

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires  
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y  
Métodos Cuantitativos para la Gestión  
**Sección de Investigaciones Contables**

## **Contabilidad y Auditoría**

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail)

**Nº 50 – año 25 p.139/182**

### **ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA**

**Autores:**

**GUSTAVO R. RONDI**

**gustavorondi@gmail.com**

**MARIA DEL CARMEN CASAL**

**VALERIA GIAI LEVRA**

**Universidad Nacional de Mar del Plata**

#### **GUSTAVO R. RONDI**

- Contador Público y Especialista en Administración de Negocios de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP).
- Profesor Titular Regular de Contabilidad III (Estados contables), FCEyS, UNMdP.
- Director del Grupo Investigaciones Contables, FCEyS, UNMdP.
- Miembro Titular de la Comisión Asesora en Contabilidad y Auditoría (CACYA) del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Pcia.de Bs.As.
- Profesor de Posgrado, FCEyS, UNMdP.
- Autor y coautor de diversos trabajos, nacionales e internacionales y de artículos publicados en revistas científicas.

Publicación:

- Presentada el 04/11/19
- Aprobada el 04/12/19
- Publicada en Diciembre del 2019

#### **MARIA DEL CARMEN CASAL**

- Contadora Pública. Especialista en Contabilidad Superior, Auditoría y en Administración de Negocios, UNMdP.
- Profesora Adjunta Regular de Contabilidad II y Contabilidad III, FCEyS, UNMdP.
- Directora del Área Contable de la FCEyS de la UNMdP.
- Investigadora categoría IV, integrante del Grupo de Investigaciones Contables de la FCEyS de la UNMdP, desde su creación en el año 2011.
- Coautora de numerosos trabajos presentados en jornadas, congresos y otros eventos, nacionales e internacionales y de artículos publicados en revistas científicas.

#### **VALERIA C. GIAI LEVRA**

- Contadora Pública y Licenciada en Administración (UNMdP).
- Jefa de Trabajos Prácticos Regular de Contabilidad II, Ayte Graduada de Contabilidad III y de Contabilidad General en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la UNMdP
- Integrante del Grupo de Investigación: Tercer Sector y del Grupo de Investigaciones Contables de la FCEyS de la UNMdP.
- Autora y Coautora de trabajos presentados en jornadas universitarias de contabilidad.

## **ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA**

### **ANALYSIS OF THE MAIN PERFORMANCE INDICATORS IN THE HOTEL ACTIVITY**

#### **SUMARIO**

**Palabras clave**

**Key words**

**Resumen**

**Abstract**

- 1. Introducción**
- 2. La actividad hotelera. Características.**
- 3. Principales indicadores de desempeño económico utilizados en la actividad hotelera.**
  - 3.1. Indicadores vinculados a la ocupación.**
  - 3.2. Indicadores vinculados a ingresos.**
  - 3.3. Indicadores vinculados a resultados.**
  - 3.4. Indicadores vinculados a la estadía.**
  - 3.5. Indicadores vinculados a los costos operativos.**
  - 3.6. Indicadores vinculados a la calidad del servicio.**
- 4. Información relevada de Hoteles Internacionales.**
- 5. Información relevada de Hoteles en Argentina.**
- 6. Indicadores en el USALI.**
- 7. Indicadores y cuadro de mando integral.**
- 8. Conclusiones.**
- 9. Bibliografía.**

### **Palabras Clave**

**Actividad hotelera – Indicadores de desempeño – RevPAR – ARR/ADR – GopPAR.**

### **Key Words**

**Hotel activity – Indicators of performance – RevPAR – ARR/ADR – GopPAR.**

### **Resumen**

La actividad hotelera presenta características generales y económico-financieras particulares que, la diferencian de otras actividades comerciales e industriales, por lo cual requiere enfoques específicos vinculados con la información contable, las finanzas y el control de gestión.

En este trabajo hemos realizado un análisis crítico de los principales indicadores de desempeño que son habitualmente empleados en la actividad hotelera, señalando sus fortalezas y debilidades, cuando lo creímos pertinente. Se ha relevado e incluido información sobre desempeño publicada por diversas cadenas internacionales y por hoteles de Argentina. Hemos destacado que la mayoría de los indicadores analizados podrían formar parte de un cuadro de mando integral de un hotel.

### **Abstract**

The hotel activity presents particular general and economic-financial characteristics that differentiate it from other commercial and industrial activities,

therefore it requires specific approaches linked to accounting information, finance and management control.

In this presentation we have made a critical analysis of the main performance indicators that are usually used in the hotel activity, pointing out their strengths and weaknesses, when we considered it relevant. Performance information published by different international chains and hotels in Argentina, has been released and included. We have highlighted that most of the indicators analyzed could be part of a balance scorecard of a hotel.

## 1. Introducción.

**E**l presente trabajo se enmarca en nuestro proyecto de investigación *“Información contable de entes que desarrollan actividad hotelera: prácticas habituales, normas aplicables, requerimientos y propuestas”*, que desarrollamos como Grupo de Investigaciones Contables de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Nos proponemos realizar un análisis de indicadores de desempeño que son habitualmente empleados en la actividad hotelera. Atento a las características de este tipo de actividad, estos indicadores son muy específicos y son empleados como base de comparación, medición, análisis y comunicación. Los mismos se integran posteriormente en lo que se denomina un cuadro de mando, en el cual se vuelcan y conjugan objetivos financieros y no financieros poniendo en evidencia en ellos la misión y las estrategias de la organización.

A partir del tipo de negocio y la modalidad de gestión, se definirá el enfoque contable de información requerida y el formato en que esta es suministrada o transmitida.

## **2. La actividad hotelera. Características.**

La actividad hotelera constituye un eslabón fundamental en la cadena de valor de la industria turística. Como informa la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo viene experimentando un continuo crecimiento y una profunda diversificación, siendo uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez a nivel mundial, convirtiéndose en uno de los principales actores del comercio internacional.

La hotelería, es una actividad de servicios, y como tal es una gran demandante de empleo. Ello realza su importancia relativa en un contexto donde la fuerza laboral se ve permanentemente amenazada por la implementación de nuevas tecnologías, la mecanización y la automatización de procesos. Esto toma una mayor significatividad si pensamos en la ciudad de Mar del Plata como uno de los principales destinos turísticos de la República Argentina, uno de los centros más poblados del país y que registra altas tasas de desocupación o subocupación.

A los fines de este trabajo es importante mencionar que en la actualidad existen diferentes modalidades a la hora de gestionar un emprendimiento hotelero. Así es que Vegas (2006, p.226) reconoce las siguientes:

- Hoteles en propiedad: modalidad tradicional de la hotelería, (y la más presente en nuestra ciudad y país) donde el propietario (término usado en forma genérica, puede ser una persona humana o jurídica) invierte en la construcción o adquisición del hotel y posteriormente gestiona el negocio, llevando a cabo íntegramente la explotación hotelera.

- Hoteles en gerenciamiento: donde el propietario contrata a una empresa de gestión hotelera para que lleve adelante el gerenciamiento del hotel a cambio de lo que se denomina una “tarifa de gestión” (*Management fee*), la cual está vinculada con el éxito de su gestión. Esta modalidad, que actualmente está incrementando su participación en la actividad hotelera a nivel mundial, separa el negocio inmobiliario del hotelero, dejando el primero en mano de un inversionista que realiza el desembolso, centrándose el segundo en la gestión del negocio. En el balance del hotel, el *management fee* integrará sus gastos.
- Hoteles en régimen de alquiler. La empresa hotelera toma un establecimiento en alquiler y lo gestiona a cambio de pagar una tarifa por el alquiler al propietario. La misma suele ser fija, pero podría tratarse también de una tarifa variable en función a determinados indicadores de la evolución del negocio. Así, el arrendador percibe un pago de alquiler, que el hotelero incluirá como un gasto en el balance del hotel.
- Hoteles en Franquicia: una compañía hotelera, concede una franquicia (permitiendo el uso de su marca y aportando el conocimiento del negocio -know how), a otra empresa que explotará el hotel, a cambio de una determinada tarifa. Dicha tarifa se compone generalmente de un monto fijo más un variable en función de resultados. Tanto el balance como la cuenta de resultados corren por cuenta del franquiciado, quien incluirá dentro de sus costos la tarifa abonada al franquiciante. En tanto que el franquiciante contabilizará la tarifa que percibe como ingreso y el valor de los servicios de asesoramiento prestados como gasto, similar a un negocio de consultoría.
- Afiliación a una agrupación hotelera, que supone el acceso a una central de reservas, a una estructura comercial, y a la representación a nivel nacional e internacional.

Dado que esta actividad puede desarrollarse en diferentes modalidades y que presenta características generales y económico-financieras particulares que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales, se requieren enfoques específicos vinculados con la información contable, las finanzas y el control de gestión.

Presentamos seguidamente la información brindada por **MELIÁ Hotels International S.A.** en su Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2018, (2018, p. 29) donde detalla los porcentajes de participación que tienen las diferentes modalidades de gestión de sus emprendimientos hoteleros.

Tabla N°1. Modalidades de gestión de emprendimientos hoteleros Meliá.

<b>PROPIEDAD (14%)*</b> La propiedad del hotel y la titularidad de la gestión recae en Meliá	<b>ALQUILER (33%)*</b> Meliá es arrendataria del hotel y titular de la explotación
<b>GESTIÓN (39%)*</b> Meliá opera la propiedad de un tercero bajo una de sus marcas. Se cobran <i>fees</i> por la gestión	<b>FRANQUICIA (14%)*</b> El propietario de un hotel opera con una marca de Meliá y contratan nuestros canales de comercialización



(\*) Portfollio activo

Fuente: Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018 Meliá Hotels International S.A.

### 3. Principales indicadores de desempeño económico utilizados en la actividad hotelera:

Como mencionan Amat y Campa (2011, p.220), un indicador es un instrumento de gestión que informa sobre el estado o evolución de lo que se denomina un “factor clave” de un determinado negocio o actividad. Un “factor clave” representa un aspecto relevante para el éxito del negocio, ya que le permite alcanzar sostenibilidad a su ventaja competitiva.

Debemos diferenciar lo que es un ratio de lo que es un indicador. En este sentido, los mismos autores (201, p. 220), definen a un ratio como:

“la relación entre dos magnitudes simples o agregadas que suelen tener un significado más amplio de forma conjunta que mediante el simple análisis por separado, como la rentabilidad sobre ventas, por ejemplo. Las ventas y los beneficios son indicadores en sí mismos, siéndolo también su cociente (...) La conclusión, pues, es que todos los ratios son indicadores, pero no todos los indicadores tienen que estar representados en forma de ratios”

La hotelería utiliza sus propios indicadores de desempeño como base de comparación, medición, análisis y comunicación. Para que estos indicadores resulte una herramienta útil y se pueda proceder a la comparación entre diferentes establecimientos, distintos periodos de tiempo y proceder a la comparación de los valores reales con los presupuestados, debe existir una homogeneidad en la definición y aplicación de los mismos.

Estos indicadores podrán agruparse en diferentes tipos de acuerdo a los conceptos que se toman como base de cálculo y sean objeto de análisis. Así podemos reconocer los siguientes grupos según estén vinculados a:

- ✓ Ocupación
- ✓ Ingresos
- ✓ Resultados
- ✓ Estadía
- ✓ Costos Operativos
- ✓ Calidad del servicio

Algunos autores (Amat, 2011, p.221) definen la siguiente tipología de indicadores:

- a) Indicadores de mercado, los que permiten analizar el entorno en el que ha evolucionado la actividad hotelera;

- b) Indicadores económicos derivados de la propia actividad hotelera, que permiten evaluar el impacto económico de la marcha operativa del hotel;
- c) Indicadores financieros, similares a cualquier otro tipo de actividad empresarial;
- d) Indicadores no económicos, a través de los cuales se evalúan otros aspectos que son relevantes para analizar la marcha de la empresa, como por ejemplo la satisfacción de los huéspedes.

A continuación, definiremos y analizaremos los principales indicadores de gestión utilizados frecuentemente en la actividad hotelera para evaluar la marcha del negocio.

### **3.1. Indicadores vinculados a la ocupación:**

- ***Porcentaje o Coeficiente de ocupación. (Occupancy Rate):*** Es la relación porcentual entre el número de habitaciones ocupadas y el número de habitaciones disponibles para la venta. Indica el ratio de utilización del hotel, refleja el resultado de los esfuerzos del hotel en vender sus habitaciones.

El número de habitaciones disponibles se calcula multiplicando el número de habitaciones totales del hotel que se encuentran disponibles para la venta (es decir que son susceptibles de ser vendidas) por el número de días del período de análisis. Representa la máxima capacidad del hotel en términos de habitaciones durante el período de cálculo (mes, trimestre, año, etc.). Se entiende por habitaciones ocupadas a aquellas que efectivamente están ocupadas por huéspedes, independientemente si fueron pagas o corresponden a cortesía (el impacto económico de las concesiones gratuitas se calcula a través del ingreso medio de habitaciones que analizaremos más adelante, pero no por el coeficiente de ocupación).

Tabla N°2. Porcentaje de ocupación total.

$\text{PORCENTAJE DE OCUPACIÓN TOTAL} = \frac{\text{Número de habitaciones Ocupadas.}}{\text{Número de habitaciones Disponibles.}}$
---

Fuente: elaboración propia.

Presentamos seguidamente un esquema típico de la estructuración de habitaciones de un hotel, que nos será de utilidad para la correcta comprensión de los diferentes indicadores:

Tabla N°3. Esquema de habitaciones en un hotel.

<b>TOTAL DE HABITACIONES EN EXISTENCIA</b>			
<b>HABITACIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA (Rooms available)</b>		<b>HABITACIONES FUERA DE SERVICIO</b>	<b>HABITACIONES USO PERMANENTE HOTEL</b>
<b>HABITACIONES OCUPADAS (Rooms Occupied)</b>		<b>HABITACIONES NO OCUPADAS</b>	
<b>HABITACIONES OCUPADAS PAGAS (Rooms Occupied Paid)</b>	<b>HABITACIONES OCUPADAS CORTESIA</b>		

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar a la hora de hablar del porcentaje de ocupación, la fuerte estacionalidad que tiene la actividad hotelera, la cual está dada por diferentes motivos: existencia de temporadas altas y bajas (asociadas a períodos vacacionales, condiciones climáticas, eventos propios del destino, entre otros), e incluso periodos en los que se efectúa el cierre total o parcial debido a que son mayores los costos de permanecer abiertos que los ingresos que se podrían obtener. Y asimismo dentro de

cada temporada existen también diferencias de estacionalidad (no es lo mismo la ocupación de un día miércoles que un día sábado). Esta fuerte estacionalidad hace que el porcentaje de ocupación sea muy variado de acuerdo al período de cálculo considerado.

Presentamos a continuación la información brindada por **MELIÁ Hotels International S.A.** en su Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2018, (2018, p. 325) vinculada con su porcentaje de ocupación.

Tabla N° 4. Tasa de Ocupación aplicado a Meliá Hotels International S.A.

(n° de habitaciones)	2018	2017
Habitaciones Disponibles	11.455.751	11.611.220
Habitaciones Ocupadas	8.246.993	8.277.433
<b>Tasa de Ocupación</b>	<b>72,0%</b>	<b>71,3%</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos del *Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018*, Meliá Hotels International S.A., p.325.

- **Promedio de Huéspedes por Habitación.** Este indicador surge del cociente entre el número total de personas hospedadas y el número de habitaciones ocupadas en un determinado período. Indica la cantidad promedio de huéspedes que se hospedan por habitación ocupada en el hotel.

Tabla N°5. Promedio de huéspedes por habitación.

$$\text{PROMEDIO DE HUESPEDES POR HABITACIÓN} = \frac{\text{Número de personas hospedadas.}}{\text{Número de habitaciones ocupadas.}}$$

Fuente: elaboración propia

A los fines de ejemplificar el cálculo, supongamos un hotel que cuenta con 700 habitaciones disponibles para la venta y que en el día bajo análisis se vendieron 350 habitaciones, alojando un total de 1.120 personas. El cálculo de este ratio se efectuaría vinculando los siguientes parámetros:

$$\text{Promedio de huéspedes totales por habitación} = 1.120/350 = 3,2$$

Es decir que en promedio las habitaciones son ocupadas por más de 3 huéspedes.

En el caso de hoteles urbanos o de negocios, donde aproximadamente el 70% de la ocupación es individual, el resultado de este cociente será apenas superior a 1, no llegando a 2. Mientras que en hoteles vacacionales, concurridos generalmente por familias o grupos de amigos, y cuyas habitaciones están preparadas para hospedar a más de dos personas, se obtendrá un resultado mayor a 2.

Este indicador es principalmente útil para las gobernantas del hotel a la hora de establecer y organizar la asignación de mucamas a la limpieza de cuartos. El tiempo que demanda la limpieza de habitaciones está relacionado con la cantidad de huéspedes que las ocupan, requiriendo mayor tiempo cuando tiene mayor cantidad de ocupantes. Recordamos que al tratarse de una actividad de servicio, el costo del recurso humano representa un porcentaje alto en el total de gastos del negocio, de ahí la importancia de una correcta y eficiente asignación de recursos.

Los hoteles “corporativos, urbanos o de negocios”, que cuentan únicamente con habitaciones preparadas para alojar a un máximo de dos personas (habitaciones dobles), suelen llamar a este indicador como “**Coefficiente de Doble Ocupación**” (**Double Occupancy Rate**), y les permite saber del total de habitaciones ocupadas, cuantas fueron por dos huéspedes y cuantas por uno solo. Ejemplificamos el cálculo suponiendo un hotel con 500 habitaciones, habiéndose vendido en el día analizado 280 habitaciones, alojando 378 huéspedes.

$$\text{Coeficiente de Doble Ocupación} = 378/280 = 1,35$$

---

Los decimales indican el % de habitaciones que son ocupadas por dos personas, en nuestro ejemplo el 35% de las habitaciones ocupadas fueron por dos personas, mientras que el 65% restante fueron habitaciones de ocupación individual.

35% de 280 habitaciones ocupadas = 98 habitaciones dobles.

98 habitaciones x 2 huéspedes = 196 huéspedes.

65% de 280 habitaciones ocupadas = 182 habitaciones individuales.

182 habitaciones x 1 huésped = 182 huéspedes.

***196 + 182 = 378 huéspedes.***

Habitualmente las tarifas de los hoteles definen un precio base por habitación doble, y suelen establecer una reducción por ocupación individual (hoteles urbanos o de negocios), o bien un suplemento por tercer o cuarto huésped (hoteles vacacionales). Siendo en ambos casos los precios resultantes no proporcionales a la tarifa base.

- ***Promedio de Niños por Habitación:*** Este indicador, utilizado principalmente en los hoteles vacacionales, está dado por el cociente entre el total de niños hospedados sobre el total de habitaciones ocupadas en un determinado período de tiempo.

Tabla N°6. Promedio de niños por habitación.

<b>PROMEDIO DE NIÑOS POR = HABITACIÓN</b>	$\frac{\text{Número de niños hospedados.}}{\text{Número de habitaciones Ocupadas.}}$
---	--

Fuente: elaboración propia.

Este ratio, suele abrirse separando en menores de 0 a 3 años, de 4 a 12 años, y adolescentes de 13 a 17. Se consideran a los huéspedes a partir de los 18 años como adultos. Generalmente se establecen suplementos tarifarios en función a estas tres franjas, teniendo en cuenta que los

menores de 4 años no abonan estadía, y que la tarifa de los menores de 4 a 12 años sea inferior a los adolescentes de 13 a 17.

### **3.2. Indicadores vinculados a ingresos:**

**Tarifa Media por Habitación. ARR (Average Room Rate).** Es la tarifa media de alojamiento por habitación ocupada, surge del cociente entre los ingresos provenientes de alojamiento y el número de habitaciones ocupadas. Es decir, es el precio medio de venta de una habitación en un determinado hotel en un determinado período de tiempo analizado. Cabe aclarar que en hotelería no existe una tarifa única ya que en muchos casos difieren de acuerdo a la modalidad de la venta, por ejemplo ventas en mostrador, en el sitio web, en paquete, por agencia, por otro intermediario, como así también en función a la antelación con la que se efectúa la reserva. Este indicador permite entonces, conocer el precio promedio independientemente de las distintas modalidades en que se efectuaron las ventas. Es habitualmente mencionado, considerándose como sinónimo, como **Tarifa Media Diaria. (ADR. Average Daily Rate).**

Cabe destacar que se refiere únicamente a la tarifa por alojamiento, y no a otros consumos que un huésped puede realizar en un hotel y que implicarían otra fuente de ingresos. En el caso de hoteles que operan bajo la modalidad “all inclusive” o pensión completa, se torna complejo el correcto reparto de la tarifa, es decir la fijación de la parte que corresponde al alojamiento y la de otros conceptos, impactando en la determinación de este indicador.

Tabla N°7. Tarifa media por habitación.

<b>ARR (Average Room Rate) = Tarifa media por habitación</b>	$\frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\text{Número de habitacionesOcupadas}}$
--	---

Fuente: elaboración propia.

Como mencionamos anteriormente al estar la actividad hotelera sujeta a una marcada estacionalidad, la tarifa media por habitación, variará considerablemente en función al período que se esté analizando. Por ejemplo, no será igual la tarifa media del mes de Enero que la de Mayo en un Hotel de la ciudad de Mar del Plata, la del mes de Enero será mayor por ser un mes correspondiente a la temporada alta en dicho destino turístico.

Conforme la información brindada en la Nota 7.1 de su Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2018, (2018, p. 354. que presentamos seguidamente) referida a sus ingresos operativos, y el total de habitaciones ocupadas detallado anteriormente, el cálculo del ARR correspondiente al **MELIÁ Hotels International S.A.** surge de relacionar los siguientes valores:

Tabla N°8. Tarifa media por habitación aplicado a Meliá Hotels International S.A.

(miles de €)	2018	2017
Ingresos por Habitación	989.734	986.038
Habitaciones Ocupadas	8.246.993	8.277.433
<b>ARR (Euros)</b>	<b>120,0</b>	<b>119,1</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos del Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018 Meliá Hotels International S.A.

Algunos hoteles calculan este indicador considerando como denominador las habitaciones ocupadas pagas, es decir se excluyen las habitaciones que se encuentran ocupadas pero por cortesía, sin implicar ingreso alguno.

- **Ingreso por Habitación Disponible. RevPAR (Revenue per available room):** Este ratio es el resultante del total de ingresos provenientes de alojamiento, sobre las habitaciones disponibles. O bien,

como desarrollaremos posteriormente, se puede obtener multiplicando la tarifa promedio por el porcentaje de ocupación.

Es uno de los ratios más utilizados y más significativo en Hotelería, y se lo suele considerar como el índice más simple que refleja la gestión hotelera. Se trata de un indicador de ingresos, que contempla solo las ventas de alojamiento, sin incluir los ingresos que provienen de otros servicios suplementarios que se brindan en hotelería, como son los ingresos procedentes de alquiler de salones para reuniones, conferencias, seminarios, cursos, congresos, etc, o los procedentes de servicios de peluquería, lavandería, salón de belleza, saunas, gimnasio, regalos, etc.

En aquellos hoteles que operan bajo un sistema de all inclusive o pensión completa, se debe estar atentos a la hora de efectuar el reparto de la tarifa, es decir la fijación de la parte que corresponde al alojamiento y los otros conceptos, a los fines de poder efectuar el cálculo del RevPAR correctamente, de forma tal que pueda ser comparativo.

Tabla N°9. Ingreso por habitación disponible.

$$\text{RevPAR (Revenue per available room)} = \frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\text{Número de habitaciones Disponibles}}$$

Fuente: elaboración propia.

Mencionamos también que el RevPAR podía calcularse a partir de multiplicar la tarifa media por habitación (ARR) por el porcentaje de ocupación.

Tabla N°10. Ingreso por habitación disponible en base a tarifa media por habitación.

$$\text{RevPAR (Revenue per available room)} = \% \text{ de Ocupación} * \text{ARR}$$

Fuente: elaboración propia.

Recordamos que el % de Ocupación estaba dado por el cociente entre las Habitaciones Ocupadas y las Habitaciones Disponibles. Y la tarifa media por habitación se obtiene del cociente entre los ingresos por alojamientos y las habitaciones Ocupadas. De esta forma:

Tabla N°11. Desarrollo fórmula RevPAR.

$$\begin{aligned} \text{RevPAR (Revenue per available room)} &= \% \text{ de Ocupación} * \text{ARR} \\ &= \frac{\text{Número de habitaciones Ocupadas}}{\text{Numero de habitaciones Disponibles}} * \frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\text{Numero de habitaciones Ocupadas}} \\ &= \frac{\cancel{\text{Número de habitaciones Ocupadas}}}{\text{Numero de habitaciones Disponibles}} * \frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\cancel{\text{Numero de habitaciones Ocupadas}}} \\ &= \frac{\text{Ingresos por Alojamiento}}{\text{Numero de habitaciones Disponibles}} \end{aligned}$$

Fuente: elaboración propia.

De este desarrollo se puede percibir como una mejora en este indicador puede obtenerse incrementando el % de ocupación o a partir de una mejora en la tarifa media, o bien mediante una combinación de ambos parámetros.

---

Como mencionan Amat y Campa (2011), “...Tradicionalmente se ha venido hablando del RevPAR como el índice más simple que refleja la gestión hotelera, pero cada vez son más los estudios que manifiestan una tendencia hacia la utilización del **GopPAR**.” Este indicador lo analizaremos más adelante en este mismo trabajo.

Presentamos a continuación el RevPAR informado por **MELIÁ Hotels International S.A.** en su Informe de Gestión y de Cuentas Anuales Consolidadas 2018:

Tabla N°12. RevPAR de Meliá Hotels International S.A.

(miles de €)	2018	2017
Ingresos por Habitación	989.734	986.038
Habitaciones Disponibles	11.455.751	11.611.220
<b>RevPAR (Euros)</b>	<b>86,40</b>	<b>84,92</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos del *Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018*, Meliá Hotels International S.A., p.325.

- **Ingreso Total por Habitación Disponible. TRevPAR. (Total Revenue per available room).** Por RevPAR II o TRevPAR se entiende las ventas totales del establecimiento (alojamiento + servicios anexos como desayuno, bar, minibar, spa, etc) divididas entre el número de habitaciones disponibles.

La actividad hotelera se caracteriza por la prestación conjunta de una serie de servicios diferenciados que participan individualmente de la rentabilidad del hotel, es decir que además de tener ingresos provenientes del alojamiento, existe una serie de servicios e instalaciones adicionales que contribuyen a incrementar el volumen de ventas del negocio. Dependerá del tipo y características del Hotel, el porcentaje de ingresos que no provienen de alojamiento, pero en muchos casos llega a ser un rango elevado. Este indicador, a diferencia del RevPAR, considera no solo

los ingresos provenientes de alojamiento sino también los restantes ingresos provenientes de los servicios anexos, brindando así, una visión más amplia y más genérica del potencial del hotel y su desempeño real. Constituye una buena herramienta de evaluación comparativa para hoteles o resorts con todo incluido, ya que prescinde de efectuar el reparto de la tarifa en la porción que corresponde a alojamiento y a los restantes servicios.

Tabla N°13. Ingreso total por habitación disponible.

$$\text{TRevPAR o RevPAR II} = \frac{\text{Ingresos por Alojamiento + Servicios Anexos}}{\text{Número de habitaciones Disponibles}}$$

Fuente: elaboración propia.

Conforme la información disponible, el TRevPAR correspondiente al **MELIÁ Hotels International S.A.** estaría dado por los siguientes valores:

Tabla N°14. Ingreso total por habitación disponible de MELIÁ Hotels International S.A.

(miles de €)	2018	2017
Ingresos por Habitación	989.734	986.038
Venta Comida y bebida	451.244	484.721
Habitaciones Disponibles	11.455.751	11.611.220
<b>TRevPAR (Euros)</b>	<b>125,78</b>	<b>126,66</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos del Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018 Meliá Hotels International S.A. p.325 y 354

TRevPAR 2018 = (989.734.000 + 451.244.000) / 11.455.751 = € 125,78

TRevPAR 2017 = (986.038.000 + 484.721.000) / 11.611.220 = € 126,66

• **Ingreso Total por Habitación Ocupada. RevPOR (Revenue per occupied room):**

Amat y Campa (2011, p.224), indican:

“Este ratio relaciona el total de ingresos del hotel (habitaciones más todos los servicios anexos) con las habitaciones ocupadas. Por lo tanto, determina los ingresos promedio obtenidos, independientemente de la ocupación del hotel. Indica la suma del precio al que se han hospedado los clientes más el consumo adicional realizado.”

Tabla N°15. Ingreso total por habitación ocupada.

$$\text{RevPOR (Revenue per occupied room) Ingreso Total por Habitación Ocupada} = \frac{\text{Ingresos por Alojamiento + Servicios Anexos}}{\text{Número de habitaciones Ocupadas}}$$

Fuente: elaboración propia.

El RevPOR, así definido por Amat y Campa, correspondiente al **MELIÁ Hotels International S.A.** estaría dado por los siguientes valores:

Tabla N°16. Ingreso total por habitación ocupada de MELIÁ Hotels International S.A.

(miles de €)	2018	2017
Ingresos por Habitación	989.734	986.038
Venta Comida y bebida	451.244	484.721
Habitaciones Ocupadas	8.246.993	8.277.433
<b>RevPOR (Euros)</b>	<b>174,72</b>	<b>177,68</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos del Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018 Meliá Hotels International S.A., p.325 y 354.

---

$$\text{RevPOR 2018} = (989.734.000 + 451.244.000) / 8.246.993 = \text{€ } 174,72$$

$$\text{RevPOR 2017} = (986.038.000 + 484.721.000) / 8.277.433 = \text{€ } 177,68$$

- **Ingreso Total por Húesped. TRevPEC (Total Revenue per Client):** es el cociente entre las ventas totales del establecimiento (alojamiento + servicios anexos como desayuno, bar, minibar, spa, etc) y el número de huéspedes totales.

Tabla N°17. Ingreso total por huésped.

$\text{TRevPEC} = \frac{\text{Ingresos por Alojamiento + Servicios Anexos}}{\text{Total de huéspedes}}$
---

Fuente: elaboración propia.

### **3.3. Indicadores vinculados a resultados:**

- **Resultado Operativo Bruto. GOP (Gross Operating Profit):** Facturación menos gastos operativos. Este indicador es muy utilizado en aquellos hoteles que operan bajo el régimen de Gerenciamiento que mencionamos anteriormente. Ya que la determinación de la tarifa de gestión (management fee) que está vinculada con el éxito de la gestión, es medida por determinados parámetros, siendo los más utilizados: la facturación y el resultado operativo (GOP). Generalmente su monto se compone de la aplicación de un porcentaje a la facturación (oscila entre un 3 y un 5 %) más un porcentaje sobre el GOP (oscila entre un 5 y el 10%).

Facturación

(-) Gastos Operativos

**GOP**

(-) Management fees

**EBITDAR**

(-) Alquileres

**EBITDA**

(-) Depreciaciones y Amortizaciones

**EBIT**

(-) Intereses

**Beneficio antes de Impuestos**

(-) Impuestos

**Beneficio Neto**

En los hoteles que no funcionan bajo la modalidad de régimen de gestión, como veremos más adelante el ejemplo del Meliá, el GOP coincide con el EBITDAR.

- **EBITDAR:** (en inglés: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization, & Rent): Resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y alquiler del hotel. En la actividad hotelera, el costo del alquiler en aquellos hoteles cuya modalidad de gestión es la del régimen de alquiler del inmueble, implica una proporción importante dentro del total de costos. Este indicador resulta de gran utilidad dado que permite la comparabilidad entre las unidades de negocio hoteleras, independientemente de la estructura mediante la cual se hayan adquirido los derechos de explotación (propiedad o alquiler).
- **EBITDA:** (en inglés: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation & Amortization): Resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

- **EBIT:** (en inglés: Earnings Before Interest and Taxes): Es el resultado antes de intereses e impuestos. Es un indicador del resultado de la explotación sin tener en cuenta los intereses y costes financieros, que dependen de la forma en que está financiada la empresa y de los impuestos que recaen sobre los resultados que obtienen las sociedades.
- **Resultado Operativo por Habitación Disponible GopPAR (Gross Operating profit per available room):** Cociente entre el resultado operativo y el número de habitaciones disponibles.

Tabla N°18. Resultado operativo por habitación disponible.

$$\text{GopPAR (Gross Operating profit per available room)} = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Número de habitaciones Disponibles}}$$

Fuente: elaboración propia.

Diferencias en relación al RevPAR: contempla ingresos y costos de la explotación, es decir es un indicador vinculado con resultados, mientras que el RevPAR es un indicador vinculado con Ingresos. Considera la totalidad de las ventas y no solo las referentes al alojamiento, no se limita a un solo concepto productivo. Elimina el factor subjetivo a la hora de determinar que parte del precio de venta corresponde a alojamiento y cual a otros conceptos, ya que considera el total de ingresos.

Como conclusión de la comparación entre el RevPAR vs el GopPAR a la hora de determinar el indicador más simple y representativo que refleje la gestión en hotelería, podemos mencionar que el RevPar proporciona una mejor información en lo referente al conocimiento de la gestión de las habitaciones, al ser el resultante de la combinación del precio de venta y de la ocupación de las mismas. Y resulta particularmente valorado en la comparación de establecimientos con

estructuras y tamaños similares. Mientras que el GopPAR es un mejor indicador de la gestión global del negocio, y de su rentabilidad general.

- **Resultado Operativo por Habitación Ocupada:** variante del indicador anterior pero que introduce la variable ocupación.

Tabla N°19. Resultado operativo por habitación ocupada.

$$\text{GopPOR (Gross Operating profit per occupied room)} = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Número de habitaciones Ocupadas}}$$

Fuente: elaboración propia.

Presentamos a continuación la estructura del estado de resultados, correspondiente a **MELIÁ Hotels International S.A.** informada en su Informe de Gestión y de Cuentas Anuales Consolidadas 2018

Tabla N°20. Estado de Resultados Meliá.

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada

(miles de €)	Nota	2018	2017 (Reexpresado)
Ingresos Operativos	7.1	1.831.315	1.859.183
Consumos	7.2	(190.785)	(211.230)
Gastos de personal	7.3	(526.644)	(502.699)
Otros gastos	7.4	(594.237)	(661.909)
<b>EBITDAR (*)</b>		<b>519.648</b>	<b>483.345</b>
Arrendamientos	21.1	(193.122)	(178.268)
<b>EBITDA (*)</b>	<b>6.1</b>	<b>326.526</b>	<b>305.077</b>
Amortizaciones y deterioros	7.5	(120.600)	(125.439)
Diferencia negativa de consolidación	7.6	(379)	
<b>EBIT / Resultado de explotación (*)</b>		<b>205.548</b>	<b>179.638</b>
Resultado cambiario		(8.935)	(11.536)
Financiación bancaria		(31.762)	(29.987)
Otros resultados financieros		15.223	8.409
<b>Resultado Financiero</b>	<b>7.7</b>	<b>(25.473)</b>	<b>(33.114)</b>
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	12	5.320	23.214
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>185.395</b>	<b>169.738</b>
Impuesto sobre las ganancias	19.6	(41.158)	(41.095)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>		<b>144.236</b>	<b>128.643</b>
a) Atribuido a entidad dominante	8	140.079	123.923
b) Atribuido a intereses minoritarios	16.6	4.158	4.720

Fuente: Meliá Hotels International S.A. Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018, p. 314

**3.4. Indicadores vinculados a la estadía:**

- **Duración Media de la Estadía.** Indica cuantos días en promedio se hospedan los huéspedes. Este ratio se obtiene de dividir el total de Habitaciones ocupadas en un determinado período de tiempo por el total de entradas (o check ins) realizados. Este indicador también es muy sensible a la estacionalidad de la actividad, pensemos en un hotel en Mar del Plata en el mes de Enero, la duración media de la estadía rondará la semana, mientras que en Mayo u otro mes de temporada baja será de 2 o 3 días. Asimismo presentará diferencias respecto a si se trata de un hotel vacacional o urbano, contando el primero con estadías más largas.

Tabla N°21. Duración media de la estadía.

$$\text{Duración media de la Estadía} = \frac{\text{Total de Habitaciones Ocupadas}}{\text{Total de Entradas o "check ins"}}$$

Fuente: elaboración propia.

- **Número de Entradas (Check in).** Cantidad de entradas recepcionadas, ya sea que tenían una reserva previa o reservaron en el momento (walk in). Este indicador permite evaluar el movimiento en recepción, y es importante para optimizar el costo de personal en dicha área.
- **Número de No Presentados. (No show).** Cantidad de reservas que el pasajero finalmente NO se hospedó, es decir, habiendo reservado la estadía luego no concurrió. Dependerá de la política de cancelación particular con la que cuente el Hotel el cobrar una tarifa por “no show” o realizar el reembolso total al huésped.

### **3.5. Indicadores vinculados a los Costos Operativos:**

#### **3.5.1. Indicadores vinculados con los Costos en Recursos Humanos.**

Como ya mencionamos la hotelería, es una actividad de servicios, y como tal es una gran demandante de empleo, siendo el costo del recurso humano (junto con el alquiler en aquellos hoteles que operan bajo el régimen de alquiler) uno de los más relevantes y significativos.

Dada la alta estacionalidad del sector y la consiguiente diferenciación en las modalidades de contratación (empleados fijos a tiempo completo, part time, eventuales en períodos de temporada alta, empleados que trabajan sólo fines de semana, etc.) se utiliza el indicador de “**Número de**

***Empleados Equivalentes***”, que se obtiene dividiendo las horas de trabajo de todos los trabajadores por la cantidad de horas de un período laboral completo (día, semana, mes, año). El “equivalente a tiempo completo” de una plantilla laboral o fuerza de trabajo, indica el número de trabajadores a tiempo completo que proporcionarían los mismos servicios que están siendo prestados por trabajadores que presentan diferentes modalidades de contratación. Por ejemplo dos empleados que trabajan part time 4 horas cada uno, son equivalentes a 1 trabajador tiempo completo (8 hs). A partir de este concepto se derivan otros indicadores muy utilizados:

- ***Número de Empleados Equivalentes por Habitaciones Disponibles***, ofrece una medida de productividad entre los empleados y las habitaciones que se encuentran disponibles para la venta.
- ***Número de Empleados Equivalentes por Habitaciones Ocupadas***, introduce la variable ocupación, referenciando la capacidad de gestión del recurso humano ante la demanda real obtenida.

Al considerar los costos del personal, se incorporan los siguientes indicadores:

- ***Costo de Personal sobre Habitaciones Disponibles.***
- ***Costo de Personal sobre Habitaciones Ocupadas.***
- ***Costo de Personal sobre Facturación.***
- ***Costo de Personal sobre Gastos Operativos Totales.***

Todos estos indicadores podrían abrirse en relación a las funciones del personal, teniendo así por ejemplo Costo de Personal de Recepción/Habitaciones Disponibles, o Costo de Personal de limpieza/Habitaciones Disponibles.

### **3.5.2. Indicadores vinculados con los Costos de Alimentos y Bebidas.**

La mayoría de los hoteles brindan el servicio de desayuno, el cual puede estar incluido dentro de la tarifa de alojamiento o ser ofrecido y cobrado en forma separada. Se cuenta en ambos casos con el costo asociado a los productos e insumos necesarios para brindar el desayuno a los huéspedes. Los hoteles que cuentan con restaurant y/o bar, poseen venta de alimentos y bebidas como otra fuente de ingresos, además del alojamiento, y por consiguiente, tienen costos asociados necesarios para brindar ese servicio. Asimismo, están los costos vinculados a la alimentación del personal (lo cual es habitual dar en hotelería en Argentina). La asignación de estos costos a cada uno de los servicios brindados es dificultosa, ya que la incorporación de los mismos es unificada, y luego se asignan a diferentes fines.

Surgen así además de los indicadores de estas magnitudes (como números absolutos), los indicadores que vinculan los costos con sus ingresos asociados, citando como ejemplos:

- ***Costo de Alimentos y Bebidas sobre Venta de Alimentos y bebidas (en restaurant o bar del hotel).***
- ***Costo de Desayuno sobre Ingresos por Alojamiento (en los casos que el desayuno está incluido en la tarifa)***
- ***Costo de Desayuno sobre Venta de Desayunos (en los casos en los que el desayuno no se encuentra incluido en la tarifa)***
- ***Costo de Alimentación del Personal sobre Ingresos Totales.***
- ***Costo de Alimentos y Bebidas sobre Ventas Totales***

### **3.5.3. Indicadores vinculados con Otros Costos Operativos.**

Además de los costos vinculados con los empleados, los relativos a alimentos y bebidas, y del costo del alquiler que ya mencionamos como los más importantes y de mayor peso en la actividad; la hotelería cuenta

con otros costos operativos necesarios para prestar sus servicios, entre ellos podemos mencionar: costos de servicios (luz, gas, internet, televisión, etc.), amenities (jabón, shampoo, crema enjuague), impuesto sobre la propiedad en los casos en los que se es propietario del inmueble, costos de marketing y comercialización, productos de limpieza, ropa de blanco, entre otros.

Los costos de servicios como gas y energía eléctrica, en nuestro país han sufrido un importante incremento en el último tiempo, dando relevancia a todos aquellos indicadores que vinculan los costos de cada servicio tanto sobre el total de Costos como con los ingresos (de alojamiento y totales). También resulta importante mencionar los costos de marketing y comercialización. En el sector hotelero las ventas de alojamiento pueden provenir de varios canales o medios de venta, pudiendo incluso diferir las tarifas a los que son ofrecidos en cada uno, y variando también los costos de comercialización asociados (comisiones de agentes de venta). Resultando así un indicador importante el que surge de vincular los costos de comercialización, con los ingresos obtenidos por cada canal de venta, pudiendo analizar las diferentes rentabilidades por canal.

Todos estos indicadores pueden calcularse abarcando toda la cadena hotelera o grupo económico, y a la vez, segmentarse en función del análisis que se defina efectuar, y procediendo a interrelacionar diferentes indicadores: así por ejemplo por zona geográfica, o país; por canales de distribución, por tipo de gestión de la actividad, etc. Por ejemplo, se podría segmentar por canales de venta, y determinar ADR en función a reservas provenientes de la propia central de reserva, o de agencias, o walk in.

### **3.6. Indicadores vinculados a la calidad del servicio.**

En cualquier negocio es fundamental contar con algún tipo de indicador vinculado con la calidad del servicio que se presta y la hotelería no es la excepción. Resulta importante al llevar a cabo un análisis de

gestión, conocer en qué medida se están satisfaciendo las necesidades, expectativas y deseos de los huéspedes.

El análisis de la calidad del servicio involucra una serie de criterios subjetivos, y vistos desde la perspectiva del huésped, lo que implica una dificultad a la hora de establecer parámetros de medición y análisis objetivos.

Existen “**Libros de quejas**”, en los cuales los huéspedes pueden expresar sus decepciones, insatisfacciones o inconvenientes tenidos con el servicio, aunque hoy en día la mayoría de las quejas se plantean a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, SnapChat, etc. Y tienen un mayor impacto, dado que implica una llegada masiva y una difusión más allá del interior del negocio. En los libros de quejas que existen en los establecimientos, la lectura se limita a los propios miembros del negocio, en cambio a través de las redes sociales, los comentarios son leídos masivamente, no solo por los miembros de la organización, sino también por clientes actuales y potenciales.

Otro indicador muy utilizado tiene que ver con la realización de **Encuestas** de forma tal de conocer las impresiones de los clientes. Muchas son remitidas vía mail a los huéspedes luego de efectuar el check out. Las encuestas presentan como ventaja, frente a los libros de quejas, que no dependen de la iniciativa del cliente de expresarse, sino que es invitado a realizarlo, sugiriendo asimismo un listado de todos aquellos aspectos del servicio en los que se puede expresar, opinar y puntuar.

Suelen realizarse también **análisis exhaustivos de los procesos** (Service Mapping o Blueprinting), consiste en observar detalladamente todos los procesos de prestación del servicio, desde la perspectiva del cliente y analizar aquellos puntos críticos, tendiendo a mejorarlos y optimizarlos. Otra variante de análisis de los distintos procesos de prestación del servicio, puede realizarse a partir de controles, como es el caso del **cliente misterioso** o cliente incógnito (en inglés, Mystery Shopper). Los clientes misteriosos actúan como visitantes comunes que consumen el servicio, pero lo están evaluando y luego entregan un

informe en el que detallan como fue su experiencia. Consiste en convertirse en un huésped normal para evaluar todo el servicio.

En hotelería las mismas OTAs (en inglés, Online Travel Agencies. Agencias de Viajes en línea, siendo las más populares: Booking, Expedia, TripAdvisor, Hotels.com, etc), establecen una puntuación basada en los comentarios de los huéspedes, convirtiéndose en un indicador clave vinculado a la calidad del servicio. Esa puntuación repercute directamente en el nivel de ocupación y consecuentemente con la facturación que se obtendrá, ya que los clientes se inclinan por aquellos hoteles mejor puntuados. Hoy en día los clientes están más informados y disponen de un abanico mayor de instrumentos para poder informarse, comparar y elegir donde hospedarse.

Asimismo, la gran mayoría de las cadenas hoteleras incluyen en sus informes de gestión indicadores vinculados con sus políticas de responsabilidad social y de sostenibilidad socio ambiental, temático que excede el propósito de este trabajo.

#### **4. Información relevada de Hoteles Internacionales.**

Todos estos indicadores analizados, si bien constituyen información de gestión, suelen ser incluidos en los estados financieros de publicación de muchas de las cadenas hoteleras internacionales más importantes, como es el caso de Meliá que estuvimos analizando. A continuación, exponemos algunos indicadores reflejados por otras cadenas hoteleras Internacionales en sus Informes Anuales:

##### **a) *Memoria Anual 2017 Barceló***

Tabla N°22. Indicadores Barceló.

PRINCIPALES INDICADORES 2017-2013						
(Millones de Euros)	2017	2016	2015	2014	2013	% 2017 - 2016
Cifra de Negocios	4.313,4	3.081,9	2.480,2	2.056,6	1.936,7	40,0%
Ventas Netas	2.586,8	1.979,7	1.600,5	1.329,7	1.089,1	30,7%
EBITDA	495,6	338,6	302,6	216,7	183,3	46,4%
BDI	243,3	125,4	100,2	46,4	25,0	94,0%
Ocupación (%)	74,4	70,9	72,2	70,3	70,7	4,9%
ADR (Euros)	78,8	76,7	67,2	61,0	56,6	2,7%
Repar (Euros)	58,6	54,4	48,5	42,9	40,0	7,7%
Deuda Financiera Neta	330,7	494,8	539,4	717,3	847,0	-33,2%
Deuda Financiera Neta / EBITDA	0,7	1,5	1,8	3,3	4,6	-54,3%

Fuente: Memoria Anual 2017 Grupo Barceló.

**b) Investor Presentation. NH Hotel Group, May 2019.**

Tabla N°23. Indicadores de NH.



Fuente: NH Hotel Group. Investor Presentation; May 2019, p.8.

**c) Marriott International Reports Fourth Quarter 2018 Results.**

Tabla N°24. Indicadores de Marriott International.

MARRIOTT INTERNATIONAL, INC.  
 KEY LODGING STATISTICS  
 In Constant \$

Comparable Company-Operated North American Properties

Brand	Three Months Ended December 31, 2018 and December 31, 2017					
	REVPAR		Occupancy		Average Daily Rate	
	2018	vs. 2017	2018	vs. 2017	2018	vs. 2017
JW Marriott	\$162.31	1.3%	71.6%	-0.9% pts.	\$226.84	2.6%
The Ritz-Carlton	\$267.85	3.4%	71.8%	-1.0% pts.	\$373.05	4.8%
W Hotels	\$253.18	1.2%	77.7%	-3.6% pts.	\$325.92	5.8%
<b>Composite North American Luxury<sup>4</sup></b>	<b>\$253.63</b>	<b>2.0%</b>	<b>72.9%</b>	<b>-2.3% pts.</b>	<b>\$347.84</b>	<b>5.3%</b>
Marriott Hotels	\$147.22	0.9%	72.0%	-0.4% pts.	\$204.47	1.5%
Sheraton	\$141.39	-0.9%	71.7%	-3.4% pts.	\$197.23	3.8%
Westin	\$157.24	-1.4%	71.6%	-1.3% pts.	\$219.52	0.4%
<b>Composite North American Upper Upscale<sup>2</sup></b>	<b>\$145.97</b>	<b>0.2%</b>	<b>72.0%</b>	<b>-1.1% pts.</b>	<b>\$202.86</b>	<b>1.8%</b>
<b>North American Full-Service<sup>3</sup></b>	<b>\$164.02</b>	<b>0.7%</b>	<b>72.1%</b>	<b>-1.3% pts.</b>	<b>\$227.44</b>	<b>2.5%</b>
Courtyard	\$95.75	-1.0%	68.2%	-1.3% pts.	\$140.36	0.9%
Residence Inn	\$117.23	0.3%	75.6%	-0.4% pts.	\$155.05	0.8%
<b>Composite North American Limited-Service<sup>4</sup></b>	<b>\$101.57</b>	<b>-0.6%</b>	<b>70.7%</b>	<b>-1.0% pts.</b>	<b>\$143.57</b>	<b>0.8%</b>
<b>North American - All<sup>5</sup></b>	<b>\$144.15</b>	<b>0.4%</b>	<b>71.7%</b>	<b>-1.2% pts.</b>	<b>\$201.09</b>	<b>2.1%</b>

Fuente: Marriott International Reports Fourth Quarter 2018 Results.p.A-7

Por otra parte, al referirse a las medidas de desempeño, expresa en su Reporte Anual 2018 (p.25):

“ We believe RevPAR, which we calculate by dividing room sales for comparable properties by room nights available for the period, is a meaningful indicator of our performance because it measures the period-over-period change in room revenues for comparable properties. RevPAR may not be comparable to similarly titled measures, such as revenues. We also believe occupancy and average daily rate (“ADR”), which are components of calculating RevPAR, are meaningful indicators of our performance. Occupancy, which we calculate by dividing occupied rooms by total rooms

available, measures the utilization of a property's available capacity. ADR, which we calculate by dividing property room revenue by total rooms sold, measures average room price and is useful in assessing pricing levels.”

Efectuamos la traducción:

“ Confiamos en el RevPAR, que calculamos dividiendo las ventas de habitaciones de propiedades comparables por noches de habitaciones disponibles para el período, es un indicador significativo de nuestro desempeño porque mide el cambio período a período en los ingresos en propiedades comparables. RevPAR puede no ser comparable a medidas con títulos similares, como los ingresos. También confiamos en la ocupación y la tasa diaria promedio ("ADR"), que son componentes del cálculo de RevPAR, son indicadores significativos de nuestro desempeño. La ocupación, que calculamos dividiendo las habitaciones ocupadas por el total de habitaciones disponibles, mide la utilización de la capacidad disponible de una propiedad. ADR, que calculamos dividiendo los ingresos de habitación de la propiedad por el total de habitaciones vendidas, mide precio promedio por habitación y es útil para evaluar los niveles de precios.”

**d) *Reporte de Resultados Financieros y la distribución del Cuarto Trimestre de 2018. “FibraHotel”.***

Tabla N°25. Evolución indicadores FibraHotel.



### Indicadores operativos del Portafolio de FibraHotel

La siguiente gráfica muestra la evolución trimestral, del cuarto trimestre del año 2016 al cuarto trimestre del año 2018 de la tarifa promedio, la tasa de ocupación y la tarifa efectiva para los 74 hoteles estabilizados del portafolio (excluyendo el hotel Fiesta Americana Condesa Cancún).



Fuente: FIBRAHOTEL, Informe de Resultados financieros y la distribución del cuarto trimestre de 2018, p. 19.

### Tabla N°26. Indicadores cuarto trimestre 2018 de FibraHotel.

La siguiente tabla muestra los indicadores operativos de los hoteles en operación de FibraHotel durante el cuarto trimestre del año 2018:

- Portafolio Estabilizado 2018: incluye 74 hoteles estabilizados en operación al 31 de diciembre de 2018.

	Port. Estabilizado 2018 (74H)*				Port. Estabilizado 2018 (74H)*	
	T4 2018	T4 2017	T3 2018		2018	2017
Ocupación	66.4%	67.0%	66.3%	Ocupación	65.9%	65.6%
Tarifa Promedio	1,189	1,122	1,129	Tarifa Promedio	1,166	1,105
Tarifa Efectiva	789	752	748	Tarifa Efectiva	768	725

\*Sin contar el hotel Fiesta Americana Condesa Cancún

<http://www.fibrahotel.com>

19

 @FibraHotel

Fuente: FIBRAHOTEL, Informe de Resultados financieros y la distribución del cuarto trimestre de 2018, p. 19.

### Tabla N°27. Información operativa cuarto trimestre 2017 y 2018 de FibraHotel.



La siguiente tabla muestra cierta información operativa del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún para el cuarto trimestre de los años 2017 y 2018:

	Fiesta Americana Condesa Cancún (Todo Incluido)						Variación		
	4to trimestre 2017			4to trimestre 2018			Occup.	Tarifa promedio	Tarifa efectiva
	Occup.	Tarifa promedio	Tarifa efectiva	Occup.	Tarifa promedio	Tarifa efectiva			
FACC*	73.1%	\$ 4,266	\$ 3,118	71.8%	\$ 4,373	\$ 3,142	(126 pb)	2.5%	0.8%

\* Fiesta Americana Condesa Cancún se reporta por separado ya que se mide con indicadores de plan Todo Incluido (T.I).

Fuente: FIBRAHOTEL, Informe de Resultados financieros y la distribución del cuarto trimestre de 2018, p.21.

*Aclaración: FibraHotel llama Tarifa Efectiva a lo que nosotros hemos desarrollado en el presente trabajo como RevPAR.*

**e) Reporte Anual de GRUPO POSADAS S.A.B. (2018, p. 70)**

Tabla N°28. Indicadores Grupo Posadas S.A.B.

**Ingresos totales 2018 - 2017**

Los ingresos totales de la Compañía crecieron 1.0% de \$7,830.0 M en el 2017 a \$7,910.4 M en el 2018, las cifras fueron ajustadas por la venta del Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún para efectos de comparabilidad con el año anterior. Todos los segmentos de negocios presentaron crecimiento con el año anterior con excepción del segmento de Hoteles Propios y Arrendados.

**Hoteles propios y arrendados 2018 – 2017**

Hoteles Propios (Acumulado)	Total		Ciudad		Playa	
	2018	% Var.	2018	% Var.	2018	% Var.
Cuartos promedio	4,646	(0.9)	3,562	0.7	1,083	(5.7)
Tarifa Promedio	1,773	1.5	1,573	2.9	2,413	0.8
Ocupación (Var. en pp)	75%	(0.8)	75%	(0.6)	77%	(1.2)
Tarifa Efectiva	1,337	0.5	1,178	2.0	1,858	(0.7)

El 2018 registró un desempeño operativo similar al del año anterior, impulsado por un crecimiento 1.5% en la tarifa promedio disponible.

Fuente: Grupo POSADAS S.A.B, Reporte Anual 2018, p. 70

**5. Información relevada de Hoteles en Argentina.**

Relevamos la información publicada por IRSA (Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima) que posee participaciones en tres hoteles de lujo (“Hotel Intercontinental”, “Hotel Sheraton Libertador” y “Llao Llao”), percibiendo que los estados contables de los hoteles controlados por IRSA al igual que la mayoría de los estados contables de hoteles controlados por empresas que cotizan sus acciones en el mercado de valores, no acompañan habitualmente información sobre los indicadores

analizados (como si lo hacen la mayoría de las cadenas internacionales), limitándose a la presentación de información tradicional.

Sin embargo, en su anuncio de resultados por el período fiscal 2018, IRSA publicó lo siguiente:

### **IRSA Inversiones y Representaciones S.A., Anuncio de Resultados Período Fiscal 2018.**

Tabla N°29. Indicadores IRSA Inversiones y Representaciones S.A

#### VI. Hoteles

Durante el período fiscal 2018, el segmento hoteles ha registrado un aumento en su nivel de ingresos del orden del 34,2% principalmente debido a la depreciación del tipo de cambio, un incremento en la tarifa promedio y en la ocupación. El EBITDA del segmento alcanzó los ARS 39 millones durante el período bajo análisis.

Hoteles (en ARS M)	IVT 18	IVT 17	Var a/a	FY 18	FY 17	Var a/a
Ingresos	234	157	49,0%	973	725	34,2%
Resultado Operativo	-10	-30	-66,7%	25	6	316,7%
Depreciaciones y Amortizaciones	3	6	-50,0%	14	14	0,0%
EBITDA	-7	-24	-70,8%	39	20	95,0%

	IVT 18	IIIT 18	IIT 18	IT 18	IVT 17
Ocupación Promedio	70,1%	71,9%	71,5%	68,4%	67,3%
Tarifa Promedio por Habitación (ARS/noche)	3.682	3.625	3.420	3.290	2.803
Tarifa Promedio por Habitación (USD/noche)	191	198	195	190	181

A continuación, se detalla información sobre nuestro segmento de hoteles al 30 de junio de 2018:

Hoteles	Fecha de Adquisición	Participación IRSA	Cantidad de Habitaciones	Ocupación <sup>(1)</sup>	Tarifa Promedio Habitación \$ <sup>(2)</sup>	Ventas al 30 de junio de los ejercicios fiscales (en millones)		
						2018	2017	2016
Intercontinental <sup>(3)</sup>	01/11/1997	76,34%	309	74,9%	2.781	343	272	195
Sheraton Libertador <sup>(4)</sup>	01/03/1998	80,00%	200	76,1%	2.728	212	151	119
Llao Llao <sup>(5)</sup>	01/06/1997	50,00%	205	56,9%	6.713	424	302	220
<b>Total</b>	-	-	<b>714</b>	<b>70,1%</b>	<b>3.682</b>	<b>979</b>	<b>725</b>	<b>534</b>

(1) Promedio acumulado en el período de 12 meses.

(2) Promedio acumulado en el período de 12 meses.

(3) A través de Nuevas Fronteras S.A. (Subsidiaria de IRSA).

(4) A través de Hoteles Argentinos S.A.

(5) A través de Llao Llao Resorts S.A.

Fuente: IRSA Inversiones y Representaciones S.A., Anuncio de Resultados Período Fiscal 2018, p. 12

## 6. Indicadores en el USALI.

El proceso de internacionalización y globalización ha dado lugar a la expansión de grandes cadenas hoteleras que prestan servicios en todo el mundo. Este fenómeno trajo como consecuencia la internacionalización de los usuarios de la información contable emitida por los grupos económico compuestos por estas cadenas, y la necesidad de contar con información contable operativa y financiera uniforme a los fines de analizar la gestión del grupo en su conjunto, y la comparación de rendimientos de los distintos hoteles que componen la cadena, ubicados en diferentes países. Como mencionan Amat y Campa (2011, p.47)

“Las empresas hoteleras, al igual que las de cualquier sector, han de seguir la normativa mercantil, contable, fiscal, laboral, etc.; que establece la legislación de cada país. En el caso de cadenas hoteleras, éstas deberían seguir a nivel agregado o consolidado, las normas del país en que se encuentre la central; pero a nivel local deberán seguir la normativa del país en que se encuentre cada establecimiento. Dicha circunstancia, y la falta de una normativa común sobre los indicadores de gestión a utilizar, supusieron la creación y el impulso del USALI, como un instrumento de elaboración de información de gestión, adicional y complementaria, a la que la legislación de cada país obliga.”

Así, el sector hotelero, por iniciativa de la Asociación Hotelera de Nueva York, publicó en 1926 la primera edición del Uniform System of Accounts for Hotels (USAH), denominación que se mantuvo hasta 1996, en que se unificó con el plan para pequeños hoteles y moteles, surgiendo el Sistema Uniforme para el Sector Hotelero (***Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, USALI***).

El USALI es un sistema internacional de contabilidad hotelera, cuya operatoria se basa en una división de la actividad en departamentos, calculando el resultado de cada uno de ellos, imputándole solo los costos

que le son directamente asignables, y calculando luego el resultado neto de la empresa. Define normas de presentaciones simples, claras y precisas, de manera tal que pueda ser utilizado por cualquier tipo de establecimiento hotelero. Es un sistema de información voluntario, pero recomendable, que favorece la toma de decisiones y la comparabilidad con otros establecimientos.

Se encuentra estructurado en 5 partes:

- **PARTE I: Estados Operativos.** Esta parte está destinada a los usuarios internos. Contiene todo lo relativo a la determinación del resultado en cada uno de los departamentos del hotel.
- **PARTE II: Estados Financieros.** Dirigidos a usuarios Externos. Estados Contables, no se aparta sustancialmente de lo planteado por las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y los US GAAP (Generally accepted accounting principles). Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).
- **PARTE III: Ratios y Estadísticas.** Este apartado se dedica al estudio de los ratios más importantes para el análisis financiero y de operaciones del negocio.
- **PARTE IV: Diccionario de Ingresos y Gastos.** Se detallan todos los conceptos de ingresos y gastos posibles, ordenados alfabéticamente y con la asignación de cada uno de ellos, a cada departamento.
- **PARTE V: Resultado de explotación y resultado neto.** En esta parte se hace una distinción entre el resultado de explotación y el resultado neto del establecimiento.

Se han ido publicando actualizaciones en sucesivas ediciones, siendo la última de ellas la del 2014. No es propósito de este trabajo abocarnos al análisis de este sistema, pero si dejar planteado que en su tercera parte, el mismo define ratios e indicadores, algunos de los cuales hemos abordado en el presente trabajo.

## **7. Indicadores analizados y cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión y control empresarial, en la cual se expresan objetivos e indicadores financieros y no financieros. Dichos objetivos e indicadores derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Cabe señalar aquí lo expresado por Kaplan y Norton (2008, p.48) *“No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes”*. Comentan los referidos autores que *“no son un corsé o una camisa de fuerza”*. Esto implica que pueden incorporarse en otras perspectivas si el sector o la estrategia de la unidad de negocio así lo requieren.

En el desarrollo de este trabajo hemos analizado principalmente indicadores cuantitativos vinculados con algunos de los aspectos relacionados con las perspectivas referidas en el párrafo anterior, principalmente la financiera.

No es propósito de este trabajo el desarrollo del cuadro de mando integral, pero sí nos parece pertinente remarcar la relevancia de los indicadores que hemos analizado y que seguramente la mayoría de ellos formarían parte del cuadro de mando integral de cualquier hotel.

## **8. Conclusiones.**

En el desarrollo de este trabajo, en primer lugar, hemos estudiado las principales modalidades de gestión de la actividad hotelera: hoteles en propiedad, hoteles en gerenciamiento, hoteles en régimen de alquiler; hoteles en régimen de franquicia. Luego, en la parte central de nuestro trabajo, realizamos un análisis crítico de los principales indicadores de desempeño habitualmente utilizados en la actividad hotelera.

En la información que las compañías presentan en forma pública, en la mayoría de los casos estudiados, los indicadores más empleados son: RevPAR, ingresos por alojamiento por habitación disponible; ARR/ADR, tarifa media por habitación; porcentaje de ocupación; EBITDAR; y EBITDA.

En nuestra investigación hemos destacado otros indicadores que consideramos aportan información muy valiosa y que facilitan la comparación entre distintas compañías hoteleras, tales como GopPAR, resultado operativo por habitación disponible y el GopPOR, resultado operativo por habitación ocupada; e indicadores sobre costos operativos, destacando aquellos vinculados con los recursos humanos, uno de los principales costos operativos de la actividad hotelera, al ser la misma altamente demandante de personal.

La mayoría de los indicadores estudiados podría formar parte de un cuadro de mando integral que consideramos puede ser una gran herramienta de gestión y control para las compañías hoteleras.

## **9. Bibliografía.**

AMAT, O. Y CAMPA, F. (2011), **Contabilidad, Control de Gestión y Finanzas de Hoteles**, Profit Editorial. Barcelona.

FIBRAHOTEL, *Informe de Resultados financieros y la distribución del cuarto trimestre de 2018*, descargado de: <https://fibrahotel.com/wp-content/uploads/2019/02/FIHO%20-%20Press%20Release%204Q%202018%20-%20ESP%20vF.pdf>

Grupo Barceló, *Memoria Anual 2017*, descargada de: <https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2018/05/Memoria-Anual-Consolidada-Grupo-Barcel%C3%B3-2017.pdf>

Grupo POSADAS S.A.B. *Reporte Anual 2018*, descargado de: <http://cms.posadas.com/posadas/Brands/Posadas/Region/Mexico/Hotels/F>

[Inanzas/Catalogs/Media/Informe Anual/Reporte Anual/Espanol/Reporte Anual 2018.pdf?\\_ga=2.3396279.649700600.1575674251-1966374958.1575674251](https://www.irsainformacion.com/Inanzas/Catalogs/Media/Informe_Anual/Reporte_Anual/Espanol/Reporte_Anual_2018.pdf?_ga=2.3396279.649700600.1575674251-1966374958.1575674251)

HOTEL ASSOCIATION OF NEW YORK CITY (2014), **Uniform system of Account for the Lodging Industry (USALI)**, (11TH edition), Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan, USA.

IRSA Inversiones y Representaciones S.A., *Anuncio de Resultados Período Fiscal 2018*, descargado de: <https://www.irsacom.ar/uploads/files/5585105Anuncio-de-Resultados-IRSA-IVQ18.pdf>

KAPLAN, R. y NORTON D. (2008), **Cuadro de mando integral**, Gestión 2000, Buenos Aires.

Marriott International, *Reports Fourth Quarter 2018 Results*, descargado de: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/723f49d1-f23d-40e9-8073-56996e8427b9>

Marriott International Inc., *2018 Annual Report*.

Meliá Hotels International S.A., *Informe de Gestión y cuentas anuales consolidadas 2018*, descargado de: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/informe-integrado>

NH Hotel Group, *Investor Presentation*, May 2019.

VEGAS, A. (2006), **Manual de Finanzas para Empresas Turísticas**, Editorial Síntesis S.A., Madrid.