

# Los 9 indicadores para manejar tu Hotel

ACTIVA  
TURISMO   
 EN LÍNEA



## Iñaki González Arnejo

**CEO de DOT Hotels & Resorts**

Contador Público

Licenciado en Administración de Empresas

Posgrado en Hotel Real Estate & Asset Management

[dot-hotels.com](https://www.dot-hotels.com)



## Gabriela Saralegui Ruiz

**Representante de DOT Hotels & Resorts**

Ingeniero en Administración  
Especialidad en Revenue Management

[dot-hotels.com](https://www.dot-hotels.com)

# DOT HOTELS

## Una Alianza de Hoteles independientes con marcas propias para franquiciar en toda la región

UPSCALE	RESORT	MIDSCALE	EXTENDED STAYS	ECONOMY
   		 	 	  



¿Se imaginan un partido sin resultados?



5 - 0

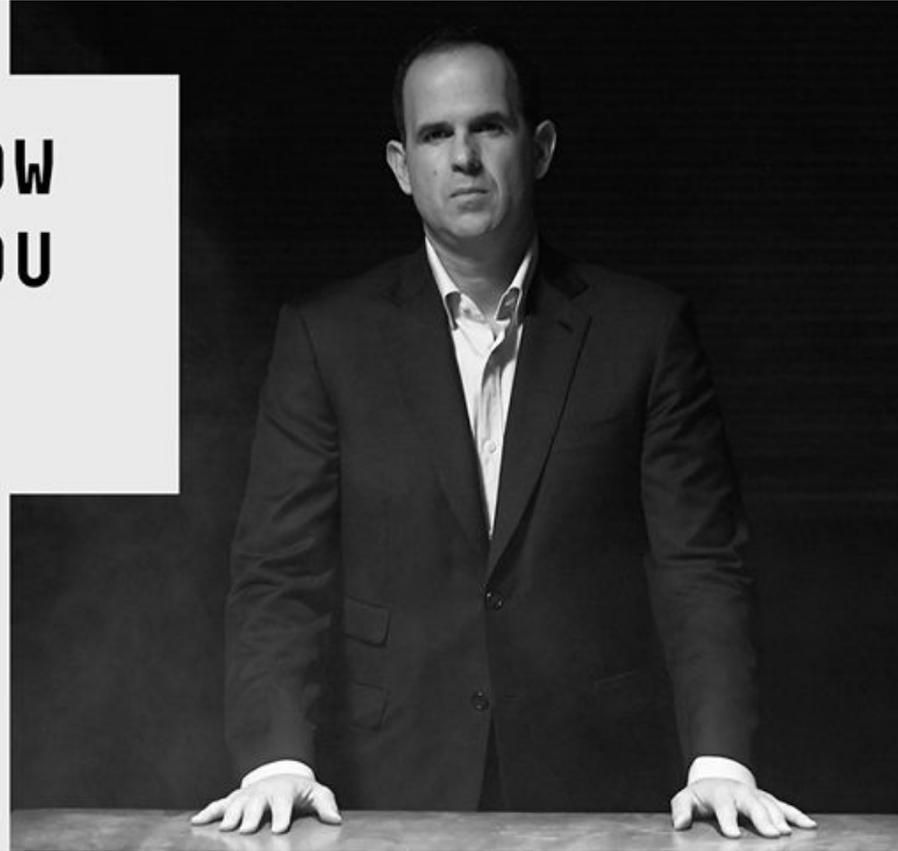


# Conocer tus números

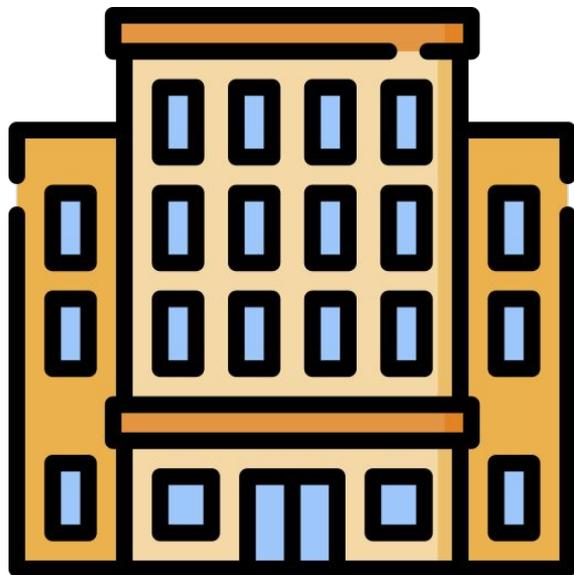
**"IF YOU DON'T KNOW  
YOUR NUMBERS, YOU  
DON'T KNOW YOUR  
BUSINESS."**

- MARCUS LEMONIS

#TheProfit 



# Sirve para comparar



# Sirve para tomar decisiones



# Agenda

# Agenda de temas

1. Ocupación (%)
2. Tarifa Promedio (\$)
3. RevPAR (\$)
4. GOP (%)
5. GOPPAR (\$)
6. GOI (%)
7. NOP (%)
8. NPS Score (#)
9. ROI (%)

# 1. Ocupación %

# ¿Qué es este indicador?

Indica la proporción de ocupación que registra el establecimiento, y se obtiene dividiendo el total de habitaciones ocupados entre el total de habitaciones disponibles al período de interés. Al final se multiplica por 100 a fin de que éste quede expresado en porcentaje.

- Habitaciones Disponibles (son todas aquellas susceptibles a ser vendidas) = Habitaciones del hotel – Habitaciones ocupadas por personal del hotel – Habitaciones en mantenimiento.
- Habitaciones Ocupadas = Habitaciones disponibles ocupadas por los clientes, incluidas las facilitadas en forma gratuita.

# ¿Para qué sirve?

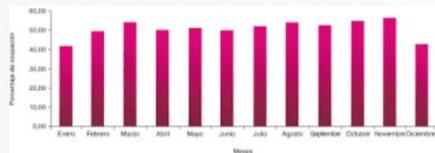
La tasa de ocupación ayuda a los administradores de un hotel a evaluar su negocio y determinar si el hotel tiene vacantes para huéspedes.

Además entrega información relevante sobre cómo se está distribuyendo la venta de las habitaciones, si se están logrando los objetivos presupuestados por temporada y también, ayuda a determinar cómo se están vendiendo las diferentes categorías de habitaciones del hotel.

# ¿Cómo se calcula?

## Porcentaje de Ocupación (%Ocup)

$\% \text{ Ocup} = (\text{Total habitaciones ocupadas} / \text{total de cuartos disponibles}) * 100$



Fuente: Censos de establecimientos de alojamiento en Bogotá, 2010. DANE-CIT

# Ejemplo # 1

## *Ejemplo*

Total habitaciones =123

Total habitaciones ocupadas = 70

$$\% \text{Ocup} = (70 / 123) * 100$$

$$\% \text{Ocup} = 56.9 \%$$

2.

# Tarifa Promedio \$ ADR

# ¿Qué es este indicador?

La tarifa diaria promedio es una unidad estadística que se utiliza a menudo en la industria del alojamiento. El número representa el ingreso promedio por habitación ocupada, pagada en un período de tiempo dado.

# ¿Para qué sirve?

Cuando nos preguntamos qué es el ADR nos referimos a un indicador que nos permite saber cuánto pagan los huéspedes de promedio en una habitación. Es decir, es su precio medio de venta.

Los **resultados del ADR** obedecen a una estrategia ajustada por los empresarios para calcular nuestros beneficios, los **ingresos del alojamiento** y aplicar los márgenes de mejora necesarios para incrementar nuestro negocio.

# ¿Cómo se calcula?

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ingresos habitaciones}}{\text{Habitaciones vendidas}}$$

# Ejemplo # 2

## *Ejemplo*

Total habitaciones disponibles =123  
Total venta de habitaciones = 9075.00

$$\text{ADR} = (9075.00 / 123 )$$

$$\text{ADR} = 73.78$$

# 3. RevPAR \$

# ¿Qué es este indicador?

El Revenue Per Available Room (RevPAR sigla en inglés) o **Ingresos por habitación disponible** es uno de los indicadores de rentabilidad hotelera que mide el balance entre la oferta, o sea, el número de habitaciones disponibles y la demanda de las habitaciones de un hotel por los huéspedes durante un tiempo determinado

# ¿Para qué sirve?

El **RevPAR es** el más importante medidor utilizado en la industria hotelera **para** valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena.

Básicamente, el RevPAR es **el dinero que estás ganando de cada noche de cada habitación de tu hotel**, no sólo el que se reserva. Esta cifra es una buena instantánea de lo bien que lo estás haciendo para ganar dinero, y no sólo la ocupación de habitaciones.

# ¿Cómo se calcula?

## **REVPAR** **(Revenue Per Available Room)**

Mide el rendimiento financiero de un hotel

(Existen dos formas de calcularlo)

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{Total de venta de habitaciones}}{\text{Total de habitaciones disponibles}}$$

$$\text{REVPAR} = \% \text{ Ocup} * \text{Tarifa Promedio}$$

# Ejemplo # 3

Fórmula 1:

**It** = 52 habitaciones ocupadas x \$90 en ADR por habitación x 30 días = 140.400

**ht** = 100 cuartos disponibles x 30 días = 3.000

**RevPAR = 140.400/3.000 = 46,8**

Fórmula 2:

**%Ot**: 52 de ocupación / 100 total de habitaciones x 100 = 52%

**ARD**: \$90 promedio por noche

**RevPAR = 52% x 90 = 46,8**

Con esto, podemos concluir que nuestro hotel ha generado **\$46,8 diarios** durante esos 30 días.

Habitaciones Totales	Habitaciones Disponibles Periodo	Tarifa media diaria	% Ocupación	RevPAR
100	100 x 30 = 3.000	\$90	52%	46,8

# 4. GOP (%)

# ¿Qué es este indicador?

Las siglas son de **Gross Operating Profit**.

En español sería: la **Ganancia Operativa Bruta**.

Se expresa en términos de **moneda (\$)** y en términos **porcentuales (%)**.

Tiene en cuenta solamente la ganancia producida por la operación del negocio principal de la empresa. No tiene en cuenta los impuestos, las amortizaciones, y otros gastos o ingresos que no tengan que ver con el giro del negocio principal.

# ¿Para qué sirve?

Sirve para entender si la operación de un hotel es rentable o no.  
Es decir si gana o pierde. Si es viable o no.

Para poder comparar peras con peras, se lo expresa en términos porcentuales (%), para así poder comparar el GOP de un hotel con otro.

# ¿Cómo se calcula?

**Ingresos Operativos - Egresos Operativos**

---

**Ingresos Operativos**

Se expresa en %

Ingresos Operativos: Ingresos de Alojamiento + AA&BB + Spa + Outlets

Egresos Operativos: Son los egresos directamente e indirectamente relacionados para generar esos ingresos operativos. Ej: Mucamas, productos de limpieza, mercadería, etc.

# Ejemplo #4

## Ingresos Operativos - Egresos Operativos

### Ingresos Operativos

<b>Hotel Atacama</b>	
Habitaciones	50
Tarifa Promedio	\$120
Ocupación	50%
Días del Año	365
<b>Ingresos de Alojamiento Anual</b>	<b>\$1,095,000</b>
Egresos Operativos	\$600,000
<b>Ganancia Operativa (GOP)</b>	<b>\$495,000</b>
<b>GOP (%)</b>	<b>45.21%</b>

# 5. GOPPAR (\$)

# ¿Qué es este indicador?

Las siglas son de **Gross Operating Profit per Available Room**.

En español sería la **ganancia operativa por habitación disponible**.

Este indicador nos dice la ganancia operativa que el hotel tiene por habitación.

Es importante distinguir operativo de no operativo. Tiene que ver con las cosas 100% operativas de un hotel.

# ¿Para qué sirve?

Sirve para entender si la operación de un hotel es rentable o no.

Es decir si gana o pierde.

Pero sobre todo, para entender cuánto dinero operativo genera por habitación disponible.

Un hotel que genera una ganancia operativa de USD 50 por habitación disponible es mejor que un hotel que genera USD 40 por habitación disponible.

# ¿Cómo se calcula?

## Ganancia Operativa

Cantidad de Habitaciones del Hotel disponibles en un período

Se expresa en Moneda \$

Ganancia Operativa = Ingresos Operativos - Egresos Operativos

Cantidad de Habitaciones del Hotel = Las que tuvo disponible en un período.

# Ejemplo#5

## Ganancia Operativa

### Cantidad de Habitaciones del Hotel disponibles en un período

<b>Hotel Caribe</b>	
Habitaciones	80
Tarifa Promedio	\$70
Ocupación	60%
Días del Año	365
Habitaciones Disponibles en el Año	29200
Ingresos de Alojamiento Anual	\$1,226,400
Egresos Operativos	\$674,520
Ganancia Operativa (GOP)	\$551,880
<b>GOPAR</b>	<b>\$19</b>

# 6. GOI %

# ¿Qué es este indicador?

Las siglas son de **Gross Operating Income**.

En español sería el **Ingreso Operativo Bruto**..

Este indicador mide el % del total de las ventas de **cada departamento** del hotel.

Un hotel puede tener departamentos como Alojamiento; Alimentos y Bebidas; Spa; Eventos y Banquetes, etc.

# ¿Para qué sirve?

Sirve para entender cuánto pesa cada departamento en las ventas totales del hotel.

Y con eso saber el peso específico y la importancia de las ventas.

# ¿Cómo se calcula?

Ventas del Departamento

---

Ventas Totales del Hotel

Se expresa en términos **porcentuales (%)**.

# Ejemplo #6

## Ventas del Departamento

## Ventas Totales del Hotel

DEPARTAMENTO	INGRESOS (USD)	%
Alojamiento	\$300,000	
Alimentos y Bebidas	\$150,000	
Eventos y Banquetes	\$70,000	
Spa	\$20,000	
Otros	\$5,000	
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$545,000</b>	

DEPARTAMENTO	INGRESOS (USD)	%
Alojamiento	\$300,000	55%
Alimentos y Bebidas	\$150,000	28%
Eventos y Banquetes	\$70,000	13%
Spa	\$20,000	4%
Otros	\$5,000	1%
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$545,000</b>	<b>100%</b>

# 7. NOP (%)

# ¿Qué es este indicador?

Las siglas son de **Net Operating Profit**.

En español sería: la **Ganancia Operativa NETA**.

Se expresa en términos de **moneda (\$)** y en términos **porcentuales (%)**.

Es el famoso **Bottom Line**.

La ganancia **Neta Neta Neta** producida por el negocio.

# ¿Para qué sirve?

Sirve para entender cuántos dólares le queda el negocio por cada 100 dólares vendido.

Para poder comparar peras con peras, se lo expresa en términos porcentuales (%), para así poder comparar el NOP de un hotel con otro.

Si el NOP es del 20%, quiere decir que por cada 100 dólares que vendemos, nos quedan en el bolsillo limpios limpios 20 dólares.

# ¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{GOP (\$)} - \text{Egresos No Operativos} - \text{Amortizaciones} - \text{Impuestos}}{\text{Ingresos Operativos}}$$

Se expresa en %

Egresos No Operativos: Alquiler - Impuestos Inmobiliarios - Seguros - Otros

# Ejemplo #7

## **GOP (\$) - Egresos No Operativos - Amortizaciones - Impuestos**

### **Ingresos Operativos**

<b>Hotel Atacama</b>	
Habitaciones	50
Tarifa Promedio	\$120
Ocupación	50%
Días del Año	365

Ingresos de Alojamiento Anual	\$1,095,000
Egresos Operativos	\$600,000
Ganancia Operativa (GOP)	\$495,000
<b>GOP (%)</b>	<b>45%</b>
Egresos No Operativos	\$100,000
Amortizaciones	\$50,000
Impuestos	\$120,000
<b>NOP (\$)</b>	<b>\$225,000</b>
<b>NOP (%)</b>	<b>21%</b>

# 8. NPS Score

# ¿Qué es este indicador?

Las siglas son de **Net Promoter Score**.

Es un índice que va de **-100 a 100** que mide la **disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa a otros**.

Se utiliza como un proxy para medir la satisfacción general del cliente con el producto o servicio de una empresa y la lealtad del cliente a la marca.

# ¿Para qué sirve?

Es una medida **CRUDA y ÁCIDA** de la satisfacción de mi hotel.

Evita caer en promedios. Y deja afuera a los pasivos o neutros.

La pregunta es:

***En una escala del 1 al 10, ¿cuán probable es que usted recomiende este hotel a un amigo o un familiar?***

# ¿Cómo se calcula?

## NET PROMOTER SCORE



$$\text{NPS} = \% \text{PROMOTERS} - \% \text{DETRACTORS}$$



detractors	40	11.6%	total 345
passives	93	26.9%	
promoters	212	61.5%	

# Ejemplo #8

HOTEL IQUIQUE	ENCUESTAS	PUNTAJE
Promotores	40	9
Neutros	40	8
Detractores	10	4
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>21</b>
<b>Puntaje Promedio</b>	<b>8</b>	
<b>NPS</b>	<b>33%</b>	

HOTEL ANTOFAGASTA	ENCUESTAS	PUNTAJE
Promotores	60	9
Neutros	20	7
Detractores	10	4
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>20</b>
<b>Puntaje Promedio</b>	<b>8</b>	
<b>NPS</b>	<b>56%</b>	

# 9. ROI %

# ¿Qué es este indicador?

Las siglas son de **Return Over Investment**.

En español sería: el **Retorno sobre la Inversión**.

Se expresa en términos **porcentuales (%)**.

# ¿Para qué sirve?

Sirve para entender cuántos dólares le queda el negocio por cada 100 dólares invertidos en el hotel..

Sirve para comparar con el retorno de otras inversiones.

Sirve para entender la tasa de repago de la inversión.

# ¿Cómo se calcula?

**NOP**

---

**Inversión Realizada**

Se expresa en %

# Ejercicio #7

Ingresos de Alojamiento Anual	\$1,095,000	
Egresos Operativos	\$600,000	
Ganancia Operativa (GOP)	\$495,000	
<b>GOP (%)</b>	<b>45%</b>	
Egresos No Operativos	\$100,000	
Amortizaciones	\$50,000	
Impuestos	\$120,000	
<b>NOP (\$)</b>	<b>\$225,000</b>	
<b>NOP (%)</b>	<b>21%</b>	
Inversión	\$2,000,000	
<b>ROI (%)</b>	<b>11.25%</b>	
<b>Tasa de Repago (Años)</b>	<b>8.89</b>	<b>8 años y 11 meses</b>



¡Muchas Gracias!

[dot-hotels.com](https://dot-hotels.com)  
[dothotelsdevelopment.com](https://dothotelsdevelopment.com)