Gastos financieros, provisión
5. Ingresos financieros
6. Cierre de supermercado y del almacén
7. Cierre de restauración y del almacén
8. Preparar la cuenta de pérdidas y ganancias por centros de coste
9. Preparar la cuenta de pérdidas y ganancias corporativa
10. Preparar el balance de situación
11. Preparar el EOAF
12. Preparar el cuadro de financiación
13. Preparar el estado de *cash flow*

La mayoría de las operaciones que se efectúan para realizar esta actividad se repiten aplicadas específicamente a las áreas del bar, de la cocina y del supermercado en las actividades HAA10 Cierre mensual bar, HAA11 Cierre mensual de cocina y HAA12 Cierre mensual supermercado.

¹⁵ Brimson, J.A. (1991), ob. cit., p. 135.

HAA2 Cierre Diario

La actividad denominada cierre diario consiste en contabilizar la producción, facturación y arqueos de caja. El objetivo perseguido con esta actividad es mantener actualizada la gestión contable de la empresa y evitar problemas de fechas en la facturación.

Las tareas son:

1. Generar la producción
2. Contabilizar las facturas y los abonos
3. Contabilizar los cobros
4. Contabilizar las cajas
5. Arqueo de las cajas
6. Preparación de los ingresos bancarios
7. Ajustes de IVA

Estas operaciones que son necesarias para realizar esta actividad se repiten también aunque aplicadas específicamente a las áreas del bar, de la cocina y del supermercado en las actividades HAA13, Cierre diario bar, HAA14 Cierre diario de cocina y HAA15 Cierre diario supermercado.

HAA3 Cierre Anual

Esta actividad consiste en confeccionar las cuentas anuales de los diferentes edificios de la empresa con la finalidad de informar a la dirección de la compañía de los resultados acumulados, y preparar la documentación necesaria para el registro mercantil y para la hacienda pública.

Las tareas son las siguientes:

1. Provisionar los gastos
2. Preparar la liquidación de impuestos
3. Contabilizar las facturas
4. Ajustar las amortizaciones
5. Preparar las cuentas anuales
6. Preparación de ingresos bancarios
7. Provisionar el Impuesto de Sociedades
8. Preparar la aprobación de las Cuentas Anuales

El cierre anual también se realiza de una forma más específica para el área del bar, de la cocina y del supermercado mediante la ejecución de las actividades HAA16 Cierre anual del bar, HAA17 Cierre anual de cocina y HAA18 Cierre anual del supermercado.

HAA4 Control de Gestión

Esta actividad se lleva a cabo mediante la preparación de los presupuestos y del informe mensual o “reporting”, así como realizando un control presupuestario, análisis de balances y llevando la contabilidad de costes. De nuevo, el objetivo principal de esta actividad es confeccionar y suministrar información a la dirección para la toma de decisiones.

Son tareas de esta actividad:

1. Elaborar un presupuesto de inversiones
2. Elaborar un presupuesto de ventas
3. Presupuesto de coste de ventas
4. Presupuesto de compras
5. Presupuesto de tesorería
6. Cuentas anuales presupuestadas
8. Control presupuesto variable
9. Cuentas de resultados full costing - direct costing y ABC
10. Proyección financiera

Al igual que para las actividades anteriores también se identificaron las actividades HAA19 control de gestión de bar, HAA20 control de gestión de cocina y HAA21 control de gestión de supermercado.

HAA5 Cash Management

Esta actividad consiste en controlar y planificar la tesorería de la empresa con la finalidad de asegurar que esta tesorería sea suficiente para cubrir las necesidades y los pagos de cada momento y de gestionar adecuadamente las puntas de tesorería.

Las tareas que conforman esta actividad son:

1. Revisar la tesorería diariamente
2. Comprobar los vencimientos de las deudas
3. Verificar los saldos de tesorería
4. Estudiar las posibles inversiones para la tesorería

Las actividades que relacionadas con ésta también fueron identificadas para otras áreas de trabajo son la HAA22 Cash management de bar y HAA23 Cash management de supermercado.

HAA6 Gestión contable

Esta actividad consiste en la contabilización de los apuntes diarios para poder formular las cuentas a final de mes con la finalidad de mantener la contabilidad actualizada.

Las tareas son:

1. Contabilización de facturas
2. Contabilización de bancos
3. Contabilización de proveedores y clientes
4. Contabilización de cobros y pagos
5. Contabilización de provisiones
6. Contabilización de personal
7. Contabilización de cajas
8. Revisión de los balances de sumas y saldos
9. Contabilización de la moneda extranjera

Las actividades HAA24 Gestión contable del bar, HAA25 Gestión contable de cocina y HAA26 Gestión contable de supermercado están relacionadas con esta actividad general.

HAA7 Analizar nuevas inversiones

Esta actividad consiste en realizar análisis económicos y financieros de nuevos proyectos con el objetivo de analizar su rentabilidad y cuantificar los recursos necesarios para cada uno.

Esta actividad está compuesta por las siguientes tareas:

1. Presupuesto de inversión
2. Presupuesto de explotación
3. Proyección financiera
4. Cálculo del VAN
5. Cálculo de la TIR
6. Realización de varios escenarios

HAA8 Control Interno

Esta actividad consiste en verificar el correcto funcionamiento de los procesos y circuitos y controlar las actividades del personal con el objeto de asegurar que todo se desarrollan con normalidad.

Las tareas son:

1. Verificación de almacenes

2. Verificación de actividades de recepción
3. Verificación de posibles fraudes

Las actividades HAA27 Control interno del bar, HAA28 control interno de cocina y HAA29 control interno de supermercado se realizan de forma específica para estas áreas.

HAA9 Mantenimiento informático

Esta actividad consiste en controlar los sistemas de información para asegurar un correcto funcionamiento de los equipos informáticos de la empresa.

Las tareas son:

1. Verificar los programas
2. Recibir problemática de los programas
3. Consultar al proveedor del software
4. Verificar los sistemas operativos
5. Verificar las conexiones remotas
6. Consultar al proveedor de hardware
7. Solución de las incidencias

4.5.2.7. Dirección ejecutiva

Las diferentes funciones de la dirección de la compañía fueron derivando en la identificación de la serie de actividades que ya había sido expuesta en apartados anteriores tanto para dirección ejecutiva, como para la gerencia y para la dirección general. No obstante, como ya se había indicado, a pesar del trabajo efectuado para ello, la dirección de la compañía decidió no aplicar el sistema ABC en sus áreas de trabajo durante esta temporada, posponiendo tal implantación para temporadas posteriores. Por este motivo, se observará más adelante que estas actividades no son objeto de un estudio pormenorizado, ni tampoco suponen un objetivo para el cálculo de los costes. Igualmente, tampoco se confeccionó ninguna ficha de estas actividades parecida a las que hemos ido exponiendo para otros centros de trabajo.

4.5.2.8. Gerencia

Como se estudió en el apartado correspondiente a la identificación de las actividades, se pudo observar cómo de forma exclusiva para este centro únicamente se codificaron dos: la gestión de compras generales y el control de las horas extras del personal de limpieza. Al igual que nos sucedía para la dirección ejecutiva, por el momento no se

invertieron recursos para profundizar más en el conocimiento de las actividades llevadas a cabo por equipos directivos.

4.5.2.9. Dirección general

En la función de dirección general pudieron identificarse un total de siete actividades que se estudió en el apartado correspondiente. En este caso, sí que pudo obtenerse información suficiente, aunque no fuera muy abundante, como para elaborar la parte del diccionario de actividades correspondiente a la dirección general, por ello exponemos a continuación las fichas de estas actividades.

DGA1 Aprobar la Gestión de Gerencia y Dirección Ejecutiva

Esta actividad consiste en estudiar las cuentas de explotación y sus resultados para asegurar un buen funcionamiento de la sociedad.

Las tareas de esta actividad son:

1. Estudio de resultados
2. Aprobación o visto bueno de los resultados

DGA2 Aprobar Cuentas Anuales

Esta actividad consiste en estudiar y analizar las cuentas anuales elaboradas por administración y finanzas a finales de año. Una vez han sido repasadas estas cuentas se procede a dar el visto bueno o aprobación por parte de la dirección

Tareas:

1. Estudio y análisis de las cuentas anuales
2. Aprobación o visto bueno de las cuentas anuales

DGA3 Aprobar Cierres Mensuales

Esta actividad consiste en estudiar y analizar los cierres mensuales que elabora administración y finanzas a finales de cada mes. Una vez han sido repasadas estos cierres se procede a dar el visto bueno o aprobación por parte de la dirección

Las tareas que componen esta actividad son:

1. Estudio y análisis de los cierres mensuales

2. Aprobación o visto bueno de cierres mensuales

DGA4 Control Global Centros Beneficios

Esta actividad consiste en estudiar, analizar y controlar todos los documentos elaborados por administración y finanzas sobre todos los edificios acerca de la rentabilidad obtenida por cada uno de ellos.

Las tareas son:

1. Estudio de los documentos
2. Análisis de los documentos
3. Control de los documentos

DGA5 Relaciones Institucionales Corporativas

Esta actividad consiste en mantener las relaciones existentes entre la corporación y el ayuntamiento básicamente.

Las tareas de esta actividad son:

1. Visitar los centros oficiales de mayor contacto

Esta actividad es realizada por el director general. El tiempo dedicado a esta actividad es difícil de estandarizar. Todas las reuniones o contactos requieren tiempos diferentes. No obstante si realmente se aportara con ello información importante podría medirse ese tiempo.

DGA6 Prospección de Nuevos Proyectos

Esta actividad consiste en estudiar posibles nuevos proyectos de construcción para ampliar la sociedad.

Las tareas son:

1. Localizar un posible lugar para nueva inversión
2. Solicitar anteproyectos
3. Calcular presupuestos
4. Legalizar compra en caso de interesar el proyecto

Esta actividad es realizada por el director general. El tiempo dedicado a esta actividad es variable. Según las ofertas recibidas o analizadas de los terrenos en los que

podrían proyectarse nuevas construcciones la duración del estudio puede variar de 8 a 15 días.

DGA7 Captación de Nuevos Clientes

Esta actividad consiste en captar posibles nuevos clientes para la empresa para asegurar e incrementar las ventas y especialmente para intentar ampliar los meses de temporada.

Las tareas de esta actividad son:

1. Visitar ferias de turismo
2. Visitar agencias
3. Visitar tour operadores

4.5.2.10. Conserjería o serenos

El personal de conserjería está encargado de realizar las actividades denominadas HZA1 sacar basuras, HZA2 limpiar piscina y HZA3 limpiar terraza y exteriores. Estas actividades no tienen demasiada importancia en sí mismas. Se identificaron para poder diferenciar el trabajo dedicado a estas faenas del tiempo empleado en la vigilancia general.

No obstante, en cuanto a la primera de ellas, HZA1 sacar basuras, cabe señalar que es la última operación del proceso de limpieza de las habitaciones puesto que estas basuras son exclusivamente de las mismas. Aunque se podría añadir directamente el coste de sacar basuras a la actividad de limpiar habitaciones se optó por mantenerlas separadas para evitar confusiones al personal del departamento de habitaciones.

En cuanto a la segunda de ellas, HZA2 limpiar piscina, decidió identificarse como tal con el fin de conocer el coste total que comporta el funcionamiento de la piscina, incluyéndose desde el consumo del agua y los productos necesarios, hasta el mantenimiento técnico y la amortización. No obstante, se consideró, como veremos más adelante, una actividad secundaria cuyos costes se distribuyen entre las actividades primarias de los departamentos de habitaciones y restauración puesto que contribuye a la generación de ingresos en ambos centros.

La actividad HZA3 Limpiar terraza y exteriores, que incluye regar y podar las plantas, así como colocar las hamacas, está relacionada con el mantenimiento de la piscina, puesto que todo lo mencionado está situado en la misma zona.

Además de estas actividades también se encargan de la vigilancia de la empresa por lo que los costes correspondientes también se traspasan a la actividad HZA4 Vigilancia general.

Debido al escaso interés que estas actividades han suscitado a la dirección, no se llevó a cabo un análisis de las tareas que las conforman, entendiéndose también que se trata de actividades poco complejas.

Habiendo dedicado este apartado al diccionario de las actividades del hotel se estudian a continuación las medidas o outputs que han sido identificadas para cada una de ellas.

4.5.2.11. Área de vigilancia

Los encargados de realizar la vigilancia de la empresa están subcontractados. Hasta este año era necesario contratar vigilancia durante las 24 horas del día lo cual resultaba muy caro para la empresa. A partir de la temporada del año 2001 sólo se ha contratado la vigilancia en la franja horaria nocturna no habiéndose detectado un incremento del número de incidencias.

La actividad principal que realizan este personal contratado es evidentemente la codificada como HZA4 vigilancia general cuyo objetivo consiste en procurar por la seguridad del establecimiento, de los clientes y de los trabajadores. No obstante, esta actividad no se lleva a cabo en todas las instalaciones del edificio. Las áreas reservadas al paso de los vigilantes son las oficinas del departamento de administración y finanzas, del departamento de reservas y facturación, y las oficinas de la Dirección.

4.5.2.12. Mantenimiento y reparaciones

En esta empresa hotelera se realizan tareas de mantenimiento o reparaciones sobre los diferentes inmovilizados de forma constante durante toda la temporada. Con este

fin, tiene su propio personal contratado para realizar la función de mantenimiento interno y, además, un contrato por un mantenimiento externo.

Los trabajadores encargados del mantenimiento interno reciben las notificaciones de reparaciones pendientes de realizar del área de recepción a la cual devuelven tales notas confirmando la finalización del trabajo. Por otro lado y con el fin de facilitar el cálculo de costes del periodo, este personal registra diariamente en órdenes de trabajo todos los activos que han sido objeto de reparación, el tiempo y el coste del jefe y del técnico de mantenimiento dedicados a cada activo y los materiales o recambios utilizados, así como su coste, consumidos para cada uno. La gasolina, el mantenimiento y la amortización del elemento de transporte de este personal se imputa a los edificios en función de los kilómetros recorridos para cada reparación y el coste del teléfono relacionado con esta función también se reparte en función del número de órdenes acumuladas por cada edificio. Toda esta información se introduce en la base de datos que vincula el total de cada reparación con el activo inmovilizado afectado correspondiente.

En cuanto al mantenimiento contratado por el hotel a una empresa externa, se dispone de facturas identificadas para cada activo inmovilizado concreto. Al final de cada periodo se extrae un listado ordenado por activo en el cual se recogen todas las facturas de empresas externas. Al finalizar cada periodo también se acumulan estos costes en la base de datos como mayor coste de mantenimiento por activo.

Mediante el procedimiento señalado, se evitó la identificación de actividades en esta área y se consiguió identificar el coste de mantenimiento y reparaciones de las que habían sido objeto cada activo lo cual permitió poder añadirlo directamente a cada inmovilizado.

Tal y como afirma Brimson *"las actividades de reparaciones internas incluyen las instalaciones y las reparaciones realizadas por los ingenieros de mantenimiento. Estos costes deberían ser cargados al producto específico objeto de la reparación. El coste de los supervisores y el coste de mantenimiento de la oficina de reparación deberían ser incluidos en las tarifas de actividad utilizadas para cargar el coste de estas actividades a los productos. El trabajo de reparación representa un coste de calidad"*¹⁶.

¹⁶ Brimson, J.A. (1991), ob. cit., p. 233.

Con esta filosofía se procedió a determinar los costes por reparación y el activo concreto objeto de dicha reparación.

4.6. Outputs o medidas de actividad

Tal y como se indicó en el segundo capítulo de esta tesis, en la fase del análisis de las actividades es conveniente determinar lo que se denominan *outputs* o medidas de la actividad, es decir, las salidas que se obtienen de la misma o lo que la actividad completa o produce y que comporta el consumo de recursos por parte de la misma. También se señaló que estas medidas pueden ser utilizadas como generadores de coste, *cost driver* o *activity driver* en determinadas ocasiones, por ejemplo, si existe una cierta dificultad para obtener información sobre el que debería ser el verdadero generador de costes de la actividad o, sobretodo, en fases iniciales de la implantación o, primera vez en que se lleva a cabo la misma, con el fin de obtener información rápida sobre las actividades.

A través de las entrevistas y de los cuestionarios se consiguieron los datos necesarios para determinar o incluso deducir las medidas de las actividades identificadas en el hotel, con independencia de si éstas son primarias o secundarias. Estos outputs o salidas de las actividades identificadas en los hoteles del grupo son los que relacionamos a continuación agrupados por centros de trabajo o de actividad.

- ÁREA DE HABITACIONES

Para el área de habitaciones, los *outputs* o medidas de actividad elegidas para las actividades que se realizan fueron las que se recogen en el cuadro 20. En total se identificaron cinco medidas diferentes para seis actividades distintas. Dos de estas actividades, HPA2 Limpiar zonas comunes y HPA20 Limpiar restaurante, tienen la misma medida de actividad, número de limpiezas realizadas, aunque cada una se refiera a una zona diferente.

En la mayoría de estas actividades no se presentó ningún problema a la hora de elegir o determinar su medida u *output*. No obstante, para alguna de ellas se presentaron diferentes alternativas como, por ejemplo, para la actividad HPA3 Controlar lavandería exterior o HPA15 Lavandería interior. Las opciones barajadas fueron o bien el número de piezas lavadas o bien los kg de ropa lavados, optando por esta última debido a la mayor facilidad que presentaba su cálculo.

CUADRO 20. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE HABITACIONES

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HPA1	LIMPIAR HABITACIONES	Nº HABITACIONES LIMPIADAS
HPA2	LIMPIAR ZONAS COMUNES	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS
HPA3	CONTROLAR LAVANDERÍA EXTERIOR	KG DE ROPA CONTROLADOS
HPA4	GESTIONAR ALMACÉN DE HABITACIONES	Nº ARTÍCULOS GESTIONADOS
HPA15	LAVANDERÍA INTERIOR	KG ROPA LAVADOS
HPA20	LIMPIAR RESTAURANTE	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS

Igualmente, para la actividad HPA1 Limpiar habitaciones se estuvo discutiendo si elegir como medida de la misma el número de habitaciones limpiadas en general o de cada clase. Se prefirió trabajar con la primera de estas opciones para facilitar su determinación a las trabajadoras de este centro de actividad.

- ÁREA DE RESTAURACIÓN

Las medidas u *outputs* de las actividades que se realizan en el área de restauración o “F&B” se han recogido en el cuadro siguiente. Para un total de catorce actividades se han identificado once medidas diferentes. Las actividades HFA4 Limpiar sala, HFA5 Limpiar cocina y HFA6 Limpiar bar tienen la misma medida, número de limpiezas realizadas, medida que también se había detectado en el área de habitaciones. Igualmente las actividades HFA8 Gestionar compras y HFA9 Controlar almacén F&B tienen la misma medida, número de albaranes procesados.

CUADRO 21. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE RESTAURACIÓN

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HFA1	PREPARAR Y VENDER ALIMENTOS BAR	Nº ALIMENTOS SERVIDOS
HFA2	PREPARAR BUFFET COCINA	Nº TIQUETS BUFFET VENDIDOS
HFA3	PREPARAR Y VENDER BEBIDAS BAR	Nº BEBIDAS SERVIDAS
HFA4	LIMPIAR SALA	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS
HFA5	LIMPIAR COCINA	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS
HFA6	LIMPIAR BAR	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS
HFA7	CIERRE MENSUAL	Nº CIERRES REALIZADOS
HFA8	GESTIONAR COMPRAS	Nº ALBARANES PROCESADOS
HFA9	CONTROLAR ALMACÉN F&B	Nº ALBARANES PROCESADOS
HFA13	GESTIONAR PERSONAL	Nº PERSONAS ATENDIDAS
HFA14	COORDINAR ANIMACIÓN	Nº ACTUACIONES REALIZADAS
HFA15	ATENDER CLIENTES	Nº CLIENTES ATENDIDOS
HFA16	PLANIFICAR MENÚS	Nº MENÚS PLANIFICADOS
HFA17	CONTROLAR CAJA BAR	Nº ARQUEOS REALIZADOS
HFA22	PLAN DE PREVENCIÓN RIESGOS LAB.	Nº TRABAJADORES

En este centro, también resultó relativamente fácil el proceso de elección de estas medidas de actividad. No obstante, para algunas de ellas se tuvo que escoger entre más de una alternativa posible. A continuación, se comentan algunos de los casos más destacables.

Para la actividad HFA1 Preparar y vender alimentos bar tuvimos que elegir entre diversas medidas de actividad como el número de alimentos vendidos o, el número de tickets de buffet vendidos o incluso las unidades monetarias generadas por las ventas de dichos alimentos. Finalmente se consideró el número de buffets vendidos como aquella que aportaría mayor información sobre la actividad puesto que el importe generado por las ventas es un dato conocido por la empresa de antemano.

La actividad HFA2 Preparar buffet admitía como medidas de actividad tanto el número de bandejas cocinadas como el número de raciones cocinadas. Sin embargo, resultaba más cómodo y comprensible para los empleados trabajar con la primera medida, aunque no se descarta poder afinarla utilizando el número de raciones cocinadas.

Tanto para la actividad HFA8 Gestionar compras como para la HFA9 Controlar almacén de F&B también se tuvo que optar entre el número de artículos comprados, las unidades monetarias a las que ascendían las compras gestionadas y el número de albaranes procesados. Tras discutir con el responsable de la actividad cuál de las anteriores medidas podría ser más adecuada se decidió que el trabajo de gestionar compras estaba muy relacionado con el número de albaranes procesados por lo que se decidió utilizar esta última.

Para la actividad HFA17 Controlar caja del bar resultaba tan útil la medida de unidades monetarias controladas como la de número de arqueos realizados. En realidad, ambas opciones son representativas de las tareas que se realizan para ejecutar esta actividad. De nuevo, se optó por la segunda de ellas, por ser aquella medida que pudiera resultar más cómoda y comprensible para los empleados de este centro de restauración.

- **ÁREA DE RECEPCIÓN**

En el área de recepción, como ya se observó, se realizan numerosas actividades por lo que la tarea de escoger una medida adecuada para cada una fue algo más

laboriosa. No obstante, tampoco resultó ser una operación complicada debido básicamente a la naturaleza de las actividades. A continuación se recogen las medidas u *outputs* finalmente escogidas para estas actividades. En este centro, para catorce actividades se identificaron también once medidas diferentes.

En concreto, dentro de este centro, las actividades HRA1 Realizar receptiva de clientes y HRA2 Atender clientes externos e internos tienen la misma medida, número de clientes atendidos. Cabe recordar que también en el centro de restauración la actividad HFA15 Atender clientes compartía esta misma medida.

Las actividades HRA22 Compra venta divisas, HRA30 Venta entradas-excursiones y HRA38 Alquilar lavandería clientes tienen como medida el número de transacciones realizadas. Evidentemente, no es lo mismo hablar de una transacción en la compra venta de divisas que en la venta de entradas, se refiere precisamente a operación más que a número de entradas vendidas, puesto que en una misma transacción puede venderse una o más entradas.

CUADRO 22. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HRA1	REALIZAR RECEPTIVA CLIENTES	Nº CLIENTES ATENDIDOS
HRA2	ATENDER CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	Nº CLIENTES ATENDIDOS
HRA10	FILTRAR INCIDENCIAS	Nº INCIDENCIAS FILTRADAS
HRA11	CONTROLAR CAJA RECEPCIÓN	Nº ARQUEOS REALIZADOS
HRA20	CONTROLAR VIGILANTES SEGURIDAD	Nº INCIDENCIAS DETECTADAS
HRA22	COMPRA VENTA DIVISAS	Nº TRANSACCIONES REALIZADAS
HRA30	VENTA ENTRADAS-EXCURSIONES	Nº TRANSACCIONES REALIZADAS
HRA31	ALQUILAR CAJA FUERTE	Nº CAJAS ALQUILADAS
HRA32	ALQUILAR CUNAS	Nº CUNAS ALQUILADAS
HRA33	COBRAR BILLARES	Nº RECAUDACIONES DE BILLARES
HRA34	ALQUILAR PARKING	Nº PLAZAS ALQUILADAS
HRA35	RECAUDAR TELEFONO PÚBLICO	Nº RECAUDACIONES DE TFNO
HRA37	VENTAS BUFFET	Nº TIQUETS BUFFET VENDIDOS
HRA38	ALQUILAR LAVANDERÍA CLIENTES	Nº TRANSACCIONES REALIZADAS

La actividad HRA36 Otras ventas no se ha incluido en la relación anterior debido a que no se trata de una actividad con una finalidad en sí misma, puesto que consistía en las tareas que realizan los recepcionistas para vender artículos por su cuenta y riesgo. La

dirección del hotel únicamente quiso reconocerla como actividad para determinar los recursos consumidos en su realización pero como es obvio tiene interés en medir la producción que se deriva de ella.

La actividad HRA11 Controlar caja recepción presenta una situación parecida a la analizada para la actividad HFA17 Controlar caja del bar. Se hubiera podido utilizar tanto una medida basada en las unidades monetarias controladas como en el número de arqueos realizados. En este caso también se optó por aquella medida que pudiera resultar más cómoda y comprensible para los empleados de este centro de restauración y fue por tanto, la última de ellas. La actividad HRA11 Controlar caja recepción tiene como medida de actividad el número de arqueos realizados que coincide con la medida de la HFA17 Controlar caja bar. Igualmente la actividad HRA38 Ventas buffet también tiene la misma medida que la HFA2 Preparar buffet, y es el número de tiquets vendidos de buffet.

- **ÁREA DE RESERVAS Y FACTURACIÓN**

Para un total de nueve actividades se identificaron siete medidas en total. Las actividades HOA1 Reservas directos, HOA2 Reservas agencias y HOA3 Reservas garantías tienen la misma medida cual es el número de reservas realizadas. Como es lógico, no se trata de la misma clase de reservas, unas proceden de clientes externos a las relaciones contractuales que mantiene el hotel con las agencias y con los tour operadores que son los que proporcionan los otros dos tipos de reservas.

CUADRO 23. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE RESERVAS Y FACTURACIÓN

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HOA1	RESERVAS DIRECTOS	Nº RESERVAS REALIZADAS
HOA2	RESERVAS AGENCIAS	Nº RESERVAS REALIZADAS
HOA3	RESERVAS GARANTÍAS	Nº RESERVAS REALIZADAS
HOA4	DEMANDA INFORMACIÓN DIRECTOS	Nº SOLICITUDES RECIBIDAS
HOA5	CONTROL DE RESERVAS	Nº CONTROLES REALIZADOS
HOA6	FACTURACIÓN Y COBRO AGENCIAS	Nº FACTURAS AGENCIAS REALIZADAS
HOA8	FACTURACIÓN Y COBRO PENSIONES	Nº FACTURAS PENSIONES REALIZADAS
HOA10	FACTURACIÓN Y COBRO DE CUNAS	Nº FACTURAS CUNAS REALIZADAS
HOA11	FACTURACIÓN Y COBRO BUFFET GUÍAS	Nº FACTURAS BUFFETS GUÍAS REALIZADAS

En este centro de actividad resultó bastante más fácil que en el resto escoger las medidas que se consideraron más adecuadas para cada actividad realizada. Además de ser actividades con medidas claras, aunque hubiera podido dudarse entre más de una, se hubieran escogido las más adecuadas igualmente porque el personal de este centro se comprometió desde un principio a recopilar cualquier tipo de datos que resultara necesario. Finalmente las medidas escogidas son las que hemos incluido en el cuadro anterior.

- **ÁREA DE SUPERMERCADO**

Cabe recordar que el supermercado no se trata de un centro de principal interés para el establecimiento hotelero por lo que el número de actividades reconocidas finalmente fue muy reducido. Las medidas escogidas para las actividades son las que se recogen en el cuadro 24 son diferentes para cada actividad.

No obstante, también se encuentran coincidencias entre estas medidas y algunas de las estudiadas en centros anteriores. Por ejemplo, HFA7 Cierre mensual en F& B y HSA1 Cierres diarios en supermercado tienen como medida el número de cierres realizados que, evidentemente, no corresponden al mismo período temporal, aunque igualmente sea una operación de cierre. Por otro lado, las actividades HPA4 Gestionar almacén de habitaciones y HSA3 Gestión de stocks en supermercado tienen ambas como medida de actividad el número de artículos gestionados.

Igualmente la actividad HSA4 Limpieza supermercado y las actividades HFA4 Limpiar sala, HFA5 Limpiar cocina, HFA6 Limpiar bar, HPA2 Limpiar zonas comunes y HPA20 Limpiar restaurante tienen la misma medida, el número de limpiezas realizadas.

CUADRO 24. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DEL SUPERMERCADO

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HSA1	CIERRES DIARIOS	Nº CIERRES REALIZADOS
HSA2	VENTAS	Nº ARTÍCULOS VENDIDOS
HSA3	GESTIÓN DE STOCKS	Nº ARTÍCULOS GESTIONADOS
HSA4	LIMPIEZA SUPERMERCADO	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS

- **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

El área de administración y finanzas también realiza un buen número de actividades. Algunas de ellas son difíciles de medir si no es mediante unidades de tiempo tales

como las horas dedicadas a la ejecución de dichas actividades. Esto ocurre, por ejemplo, con HAA4 Control de gestión, HAA5 Cash management, HAA6 Gestión contable y HAA8 Control Interno. Por lo tanto, todas estas actividades tienen la misma medida.

De igual modo, las actividades HAA1 Cierre mensual, HAA10 Cierre mensual bar, HAA12, Cierre mensual supermercado, HAA2 Cierre diario, HAA13 Cierre diario bar, HAA14 Cierre diario supermercado, HAA3 Cierre anual, HAA16 Cierre anual bar y HAA18 Cierre anual supermercado, también tienen la misma medida, el número de cierres realizados. A su vez, cabe recordar que esta medida igualmente se había identificado para las actividades HFA7 Cierre mensual en F&B y HSA1 Cierres diarios en supermercado.

En el cuadro siguiente se muestran todas las medidas indicadas para cada actividad. En esta área, para un total de quince actividades sólo se han identificado cuatro medidas diferentes.

CUADRO 25. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HAA1	CIERRE MENSUAL	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA10	CIERRE MENSUAL BAR	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA12	CIERRE MENSUAL SUPERMERCADO	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA2	CIERRE DIARIO	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA13	CIERRE DIARIO BAR	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA15	CIERRE DIARIO SUPERMERCADO	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA3	CIERRE ANUAL	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA16	CIERRE ANUAL BAR	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA18	CIERRE ANUAL SUPERMERCADO	Nº CIERRES REALIZADOS
HAA4	CONTROL DE GESTIÓN	HORAS DEDICADAS
HAA5	CASH MANAGEMENT	HORAS DEDICADAS
HAA6	GESTIÓN CONTABLE	HORAS DEDICADAS
HAA7	ANALIZAR NUEVAS INVERSIONES	Nº INVERSIONES ANALIZADAS
HAA8	CONTROL INTERNO	HORAS DEDICADAS
HAA9	MANTENIMIENTO INFORMÁTICO	Nº CONTROLES EFECTUADOS

- ÁREA DE DIRECCIÓN EJECUTIVA, ÁREA DE GERENCIA, ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL

Estas tres áreas de actividad, relacionadas con la función directiva de la empresa, no fueron objeto de este nuevo paso en la implantación del ABC por lo que no hemos recogido ningún cuadro como en los centros de trabajo anteriores.

- CONSERJERÍA O SERENOS

Aquellas actividades que no están incluidas en el área de recepción y que también son llevadas a cabo por los conserjes o por los serenos también fueron objeto de estudio para una elección de su medida u *output*. Cabe señalar que son actividades poco importantes que fueron identificadas para conseguir, por un lado, separar unos costes en los que incurren estos trabajadores de otras actividades que no los han consumido y, por otro lado, hacer más comprensible a estos empleados sus funciones así como la presentación de todos los datos necesarios para mantener en funcionamiento el sistema ABC.

Las medidas identificadas para las actividades de conserjería fueron dos para tres actividades. Juntamente con las actividades HSA4 Limpieza supermercado, HFA4 Limpiar sala, HFA5 Limpiar cocina, HFA6 Limpiar bar, HPA2 Limpiar zonas comunes y HPA20 Limpiar restaurante, las actividades de conserjería HZA2 Limpiar piscina y HZA3 Limpiar terraza tienen la misma medida, el número de limpiezas realizadas.

En el cuadro siguiente se recogen estas medidas.

CUADRO 26. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE CONSERJES O SERENOS

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HZA1	SACAR BASURAS	Nº DE DÍAS
HZA2	LIMPIAR PISCINA	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS
HZA3	LIMPIAR TERRAZA	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS

- ÁREA DE VIGILANCIA

Por último, con el ánimo de asignar una medida para la única actividad identificada en el área de vigilancia, se escogió la unidad de metros cuadrados vigilados, aunque también hubiera sido útil una medida basada en el tiempo de trabajo como, por ejemplo, horas dedicadas. En este sentido, se destaca que los vigilantes no tienen acceso a todas las áreas de la empresa, por ejemplo, a administración, reservas y facturación, las áreas de dirección, por lo que los costes de esta actividad no tienen porqué recibirlos las actividades que en estos centros se llevan a cabo.

CUADRO 27. MEDIDAS DE ACTIVIDADES DE VIGILANCIA

CÓD.	ACTIVIDAD	OUTPUT
HZA4	REALIZAR VIGILANCIA	M2 VIGILADOS

Como resumen puede consultarse en el anexo de este capítulo el cuadro 28 en el que se muestran todas las actividades con sus medidas correspondientes. En este cuadro se han agrupado aquellas actividades que tienen el mismo *output*. En total, sin tener en cuenta las actividades del equipo directivo, resultan un total de 66 actividades y 45 medidas o *outputs*.

ANEXOS DEL CAPÍTULO 4

GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA INICIAL DEL HOTEL

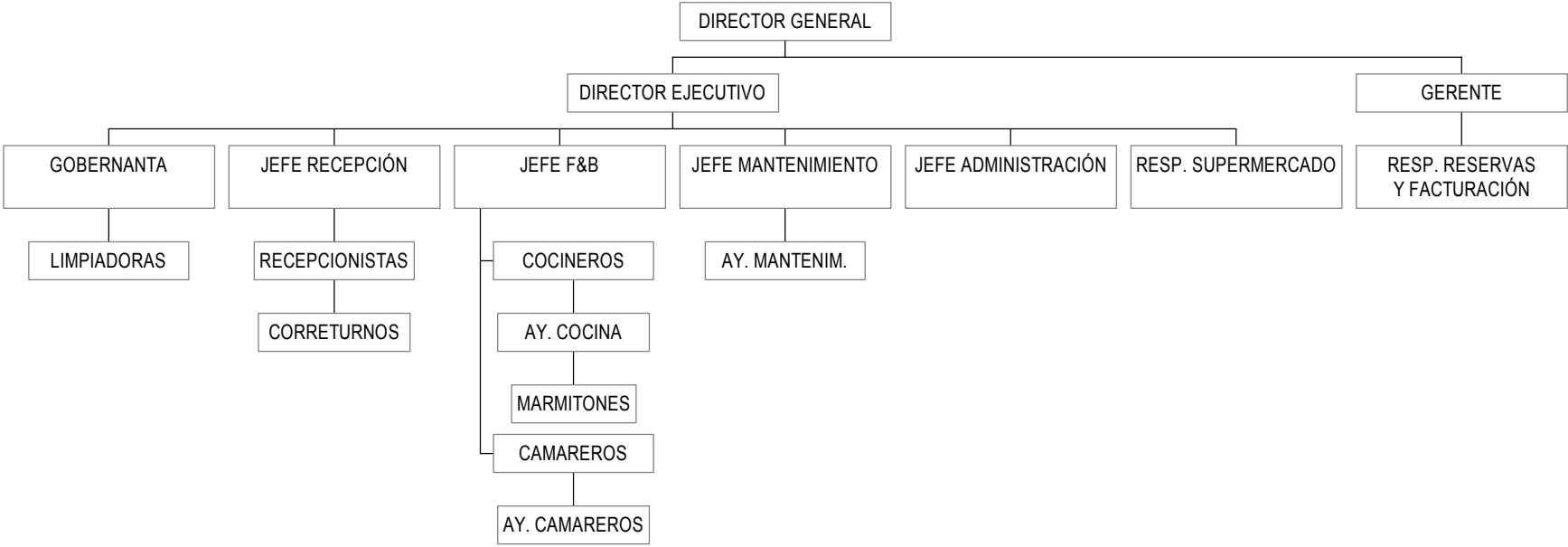
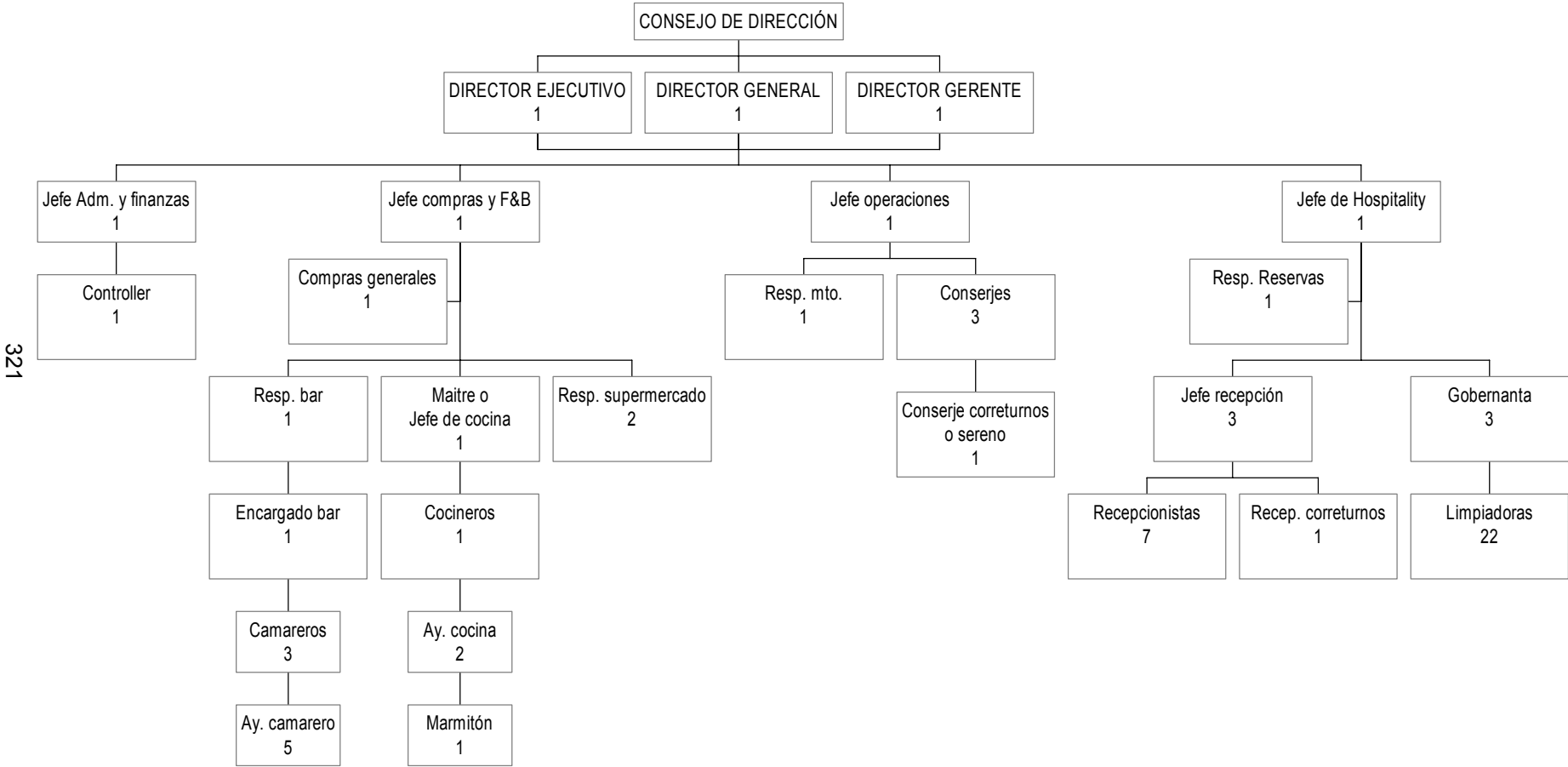


GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA ACTUAL DEL HOTEL



321

GRÁFICO 4. MAPA DE ACTIVIDADES DE HABITACIONES

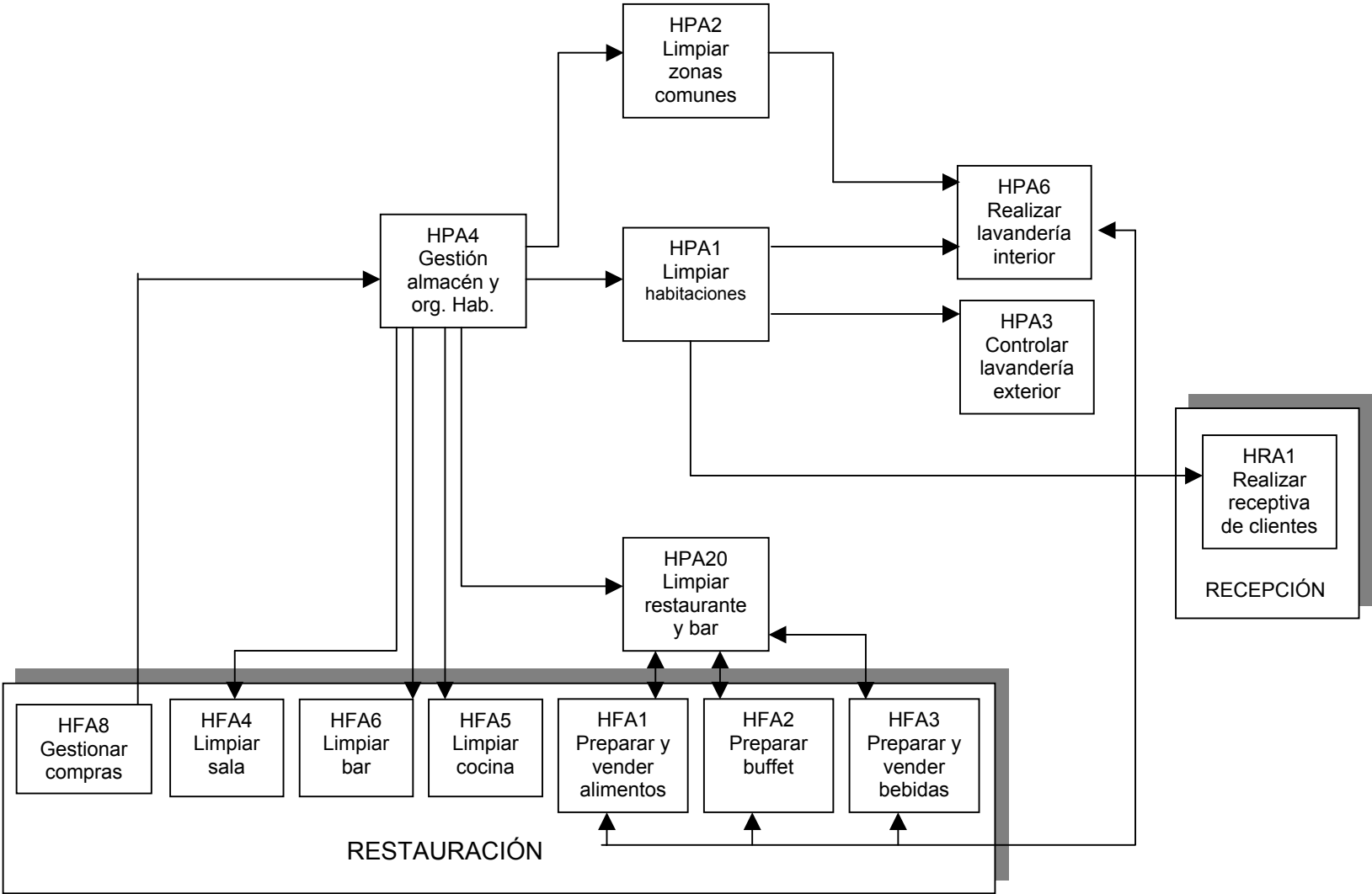


GRÁFICO 5. MAPA INICIAL DE ACTIVIDADES DE RESTAURACIÓN

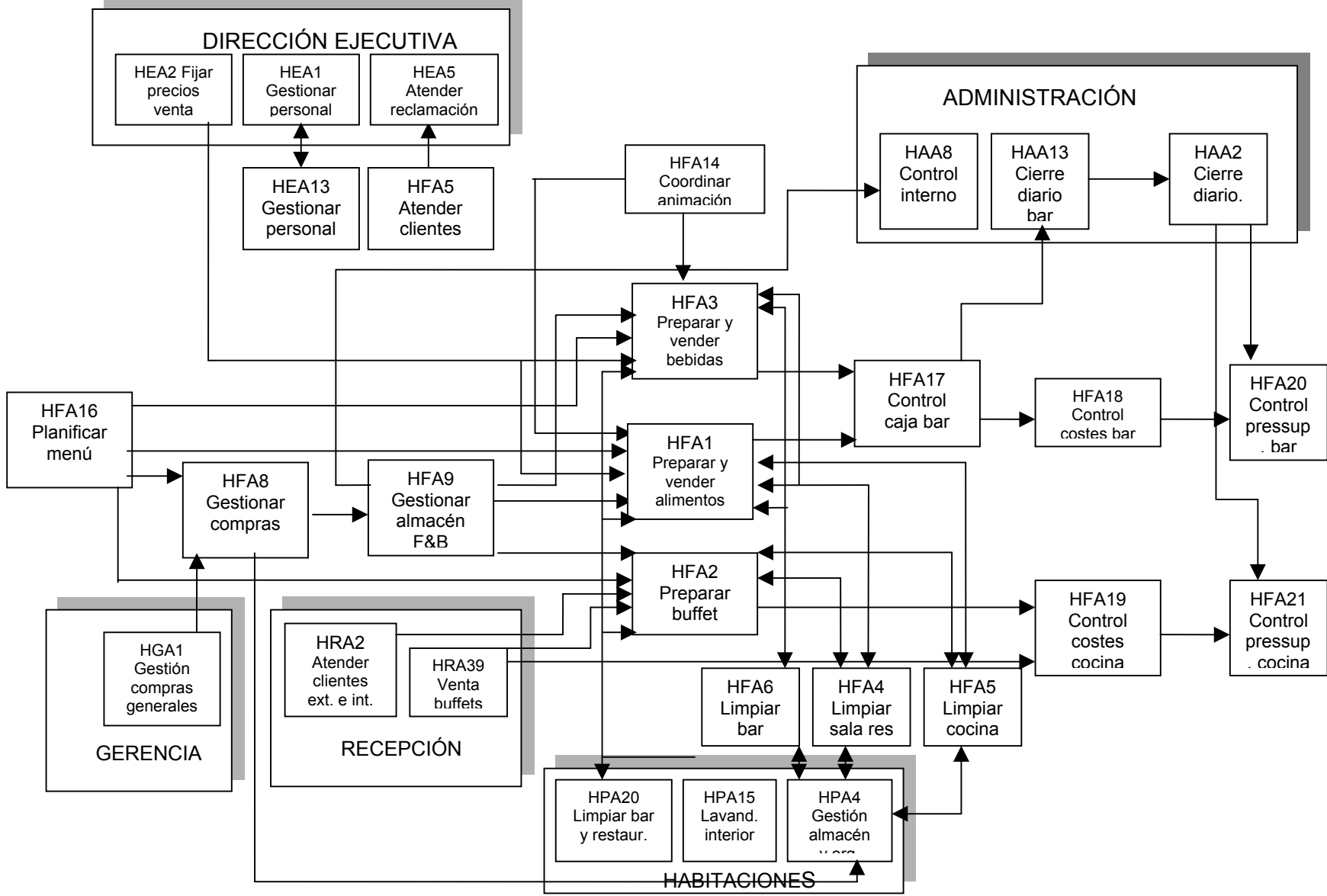


GRÁFICO 6. MAPA DE ACTIVIDADES DE BEBIDAS DE RESTAURACIÓN (BAR)

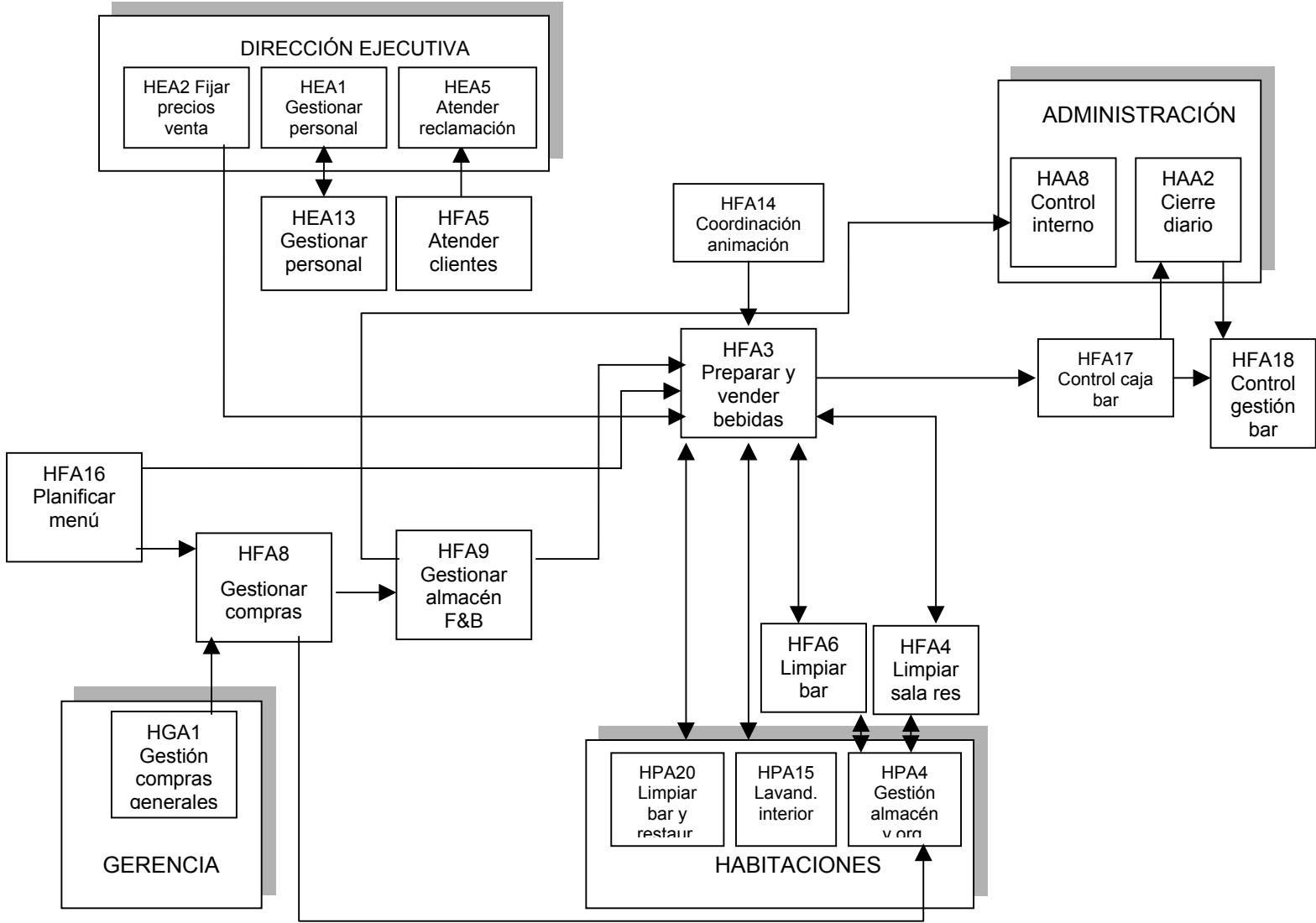


GRÁFICO 7. MAPA DE ACTIVIDADES DE ALIMENTOS DE RESTAURACIÓN (BAR)

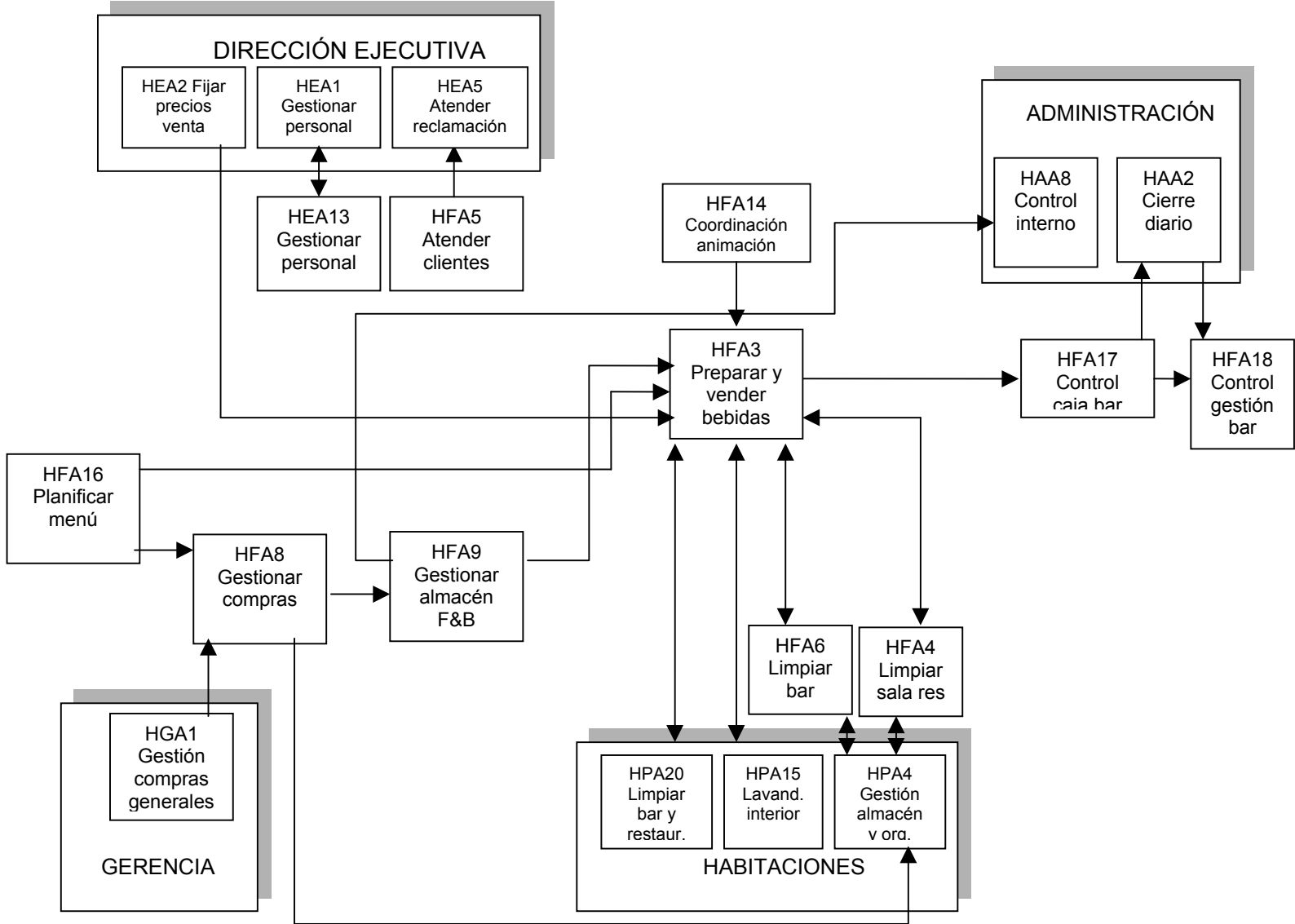


GRÁFICO 9. MAPA DE ACTIVIDADES DE RESTAURACIÓN DEFINITIVO

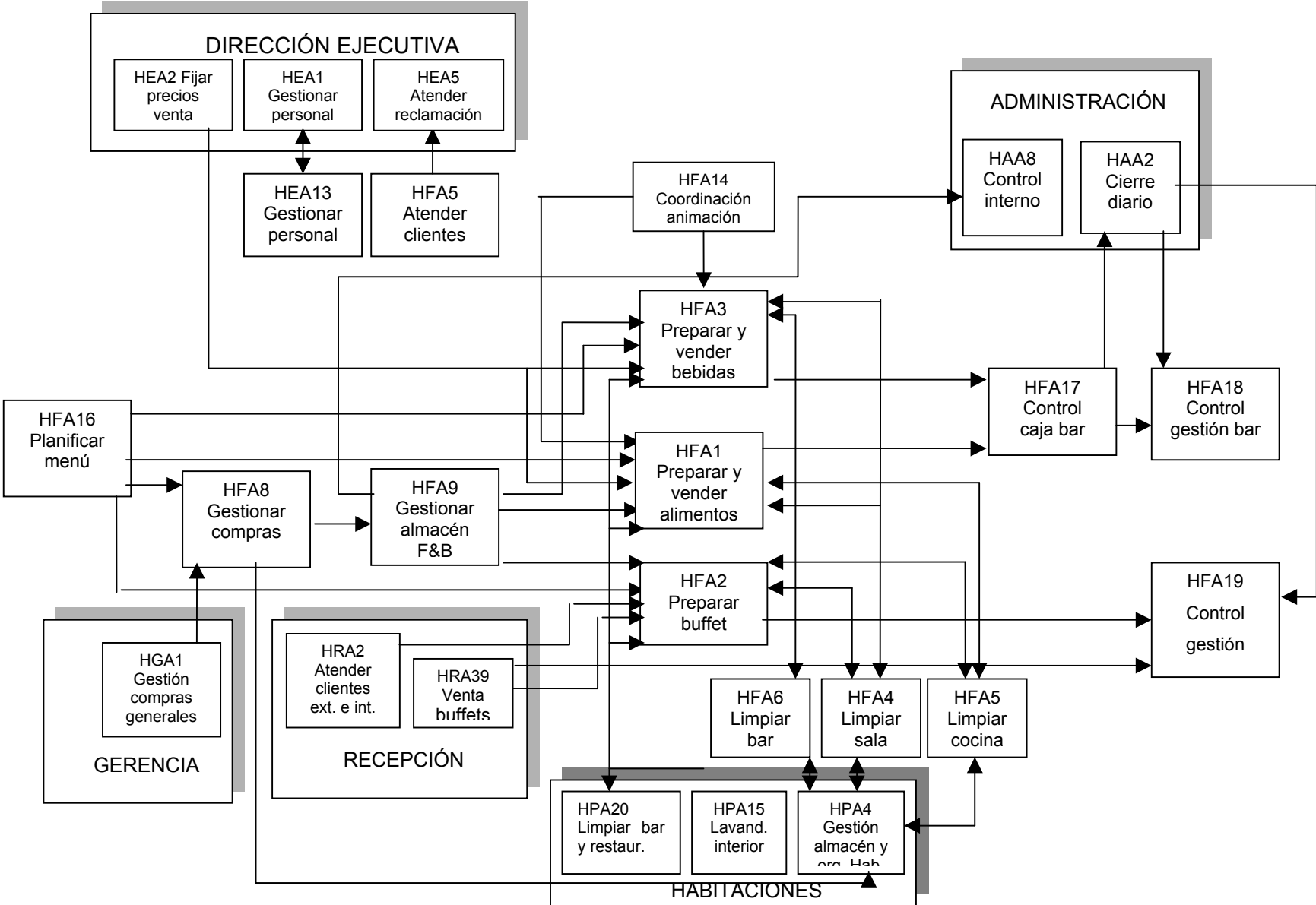


GRÁFICO 10. MAPA DE ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN

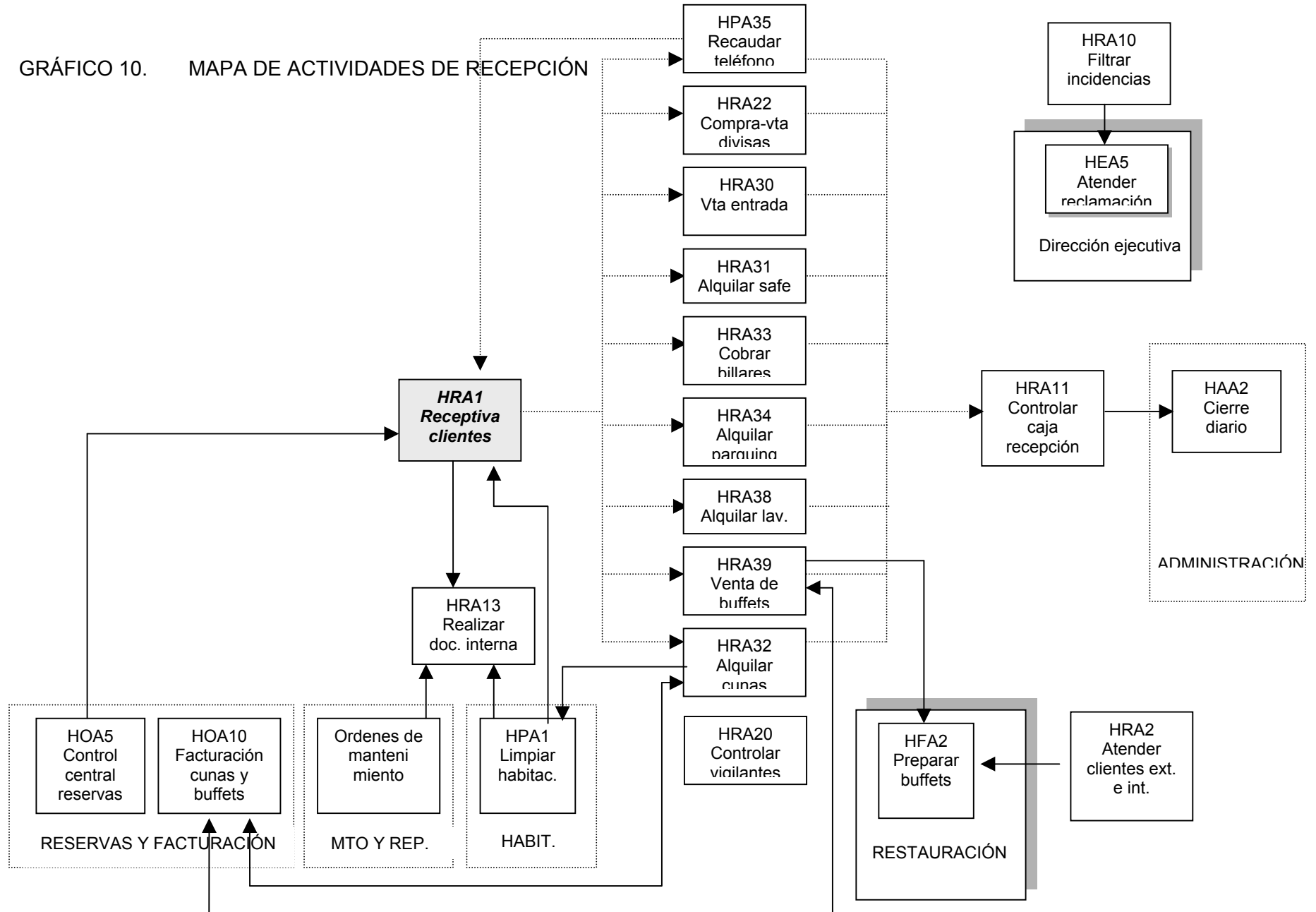


GRÁFICO 11. MAPA DE ACTIVIDADES DE RESERVAS Y FACTURACIÓN

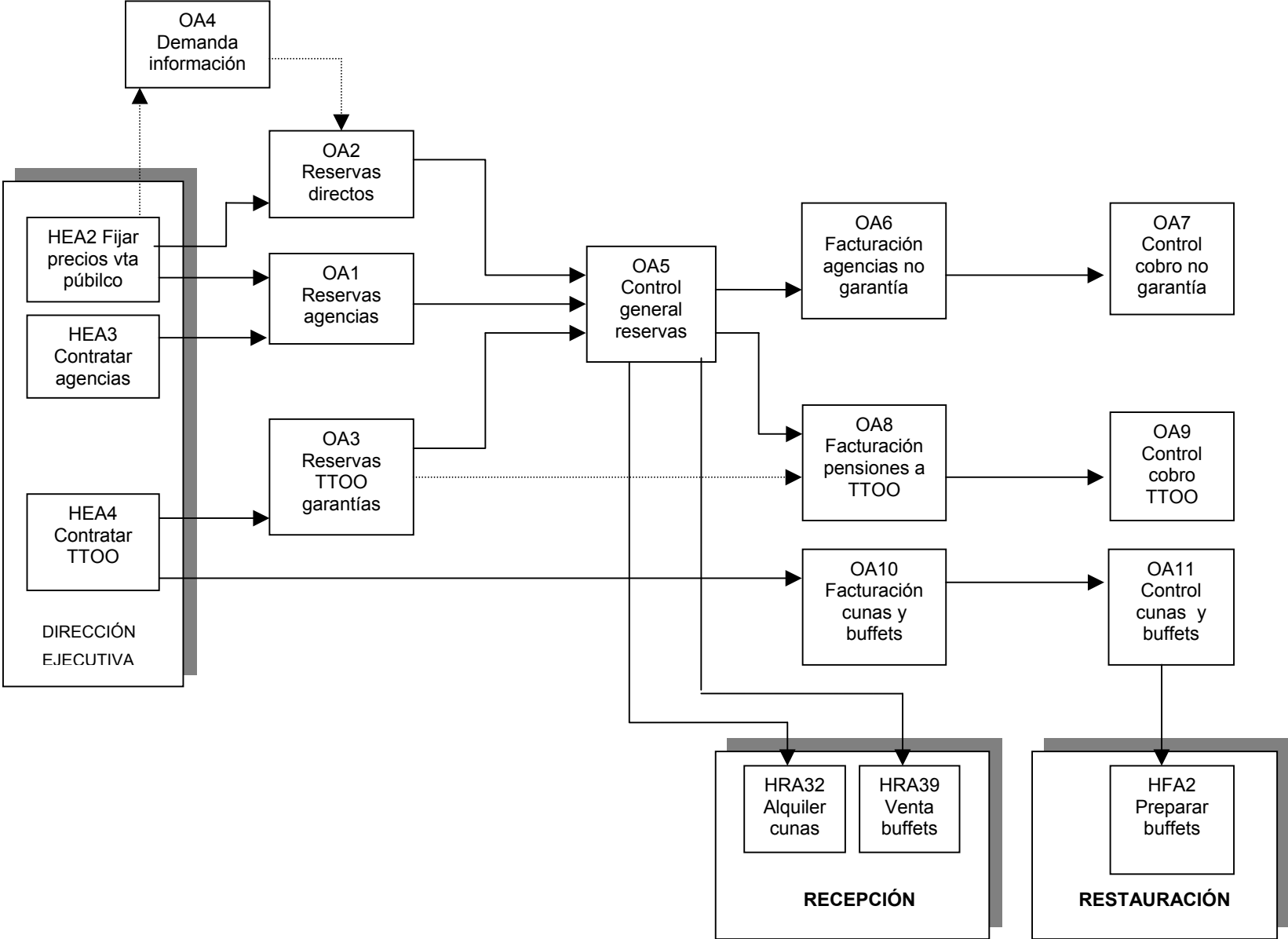


GRÁFICO 12. MAPA INICIAL DE ACTIVIDADES DE SUPERMERCADO

330

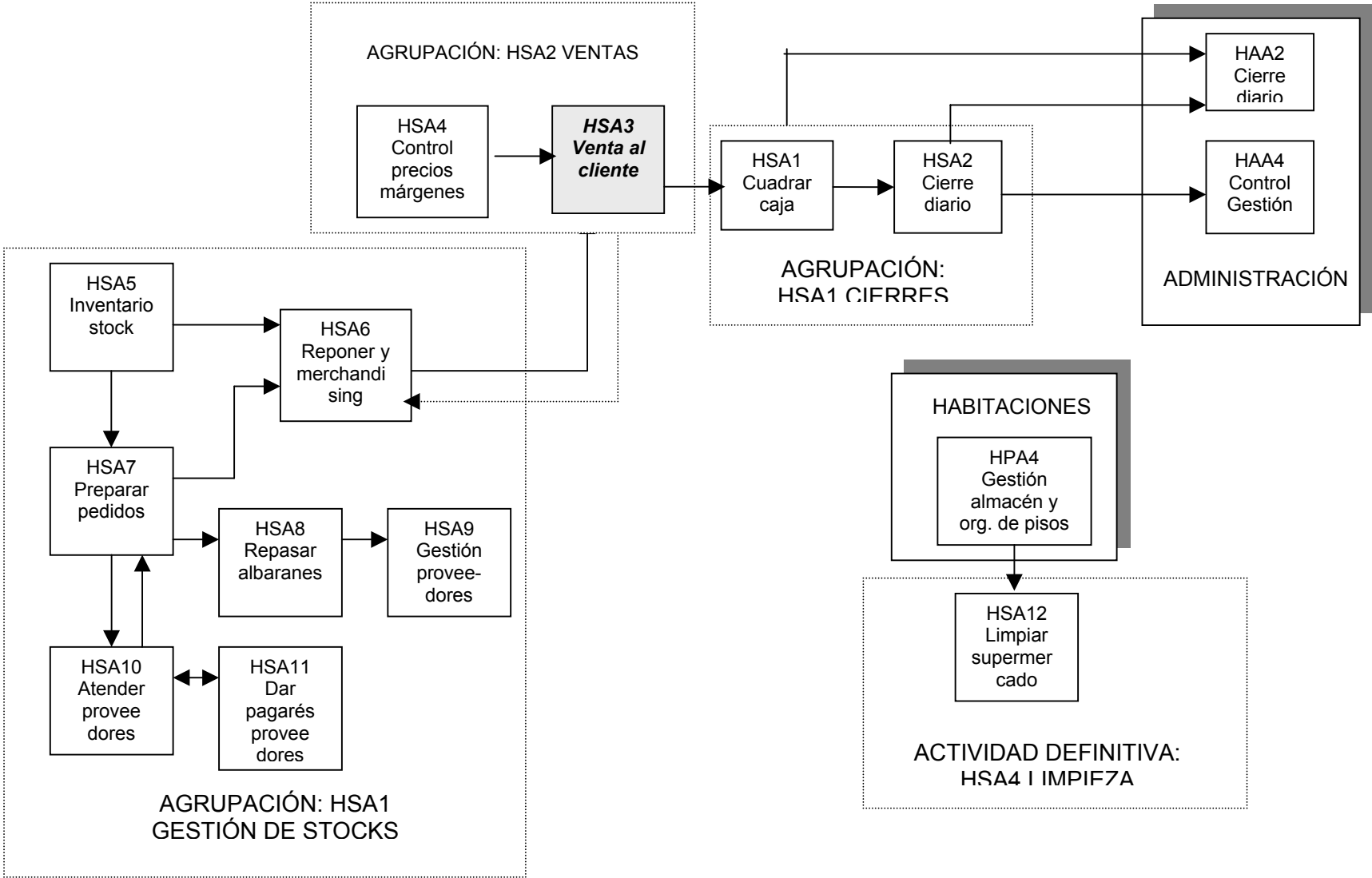


GRÁFICO 13. MAPA DE ACTIVIDADES DE SUPERMERCADO DEFINITIVO

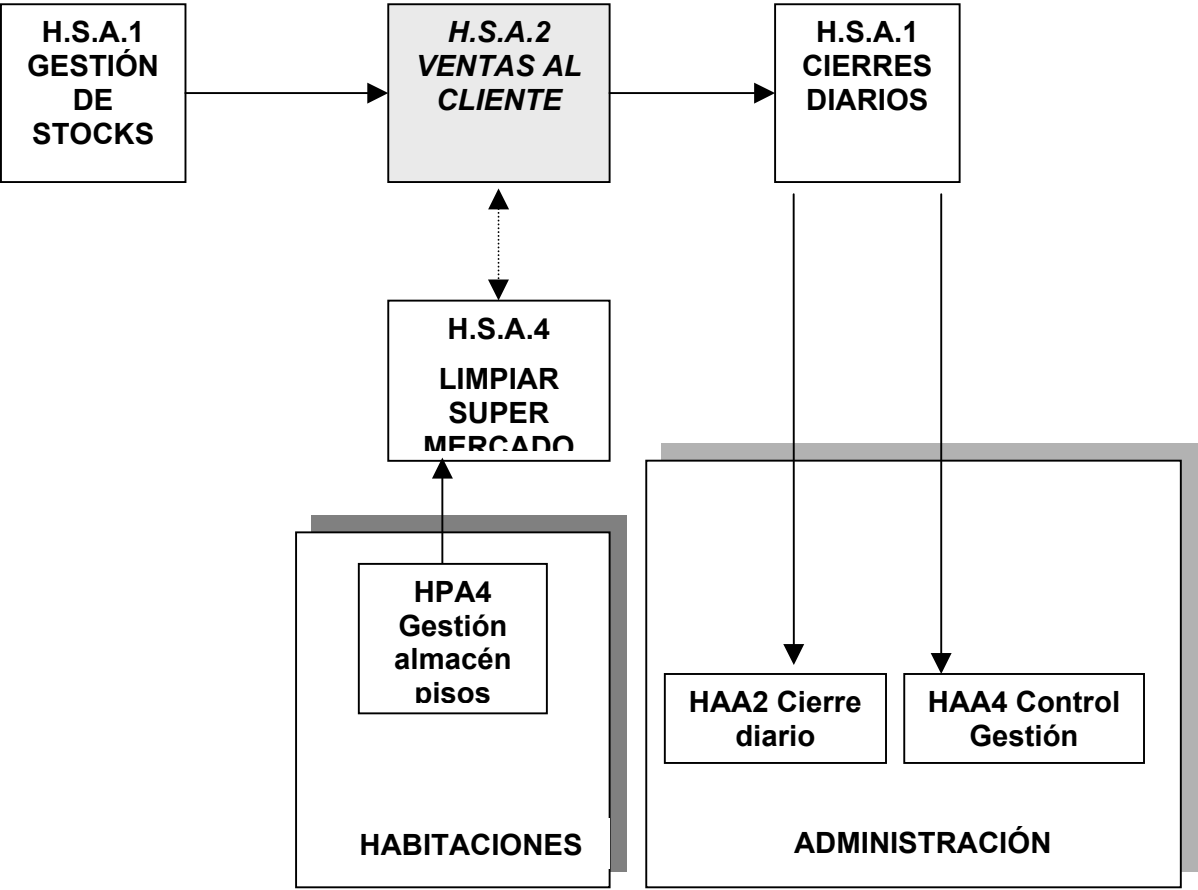


GRÁFICO 14. MAPA DE ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

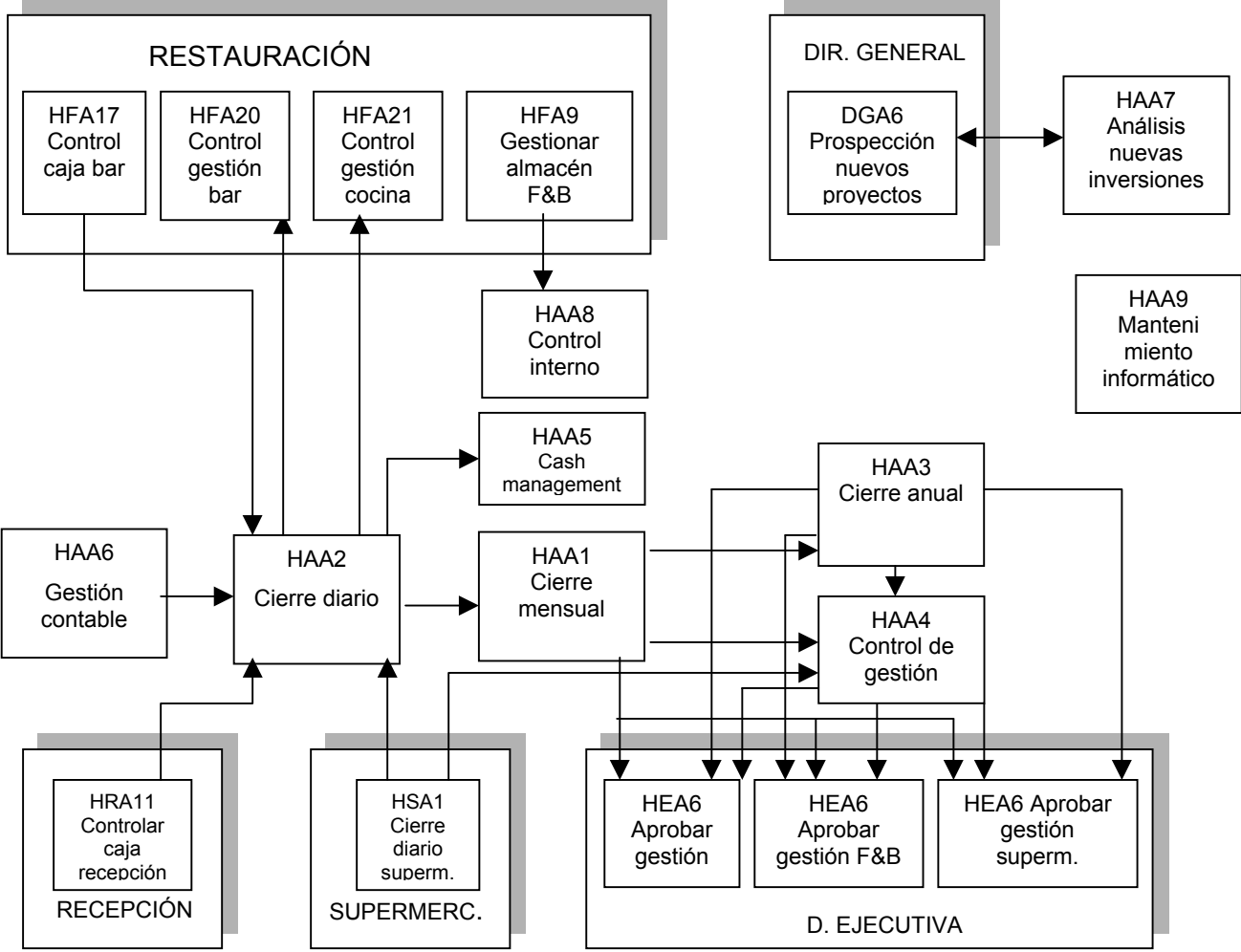
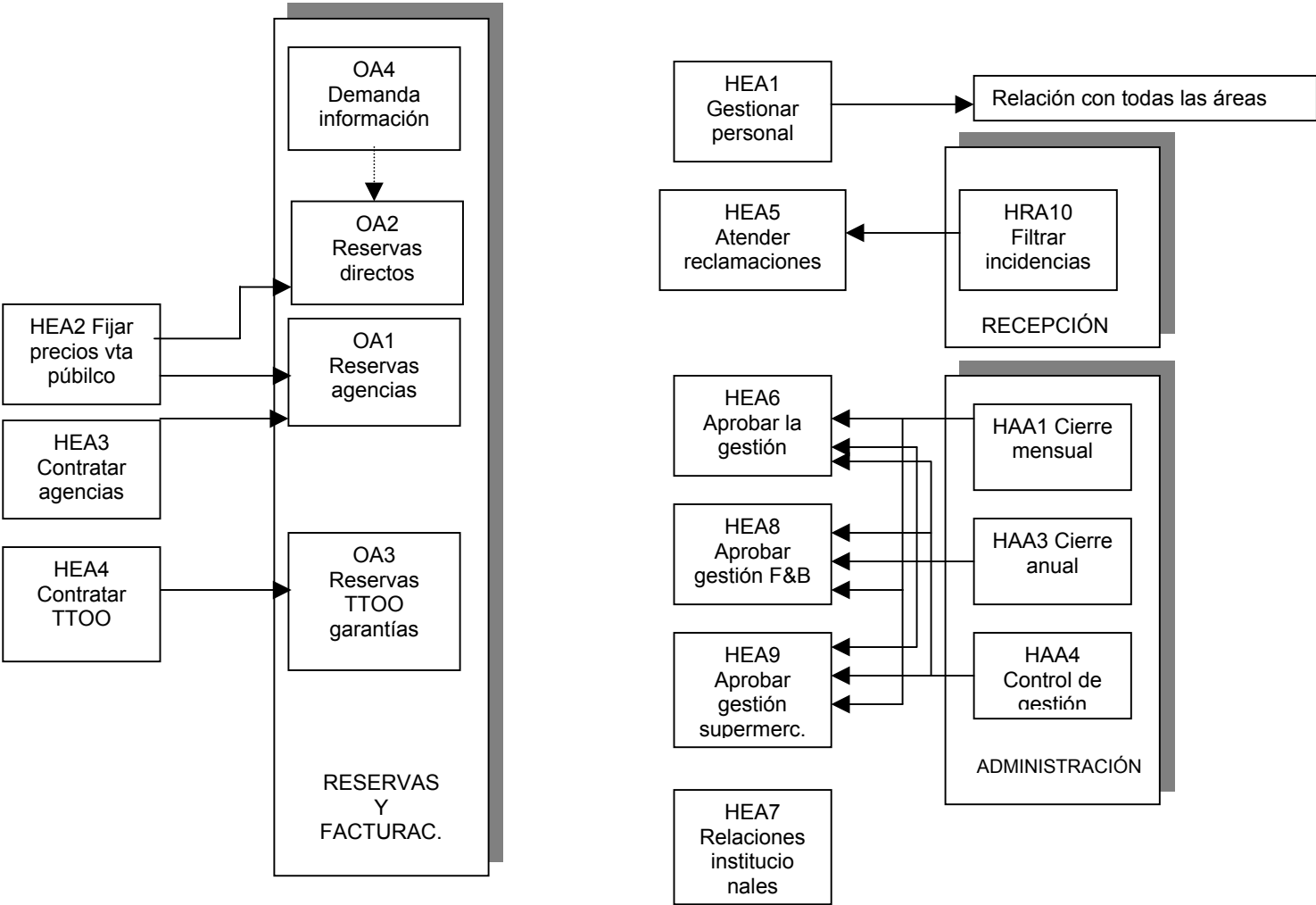


GRÁFICO 15. MAPA DE ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN EJECUTIVA

333



CUADRO 28. RESUMEN DE ACTIVIDADES Y MEDIDAS DE ACTIVIDAD

CÓD.	ACTIVIDAD	MEDIDAS
HPA1	LIMPIAR HABITACIONES	Nº HABITACIONES LIMPIADAS
HPA3	CONTROLAR LAVANDERÍA EXTERIOR	KG DE ROPA CONTROLADOS
HPA15	LAVANDERÍA INTERIOR	KG ROPA LAVADOS
HFA1	PREPARAR Y VENDER ALIMENTOS BAR	Nº ALIMENTOS SERVIDOS
HFA3	PREPARAR Y VENDER BEBIDAS BAR	Nº BEBIDAS SERVIDAS
HPA2	LIMPIAR ZONAS COMUNES	Nº LIMPIEZAS REALIZADAS
HPA20	LIMPIAR RESTAURANTE	
HFA4	LIMPIAR SALA	
HFA5	LIMPIAR COCINA	
HFA6	LIMPIAR BAR	
HSA4	LIMPIEZA SUPERMERCADO	
HZA2	LIMPIAR PISCINA	
HZA3	LIMPIAR TERRAZA	
HFA8	GESTIONAR COMPRAS	Nº ALBARANES PROCESADOS
HFA9	CONTROLAR ALMACÉN F&B	
HFA13	GESTIONAR PERSONAL	Nº PERSONAS ATENDIDAS
HFA14	COORDINAR ANIMACIÓN	Nº ACTUACIONES REALIZADAS
HFA16	PLANIFICAR MENÚS	Nº MENÚS PLANIFICADOS
HFA15	ATENDER CLIENTES	Nº CLIENTES ATENDIDOS
HRA1	REALIZAR RECEPTIVA CLIENTES	
HRA2	ATENDER CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	
HRA10	FILTRAR INCIDENCIAS	Nº INCIDENCIAS FILTRADAS
HFA22	PLAN DE PREVENCIÓN RIESGOS LAB.	Nº TRABAJADORES
HFA17	CONTROLAR CAJA BAR	Nº ARQUEOS REALIZADOS
HRA11	CONTROLAR CAJA RECEPCIÓN	
HRA20	CONTROLAR VIGILANTES SEGURIDAD	Nº INCIDENCIAS DETECTADAS
HRA22	COMPRA VENTA DIVISAS	Nº TRANSACCIONES REALIZADAS
HRA30	VENTA ENTRADAS-EXCURSIONES	
HRA31	ALQUILAR CAJA FUERTE	Nº CAJAS ALQUILADAS
HRA32	ALQUILAR CUNAS	Nº CUNAS ALQUILADAS
HRA33	COBRAR BILLARES	Nº RECAUDACIONES DE BILLARES
HRA34	ALQUILAR PARKING	Nº PLAZAS ALQUILADAS
HRA35	RECAUDAR TELEFONO PÚBLICO	Nº RECAUDACIONES DE TFNO
HFA2	PREPARAR BUFFET COCINA	Nº TIQUETS BUFFET VENDIDOS
HRA37	VENTAS BUFFET	
HRA38	ALQUILAR LAVANDERÍA CLIENTES	Nº TRANSACCIONES REALIZADAS
HOA1	RESERVAS DIRECTOS	Nº RESERVAS REALIZADAS
HOA2	RESERVAS AGENCIAS	
HOA3	RESERVAS GARANTÍAS	

HOA4	DEMANDA INFORMACIÓN DIRECTOS	Nº SOLICITUDES RECIBIDAS
HOA5	CONTROL DE RESERVAS	Nº CONTROLES REALIZADOS
HOA6	FACTURACIÓN Y COBRO AGENCIAS	Nº FACTURAS AGENCIAS REALIZADAS
HOA8	FACTURACIÓN Y COBRO PENSIONES	Nº FACTURAS PENSIONES REALIZADAS
HOA10	FACTURACIÓN Y COBRO DE CUNAS	Nº FACTURAS CUNAS REALIZADAS
HOA11	FACTURACIÓN Y COBRO BUFFET GUÍAS	Nº FACTURAS BUFFETS GUÍAS REALIZADAS
HSA2	VENTAS	Nº ARTÍCULOS VENDIDOS
HPA4	GESTIONAR ALMACÉN DE HABITACIONES	Nº ARTÍCULOS GESTIONADOS
HSA3	GESTIÓN DE STOCKS	
HZA1	SACAR BASURAS	Nº DE DÍAS
HFA7	CIERRE MENSUAL	Nº CIERRES REALIZADOS
HSA1	CIERRES DIARIOS	
HAA1	CIERRE MENSUAL	
HAA10	CIERRE MENSUAL BAR	
HAA12	CIERRE MENSUAL SUPERMERCADO	
HAA2	CIERRE DIARIO	
HAA13	CIERRE DIARIO BAR	
HAA15	CIERRE DIARIO SUPERMERCADO	
HAA3	CIERRE ANUAL	
HAA16	CIERRE ANUAL BAR	
HAA18	CIERRE ANUAL SUPERMERCADO	
HAA4	CONTROL DE GESTIÓN	Nº HORAS DEDICADAS
HAA5	CASH MANAGEMENT	
HAA6	GESTIÓN CONTABLE	
HAA8	CONTROL INTERNO	
HAA7	ANALIZAR NUEVAS INVERSIONES	Nº INVERSIONES ANALIZADAS
HAA9	MANTENIMIENTO INFORMÁTICO	Nº CONTROLES EFECTUADOS
HZA4	REALIZAR VIGILANCIA	M2 VIGILADOS

CAPÍTULO 4 APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC A UNA EMPRESA HOTELERA

1. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	217
2. EXPERIENCIA EMPÍRICA	223
2.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	226
2.2. SISTEMA DE COSTES PREVIO	227
3. ASPECTOS DETECTADOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA ABC	228
3.1. ACEPTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	229
3.2. ESTACIONALIDAD DE LA EMPRESA HOTELERA	231
3.3. RESISTENCIA AL CAMBIO DEL FACTOR HUMANO	232
3.4. CAMBIO MENSUAL DE DATOS	233
3.5. AJUSTES DE TIEMPOS.....	234
3.6. AUSENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	234
3.7. AUSENCIA DE SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES ...	235
4. PROCESO DEL ESTUDIO DE LAS ACTIVIDADES DEL HOTEL	236
4.1. DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	237
4.2. RACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	250
4.2.1. ÁREA DE HABITACIONES	251
4.2.2. ÁREA DE RESTAURACIÓN	252
4.2.3. ÁREA DE RECEPCIÓN	253
4.2.4. ÁREA DE RESERVAS Y FACTURACIÓN.....	256
4.2.5. ÁREA DE SUPERMERCADO	257
4.2.6. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	259
4.2.7. DIRECCIÓN EJECUTIVA.....	260
4.2.8. GERENCIA.....	260
4.2.9. DIRECCIÓN GENERAL	261
4.2.10. CONSERJES O SERENOS	261
4.2.11. VIGILANCIA	261
4.3. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	261
4.3.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	262
4.3.2. ACTIVIDADES SECUNDARIAS.....	266
4.4. CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR NIVELES DE ACTIVIDAD	268
4.5. MAPA Y DICCIONARIO DE ACTIVIDADES.....	270
4.5.1. MAPA DE ACTIVIDADES	270
4.5.2. DICCIONARIO DE ACTIVIDADES.....	273
4.6. OUTPUTS O MEDIDAS DE ACTIVIDAD.....	310

CAPÍTULO 4 APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC A UNA EMPRESA HOTELERA

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 (FOOD & BEVERAGE).....	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 4 APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC A UNA EMPRESA HOTELERA

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