

# 5.1

Categoría  
Rescate  
financiero

Herramienta

## Indicadores clave de gestión: KPIs

### Descripción

Existe una serie de indicadores clave de gestión o KPIs (*Key Performance Indicators*, en inglés) que permiten medir determinadas variables en función de los objetivos de un negocio.

En la industria hotelera, permiten monitorear y controlar el rendimiento y desempeño en las operaciones. En este sector los tres indicadores más importantes son:

- ✓ Porcentaje de ocupación.
- ✓ RevPAR o Revenue Per Available Room, por sus términos en inglés, que se refiere al ingreso por habitación disponible.
- ✓ ADR o Average Daily Rate, en inglés, que corresponde a la tarifa promedio diaria.

A continuación, una explicación de los diferentes indicadores utilizados en la industria hotelera, bajo las siguientes observaciones:



- ✓ No se indican valores óptimos, ya que estos varían según el país, zona turística, tipo de hotel (playa, montaña, ciudad), número de habitaciones, tipo de huésped, y temporada (alta/baja).
- ✓ Los expertos recomiendan comparar los KPIs propios con el promedio de la oferta en la zona, y con los obtenidos en los mismos meses de años anteriores.

Elaborado por



Financiado por



# Indicadores



## Indicadores de Ocupación

**Porcentaje de Ocupación:** es la relación entre las habitaciones vendidas por noche y las habitaciones disponibles por noche en un período determinado, multiplicado por 100.

---



## Indicadores Operativos

Costo de alimentos y bebidas por ingresos.

---



## Indicadores de Ingresos

**Tarifa promedio diaria (ADR):** corresponde al precio promedio de venta por habitación que se ha cobrado a los huéspedes. Se obtiene dividiendo los ingresos por alojamiento entre el número de habitaciones ocupadas en un período.

**RevPAR:** mide el porcentaje de ingresos por habitación. Se establece dividiendo los ingresos por alojamiento entre el número de habitaciones disponibles en el período analizado. También se puede calcular multiplicando el porcentaje de ocupación por ADR.

**TrevPAR (Total Revenue per Available Room, o ingresos totales por habitación disponible):** permite establecer el impacto de todos los centros de ingresos del hotel (no solo de las habitaciones). Se obtiene dividiendo las ventas totales del establecimiento entre el número de habitaciones disponibles.

---



## Indicadores de Resultados

**GOP (Gross Operating Profit, o resultado operativo bruto):** al total de ingresos del establecimiento, se le restan todos los gastos operativos (nóminas, suministros, etc.), sin incluir gastos financieros ni impuestos.

**GopPAR (Gross Operating Profit per Available Room, o beneficio bruto por habitación disponible):** es el cociente entre el GOP y el número de habitaciones disponibles en el período analizado. GopPAR considera toda la operación (ingresos y costos).

**GopPOR (Gross Operating Profit per Occupied Room, o beneficio bruto por habitación ocupada):** tiene en cuenta únicamente las habitaciones ocupadas.

---



## Indicadores de estadía y Satisfacción

**Nivel de Satisfacción del Cliente:** puede determinarse aplicando una breve encuesta de satisfacción al momento del check-out. Generalmente las preguntas apuntan a calificar una serie de conceptos de 1 a 5.

**Tasa de Fidelidad:** porcentaje de clientes que visitan el hotel por segunda vez o más, en un período extendido de tiempo (Un año o varios años consecutivos).

## ¿Cómo incrementar el ADR del hotel?

- ✓ Ofrecer descuentos por estancia prolongada: se propone una campaña de captación dirigida al huésped, con tarifas atractivas y descuentos para que reserve más noches en su plan, o prolongue su estadía.
- ✓ Diseñar paquetes y promociones: ofrecer, por ejemplo, paquetes para parejas, tours por la zona, crédito en un spa.
- ✓ Implementar estrategias de gestión de hotel revenue management: enfocadas en brindar beneficios de acuerdo con las preferencias del cliente. (Revisar la ficha Revenue Management).
- ✓ Prestar atención personalizada.
- ✓ Tener presencia en redes sociales: una herramienta esencial para comunicar beneficios y promociones que permite gestionar reservas y e interactuar con los clientes. Al generar sintonía mediante contenido de calidad, se podrá conseguir y fortalecer una buena reputación en línea.
- ✓ Contar con una óptima velocidad de la página web: cuando una página web se carga de manera rápida, sobre todo en dispositivos celulares, el proceso de compra es bien valorado y ayuda a generar más ventas.

## ¿Cómo incrementar el RevPAR del hotel?

- ✓ **Servicio al cliente:** un excelente servicio al cliente permite obtener buenas calificaciones y comentarios de los huéspedes y, por tanto, una mejor posición en los rankings, que se verá reflejada en plataformas como Tripadvisor, Expedia o Booking.com.
- ✓ **Up-selling y cross-selling:** como táctica de marketing hotelero, cuando un cliente compra una categoría de habitación, es posible ofrecerle un upgrade para que obtenga una mejor experiencia por el mismo valor. De esta forma, se mejora el ADR y, potencialmente, el RevPAR.
  - Con la venta cruzada también pueden ofrecerse servicios como consumos en restaurante, spa, tours y actividades cerca de la playa, o transporte incluido desde el aeropuerto.
  - Otras estrategias de up-selling consisten en vender late check-out, o early check-in, servicio a la habitación, o paquetes para aumentar la estadía promedio, entre otros.
- ✓ **Venta directa:** se trata de incluir tácticas con mercadeo digital (posicionamiento en buscadores, publicidad digital, redes sociales), un buen sitio web y un motor de reservas para lograr reservaciones directas que beneficien un buen ADR y, por lo tanto, los ingresos.



# Beneficios

Los indicadores clave de gestión permiten identificar si la empresa hotelera es eficaz en la consecución de sus objetivos principales y detectar puntos de mejora o de desviación, a lo largo de un determinado período. También permiten establecer estos parámetros en comparación con empresas similares en la misma zona.

Una de las metas fundamentales a la hora de trabajar en la gestión hotelera, es aumentar los KPIs.

# Uso

Hay una diversidad de KPIs y la selección de cuáles deben aplicarse, se realiza en función de las necesidades y características de la empresa.

# Costos

La inversión en KPIs depende de las herramientas informáticas con que cuente el hotel, que permitan medir las variables requeridas. Algunas de esas herramientas son el sistema de reservas y el sistema contable.

Para el éxito de su implementación es necesario que se asigne a un responsable la gestión de calcularlos y reportarlos periódicamente a la gerencia, y que esta los tome en cuenta en la toma de decisiones y en la planificación.



# Fuentes

**Documento:**  
Las 6 mejores prácticas para elegir KPIs para tu negocio

**Documento:**  
KPIs- Indicadores Clave de Rendimiento

**Documento:**  
¿Sabemos gestionar y optimizar los ingresos de nuestro hotel?

**Documento:**  
Análisis de los principales indicadores de desempeño utilizados en la actividad hotelera

**Cámara Costarricense de Hoteles**

Donante del Programa de Asistencia Técnica:



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

**Contacto:**

www.ecobusiness.fund  
info@ecobusinessfund.com

**Finance in Motion (Asesor del Fondo)**

Avenida Calle 72 No. 6-30  
Bogotá, Colombia

eco.business Fund S.A, SICAV-SIF  
31 Z.A. Bourmicht  
8070 Bertrange, Luxembourg