

Datos conectados para la gestión hotelera

Del PMS a una visión conjunta del negocio

Cada pieza añade información para explicar lo que vendemos, los recursos que exige atenderlo y el resultado que deja.

01
Alojamiento

02
Canal directo

03
Control de gestión

04
Compras

05
Pisos

06
Personal

07
Eventos

08
F&B

09
Mantenimiento

10
Energía

11
Experiencia

12
Tesorería

13
Servicios

14
Previsión

Abrir índice de piezas

Ver bases de comparación

14 piezas · 55 grupos de decisiones · 381 indicadores y análisis

Las necesidades del hotel marcan la lectura: vender con contribución, preparar el servicio, ajustar recursos y anticipar cobros. Cada pregunta conecta la actividad con lo que exige atenderla y el resultado que deja. Las 14 piezas reúnen indicadores, cálculos y fuentes para recorrer ese camino; los tres hoteles ficticios muestran cómo cambia una decisión al incorporar información.

Dirección, operación y responsables de área comparten definiciones, con distinto detalle y horizonte. En las fichas: lectura para decidir, explicar o validar; datos necesarios y motivo de su uso.

Podemos empezar con el PMS y ampliar el análisis según la decisión y los datos disponibles. Antes de incorporar una fuente, verificamos qué aporta, con qué detalle y frecuencia se puede obtener y quién la valida. La previsión crece desde la primera pieza; cada resultado indica hasta dónde llega la información.

Para comparar conservamos el dato real y añadimos, cuando hace falta, una base común de producto o trabajo. Los pesos y estándares quedan documentados con su origen y vigencia. Así se puede revisar el ajuste y reconocer cuándo aún faltan datos para calcularlo.

RN: habitaciones y noches como base del análisis

RN significa Room Nights: habitaciones-noche. Una habitación durante tres noches genera 3 RN, tanto si la ocupa una persona como si la ocupan dos. Las RN disponibles muestran capacidad; las vendidas, actividad; las de cartera, reservas futuras. Huéspedes, servicios e ingresos completan después la lectura. Estudios y apartamentos mantienen sus propias familias de alojamiento.

Cómo reconocer la base de cada conclusión

Cada cifra indica su origen: observado, cuando está registrado y conciliado; repartido, cuando se asigna con una regla; estimado, cuando utiliza un modelo o estándar; y escenario, cuando depende de unas hipótesis. El valor real sigue disponible junto a cualquier ajuste.

La referencia, el número de casos y la persistencia ayudan a valorar una señal. Las previsiones incluyen su comprobación frente al resultado real para decidir en qué situaciones son útiles.

Bruto: antes de comisiones. Net: después de comisiones. IVA indicado aparte.

ADR / ARR, RevPAR y GOPPAR: ver nombres, fórmulas y ejemplo en la página 97 →

El recorrido del modelo

Pulsa una pieza para abrir el capítulo o el botón Vista para ir a su propuesta gráfica. El puzzle también permite navegar.

01

Alojamiento y reservas
Qué vendemos y qué capacidad estamos utilizando

Vista

02

Canal directo
Qué reservamos frente a las OTAs y qué queda tras captar la venta

Vista

03

Control de gestión
Qué queda de lo vendido después de atender el servicio

Vista

04

Compras y almacén
Qué compramos y cuánto utilizamos realmente

Vista

05

Pisos
Qué trabajo genera la ocupación y cuándo está lista la habitación

Vista

06

Personal
Si el equipo disponible puede atender la carga prevista

Vista

07

Eventos y banquetes
Cuánto aporta un evento y qué exige a la operación

Vista

08

Alimentos y bebidas
Qué venden y consumen los servicios de comida y bebida

Vista

09

Mantenimiento
Qué averías afectan al servicio y a la capacidad de vender

Vista

10

Energía y sostenibilidad
Cuánto recurso necesita el hotel para prestar sus servicios

Vista

11

Experiencia del huésped
Qué repiten los clientes y qué señalan sus comentarios

Vista

12

Facturación y tesorería
Qué dinero queda por cobrar y cómo llega a la cuenta

Vista

13

Servicios complementarios
Cómo contribuye cada recurso adicional del hotel

Vista

14

Previsión de negocio
Cómo combinamos y contrastamos las previsiones disponibles

Vista

Alojamiento comparable

Servicios comunes

LY · YTD · STLY

Recorridos de decisión

Una base común para comparar

Hoteles comparables. Destino, categoría, tipo de unidad, servicios, régimen y apertura dan contexto al resultado. Usamos periodos equivalentes y mostramos por separado el efecto de incorporar o retirar hoteles.

Una actividad, un recuento. Hotel, unidad y noche forman la base del alojamiento. Las reservas sin habitación asignada conservan producto y noches. Compras, tareas y horas mantienen su detalle y se enlazan a un nivel compatible: una factura se cuenta una vez aunque atienda a varios huéspedes. Las agrupaciones comunes permiten comparar sistemas sin perder sus códigos originales.

Ajustes que podemos revisar. El resultado conserva dato real, base comparable, pesos, vigencia y cobertura. Los pesos suman el 100 % de las categorías incluidas. Cuando falta una categoría, no existe el servicio o el denominador es cero, indicamos «no calculable» o «no aplica». Los ratios de cadena parten de los totales de actividad e ingresos.

Cuatro necesidades para entrar en el modelo

NECESIDAD DE GESTIÓN	PIEZAS QUE CONVIENE LEER JUNTAS	EJEMPLO
Vender con contribución	Alojamiento · Canal directo · Control de gestión	p. 30
Cubrir el trabajo que genera la estancia	Alojamiento · Pisos · Personal	p. 56
Preparar compras para la actividad prevista	Alojamiento · Alimentos y bebidas · Compras	p. 37
Entregar la habitación a tiempo	Alojamiento · Pisos · Mantenimiento	p. 64

Caso común: 100 RN adicionales

La misma decisión cambia al incorporar cada pieza

Seguimos una oferta de noviembre en tres establecimientos: 100 RN en un urbano y un vacacional, y 100 apartamentos-noche en un tercero. Cada pieza añade perspectiva sobre ingresos, recursos, contribución y caja. Son cifras ficticias para mostrar el análisis, sin proponer una tarifa ni clasificar la gestión de los hoteles.

Hotel	Capacidad en noviembre	Cartera al 31/10 / STLY	Propuesta adicional
U · Urbano	100 habitaciones · 3.000 RN	1.500 / 1.600 RN	100 RN a 120 € · desayuno
V · Vacacional	200 habitaciones · 6.000 RN	3.600 / 3.400 RN	100 RN a 140 € · pensión completa
A · Apartamentos	60 apartamentos · 1.800 apartamentos-noche	900 / 880 apartamentos-noche	100 apartamentos-noche a 110 € · solo alojamiento

Todas las cifras son ficticias. Importes sin IVA; comisión del 10 % solo en las ofertas adicionales de 100 noches. La cartera existente tiene sus propios costes por canal. Cada oferta supone 100 noches de alojamiento realizadas: RN (habitaciones-noche) en U y V, apartamentos-noche en A. Las 2 personas por unidad son una hipótesis posterior: 200 huéspedes-noche; no cambian la ocupación de unidades. No se presupone que vaya a venderse. U: 90 % usa desayuno; V: 95 % usa cada comida; A: 20 % usa desayuno gratuito de promoción. Los precios ya incluyen estos servicios: no se suman otra vez.

Evaluamos cada oferta por separado y fuera de la previsión base. Su contribución incluye las 100 noches propuestas; eventos y extras opcionales quedan aparte. La información que se conozca después servirá para revisar la decisión, conservando lo que sabíamos al 31/10.

Una primera previsión con el histórico del PMS

Hotel	Cartera que esperamos realizar	Nuevas noches realizadas esperadas	Previsión base
U	1.500 × 90 % = 1.350	650	2.000 RN
V	3.600 × 95 % = 3.420	1.080	4.500 RN
A	900 × 96 % = 864	336	1.200 apartamentos-noche

En este ejemplo, las tasas de realización y las nuevas noches esperadas ya descuentan cancelaciones. Son supuestos pendientes de validar y excluyen la oferta adicional. El histórico del PMS permite empezar; las siguientes piezas ampliarán la previsión.

Una referencia de precio que gana información

Pieza disponible	Qué podemos sostener	Qué falta contrastar
PMS	Precio bajo habitual de ventas comparables.	No demuestra cobertura de costes.
PMS + costes + distribución	Umbral para una contribución definida, bajo hipótesis.	Capacidad, refuerzos y alcance real del coste.
Lo anterior + demanda	Escenario comercial que considera la alternativa desplazada.	Respuesta de demanda y efecto de cambiar precio.

Tres lecturas al comparar hoteles

La comparación conserva lo ocurrido, añade una base común y deja visible lo que queda por explicar. En pisos, minutos por tarea y coste por hora; en restauración, cantidad por servicio y precio de compra. Así podemos investigar las diferencias sin atribuir a productividad lo que quizá responde a salarios o formato del hotel.

Los pesos parten de una actividad acordada y permanecen fijos durante la comparación. Los estándares proceden de servicios equivalentes y los modelos se prueban con otros periodos. Indicamos qué hoteles y actividad quedan cubiertos; cuando no hay una referencia válida, la evolución del propio hotel sigue siendo útil.

Empezar por PMS

Ver proceso conectado

Fiabilidad del dato

El presupuesto acompaña a todas las piezas

Qué esperábamos, qué ocurre y dónde esperamos terminar

El presupuesto acompaña a todas las piezas. Puede empezar en un Excel aprobado: actividad e ingresos primero, y después consumos, equipo, resultado y caja. Cada integración añade detalle a la conversación sobre lo previsto y lo que está ocurriendo.

Referencia	Qué pregunta responde	Cómo la comparamos
Presupuesto aprobado	¿Qué nos comprometimos a conseguir?	Conservar versión original por hotel, mes y área; real del mismo tramo y previsión final.
Real acumulado	¿Qué hemos conseguido hasta el corte?	MTD/YTD contra presupuesto del mismo tramo y LY/LYTD. No comparar un mes incompleto con uno completo.
Presupuesto ajustado a actividad	¿Qué deberíamos haber consumido para atender lo realizado?	Coste fijo del alcance + actividad real × estándar aprobado, con mezcla y escalones de capacidad cuando apliquen.
Previsión actualizada de cierre	¿Dónde esperamos terminar con lo que sabemos hoy?	Real hasta el corte + previsión del resto, sin solapamiento. Comparar con aprobado y previsión anterior.

La cartera futura necesita su propia referencia

La cartera OTB recoge reservas para fechas futuras y se contrasta con STLY, pickup y un objetivo a igual antelación, si existe. Su relación con el presupuesto final muestra cuánto objetivo está ya reservado. La previsión de cierre incorpora lo que aún puede entrar o cancelarse y permite valorar el resultado esperado frente al plan.

Ejemplo ficticio U · noviembre visto al 31/10	Lectura correcta
OTB 1.500 RN; presupuesto final supuesto 2.000 RN	75 % del objetivo cubierto en cartera; faltan 500 RN de cartera para igualarlo. Las cancelaciones y nuevas reservas aún pueden cambiar el cierre.
STLY 1.600 RN; previsión base 2.000 RN	Ritmo: 100 RN menos que STLY. Previsión frente al presupuesto supuesto: sin desviación. STLY no es el objetivo presupuestario.

Más gasto puede responder a más actividad

Desayunos · ejemplo independiente	Importe
Plan: 10.000 servicios × 5 € de coste variable estándar	50.000 €
Real: 12.000 servicios; coste registrado	63.000 €
Referencia ajustada: 12.000 × 5 €	60.000 €
Desviación total +13.000 € = mayor actividad +10.000 € + resto por explicar	3.000 € por analizar en precio, consumo y mezcla

La comparación llega al detalle disponible: hotel, mes, departamento y familias comunes. Si el presupuesto solo tiene departamentos, ese es el punto de partida; cualquier desglose posterior se identifica como reparto. Los meses conservan una distribución acordada y los ratios de cadena se calculan sobre euros y actividad totales.

Conservamos el presupuesto aprobado y sus revisiones junto a la previsión. La desviación es real menos presupuesto; su porcentaje requiere una base distinta de cero y con sentido. Un positivo suele ser desfavorable en costes y favorable en ingresos. Actividad y calidad ayudan a interpretar esa diferencia.

- PMS y cartera
- Canal directo
- Cuenta analítica
- Previsión

PIEZA 01

Alojamiento y reservas

¿Qué estamos vendiendo y cómo viene la cartera?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Capacidad y ocupación	Distinguir cuánto vendemos y qué capacidad podemos utilizar.	Ocupación comercial RN vendidas Ver 11 fichas · G-01
Precio y rendimiento de la venta	Revisar precio y mezcla antes de concluir que vendemos mejor.	ADR Bruto · Precio medio por RN vendida RevPAR Bruto · Ingreso por RN disponible Ver 10 fichas · G-02
Lo que aporta cada servicio	Identificar qué aportan extras y pensiones a la venta de alojamiento.	Ingreso total por habitación disponible TRevPAR Ingresos operativos registrados en PMS Ver 10 fichas · G-03
Estancias, huéspedes y movimientos	Preparar recepción, pisos y servicios según la rotación de estancias.	Estancia media realizada Personas por habitación ocupada Ver 3 fichas · G-04
Cartera y ritmo de reservas	Detectar fechas futuras que necesitan precio, captación o protección de inventario.	RN en cartera OTB Ingreso Bruto reservado · OTB Ver 13 fichas · G-05
Cancelaciones y estabilidad de la cartera	Valorar el riesgo de que la cartera no se convierta en estancia.	Tasa de cancelación por grupo de seguimiento Tasa de cancelación de noches Ver 8 fichas · G-06
Resultados comparables entre hoteles	Comparar la evolución sin confundirla con cambios en la cartera de hoteles.	Rendimiento consolidado de la cadena Evolución a perímetro comparable Ver 6 fichas · G-07

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
PMS	Reservas, habitaciones, noches, tarifas, canales, pensiones, cargos, cancelaciones, entradas y salidas.
Histórico de cartera	Cortes guardados de reservas para comparar OTB, pickup y STLY. Si no existen, empezamos a conservarlos.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. Canal directo → captación. Costes → contribución. Pisos → carga prevista.

El histórico permite empezar a prever actividad. Para valorar un precio mínimo rentable, la siguiente pieza aporta los costes.

Capacidad y ocupación

Una ocupación alta puede esconder habitaciones bloqueadas o usos sin venta. Ver juntas la capacidad, las noches vendidas y las ocupadas ayuda a entender el resultado y a preparar el trabajo que viene.

Para comparar. Comparamos meses o periodos equivalentes con LY, usando RN para la capacidad y la actividad. La capacidad acumulada se obtiene sumando noches disponibles, no inventarios puntuales. En cadena, aperturas, reformas y formatos de unidad siguen visibles. Una habitación con dos huéspedes cuenta como una RN; las personas añaden la carga de servicios. Los ajustes de trabajo llegarán con pisos y conservarán estos recuentos físicos.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-004 · Para decidir RN vendidas Cuantificar las noches de alojamiento que han generado venta.	RN Número de unidades noche alojadas de pago	PMS estancias	Canal y grupo de canales; producto de alojamiento comparable; régimen; periodo; hoteles comparables. Completar con: KPI-006 · KPI-001
KPI-006 · Para decidir Ocupación comercial Valorar cuánto de la capacidad de referencia hemos vendido.	% 100 × RN vendidas / RN disponibles de referencia. Por familia: habitaciones, estudios o apartamentos. No usar huéspedes como numerador.	PMS estancias + PMS inventario	Hoteles y productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad disponible. El canal explica su aportación, no una capacidad propia. Completar con: KPI-004 · KPI-001
KPI-001 · Para explicar RN de inventario Conocer la capacidad física de alojamiento del periodo.	RN Suma de habitaciones vigentes de cada noche del periodo.	PMS inventario	Hoteles comparables; productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad abierta y cerrada. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-002 · Para explicar RN disponibles de referencia Mantener una base estable para comparar ocupación y RevPAR.	RN Suma de RN incluidas según la política de capacidad de referencia.	PMS inventario	Hoteles comparables; productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad abierta y cerrada. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-003 · Para explicar RN vendibles operativas Saber cuántas noches pueden venderse con la disponibilidad operativa actual.	RN Suma de RN abiertas y técnicamente habilitadas, estén vendidas o no.	PMS inventario	Hoteles comparables; productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad abierta y cerrada. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-005 · Para explicar RN ocupadas físicamente Dimensionar la actividad real, incluidas cortesías y usos internos.	RN Recuento único de habitaciones con ocupación física en cada noche.	PMS estancias	Tipos de hotel y habitación; ocupación real; personas alojadas; composición de estancias. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-007 · Para explicar Ocupación operativa Valorar la utilización de la capacidad realmente vendible.	% 100 × RN ocupadas físicamente / RN vendibles operativas. Cada unidad cuenta una vez por noche, con independencia de sus ocupantes.	PMS estancias + PMS inventario	Hoteles y productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad disponible. El canal explica su aportación, no una capacidad propia. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-008 · Para explicar Huéspedes noche Anticipar servicios que dependen de personas, no solo de habitaciones.	huéspedes-noche Sumar personas alojadas cada noche. Una unidad ocupada por 2 personas durante 3 noches genera 3 RN y 6 huéspedes-noche.	PMS ocupantes	Tipos de hotel y habitación; ocupación real; personas alojadas; composición de estancias. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-009 · Para explicar Ocupación de plazas Conocer el uso de las plazas habilitadas para huéspedes.	% 100 × huéspedes-noche / plazas-noche habilitadas. Lectura complementaria de capacidad en personas; no sustituye la ocupación de habitaciones.	PMS ocupantes + PMS inventario	Tipos de hotel y habitación; ocupación real; personas alojadas; composición de estancias. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-010 · Para explicar Cortesías y uso interno Distinguir ocupación sin venta de alojamiento remunerado.	RN y % Noches gratuitas; 100 × gratuitas / ocupadas físicamente	PMS estancias	Cortesías y uso interno; hoteles; productos de alojamiento comparables; capacidad que dejan de aportar a la venta. Completar con: KPI-004 · KPI-006
KPI-011 · Para explicar Ingresos y usos de día Identificar actividad e ingresos de día sin inflar las RN.	€ y usos Suma de (importe uso de día); Número de usos de día	PMS estancias + Cargos por servicio	Venta de uso diurno; productos de alojamiento comparables; hoteles; ingreso adicional generado. Completar con: KPI-004 · KPI-006

Precio y rendimiento de la venta

Si sube el ADR, interesa saber cuánto viene del precio y cuánto de vender más habitaciones superiores. Esta lectura permite revisar fechas, productos y condiciones comerciales con una referencia más precisa.

Para comparar. Mes frente a LY y YTD frente a LYTD, por producto, tarifa, canal, agencia y régimen. ADR y RevPAR se recalculan con los ingresos y noches del periodo. Unos pesos fijos de producto permiten aislar el cambio de precio. El mínimo vendido y la franja baja orientan la revisión; las tarifas y restricciones muestran el mínimo ofertable. Los costes aportarán después la referencia de rentabilidad.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-012 · Para decidir Ingresos Brutos de alojamiento Cuantificar la venta de alojamiento antes de comisiones.	€ Suma de (importe Bruto de alojamiento del periodo en que se presta el servicio)	Cargos por servicio	Canales y sus grupos; agencias; productos de alojamiento comparables; régimen; periodo. Completar con: KPI-013 · KPI-014
KPI-013 · Para decidir ADR Bruto · Precio medio por RN vendida Saber a qué precio medio hemos vendido cada habitación-noche.	€/RN vendida Ingreso Bruto de alojamiento / RN vendidas de la misma familia. En habitaciones: ADR; separar estudios y apartamentos para comparar.	Cargos por servicio + PMS estancias Qué aportan: Ingreso de alojamiento y RN vendidas: obtener el precio medio sin mezclar extras ni capacidad vacía.	Canales y sus grupos; agencias; productos de alojamiento comparables; régimen; periodo. Completar con: KPI-012 · KPI-014
KPI-014 · Para decidir RevPAR Bruto · Ingreso por RN disponible Valorar conjuntamente precio y utilización de la capacidad.	€/RN disponible Ingreso Bruto de alojamiento / RN disponibles de referencia. En otras familias, mostrar ingreso por unidad-noche disponible, identificando el formato.	Cargos por servicio + PMS inventario Qué aportan: Ingreso de alojamiento y RN disponibles: leer juntos precio y ocupación.	Hoteles y productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad disponible. El canal explica su aportación, no una capacidad propia. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-015 · Para explicar Cuota de canal en noches e ingresos realizados Detectar dependencia comercial y cambios en la mezcla de canales.	Cuota de RN realizadas (%) 100 × RN realizadas del canal / RN realizadas totales. Cuota de ingreso realizado (%) 100 × ingreso del canal / ingreso total del mismo alcance.	PMS estancias + Cargos por servicio	Venta directa, agencias y otros canales; peso en noches e ingresos; evolución de la dependencia. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-016 · Para explicar Precio mínimo vendido comparable Localizar ventas excepcionalmente bajas y revisar sus condiciones.	€ El menor valor de (ingreso Bruto de alojamiento de cada unidad noche válida de pago)	Cargos por servicio + PMS estancias	Canales y sus grupos; agencias; productos de alojamiento comparables; régimen; periodo. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-017 · Para explicar Precio que delimita el 10 % de ventas más bajas Identificar la franja habitual de precios bajos sin depender de un mínimo aislado.	€ Ordenar precios Brutos por noche comparable y calcular el percentil 10. Mostrar número de noches, mediana y dispersión; excluir cortesías y reglas no comparables de forma explícita. Es referencia histórica, no coste mínimo.	Cargos por servicio + PMS estancias	Canales y sus grupos; agencias; productos de alojamiento comparables; régimen; periodo. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-018 · Para explicar Precio mínimo ofertable configurado Comprobar el menor precio que realmente puede contratarse en una consulta.	€ El menor valor de (precio Bruto de alojamiento por noche de ofertas elegibles para la consulta)	Tarifas y restricciones del PMS o motor	Canales y sus grupos; agencias; productos de alojamiento comparables; régimen; periodo. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-019 · Para explicar Tasa de RN vendidas bajo la referencia comercial Detectar ventas que incumplen la referencia comercial acordada.	% 100 × noches con precio Bruto inferior a su umbral / noches válidas con umbral asignado	Cargos por servicio + PMS estancias + Referencia comercial aprobada	Canales y sus grupos; agencias; productos de alojamiento comparables; régimen; periodo. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-020 · Para explicar ADR ajustado por composición de ventas Distinguir mejora de precio de mayor venta de productos caros.	€/RN vendida Calculamos el ADR de cada tipo de venta y lo multiplicamos por su porcentaje en un periodo de referencia. Sumamos los resultados y mantenemos esos porcentajes al comparar periodos. Así aislamos el cambio de precio.	PMS: noches e ingresos por tipo de habitación, canal o grupo comparable; proporciones del periodo de referencia.	Productos equivalentes; canales; regímenes; periodos. Separar cambio de precio y cambio de composición. Completar con: KPI-012 · KPI-013
KPI-021 · Para explicar Variación de ingresos por volumen, mezcla y precio Explicar qué parte del cambio de ingresos procede de noches y precio.	€ por efecto Por producto: cambio de noches × precio anterior; más noches actuales × cambio de precio. Para separar volumen total y mezcla, aplicar primero la composición anterior y después la actual. Mantener el orden y reconciliar la suma con el cambio total.	PMS: noches vendidas e ingreso de alojamiento de ambos periodos, con los mismos grupos de producto.	Productos equivalentes; canales; regímenes; periodos. Separar cambio de precio y cambio de composición. Completar con: KPI-012 · KPI-013

ANÁLISIS · PIEZA 01

Lo que aporta cada servicio

Dos estancias con el mismo importe pueden incluir servicios muy distintos. Desglosar alojamiento, pensión y extras muestra de dónde viene el ingreso y abre la puerta a conocer cuánto cuesta atenderlo.

Para comparar. Mes frente a LY y YTD frente a LYTD, con familias de servicios comunes entre hoteles. Cada paquete conserva su importe total y su regla de reparto. Los servicios de pensión dependen del contrato, incluida la primera y última comida. Un upgrade cambia categoría o unidad; early check-in y late check-out cambian horarios y tareas, sin añadir automáticamente otra RN.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-024 · Para decidir Ingreso total por habitación disponible TRevPAR Medir el ingreso conjunto que genera la capacidad de alojamiento.	€/RN disponible Ingreso operativo total consolidado / disponibles de referencia	Cargos por servicio + PMS inventario	Hoteles y productos de alojamiento comparables; periodo; capacidad disponible. El canal explica su aportación, no una capacidad propia. Completar con: KPI-022 · KPI-023
KPI-022 · Para explicar Ingresos operativos registrados en PMS Conocer el negocio registrado en PMS más allá del alojamiento.	€ Suma de (importe Bruto de servicios operativos únicos)	Cargos por servicio	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-023
KPI-023 · Para explicar Ingreso por agrupación de servicios Identificar qué servicios aportan ingresos al hotel.	€ y % Suma de (ingresos grupo); 100 × ingresos grupo / ingresos cubiertos	Cargos por servicio	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-025 · Para explicar Ingreso total por habitación vendida TRevPOR Valorar cuánto ingreso acompaña a cada noche vendida.	€/RN vendida Ingreso operativo total consolidado / noches vendidas	Cargos por servicio + PMS estancias	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-026 · Para explicar Gasto del huésped alojado Conocer el gasto atribuible a los huéspedes alojados.	€/huésped-noche Ingreso atribuible a huéspedes alojados / huéspedes noche	Cargos por servicio + PMS ocupantes	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-027 · Para explicar Ingreso adicional por habitación ocupada Detectar oportunidades de venta adicional durante la estancia.	€/RN ocupada Extras vinculados a estancias / noches ocupadas físicamente	Cargos por servicio + PMS estancias	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-028 · Para explicar Penetración de un servicio Saber qué proporción de clientes elegibles utiliza un servicio.	% 100 × estancias que consumen servicio / estancias elegibles	Cargos por servicio + PMS estancias	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-029 · Para explicar Mejoras de categoría vendidas Valorar la aceptación y el ingreso de las mejoras de categoría.	% 100 × mejoras aceptadas / ofertas elegibles; Suma de (suplemento sin IVA)	Ofertas de mejora + PMS estancias + Cargos por servicio	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-030 · Para explicar Servicios incluidos según la pensión Convertir las pensiones vendidas en compromisos de servicio.	derechos de servicio Contamos los derechos válidos a desayuno, comida, cena u otros servicios, por persona y fecha. Un derecho incluido no equivale a un consumo realizado.	PMS: ocupantes y régimen vigente; calendario de derechos.	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022
KPI-031 · Para explicar Ingreso del paquete asignado a cada servicio Entender qué parte del precio del paquete corresponde a cada servicio.	€ Multiplicamos el ingreso Bruto del paquete por el porcentaje acordado para cada componente. Los porcentajes deben sumar el 100 %.	PMS paquetes + componentes y política de asignación vigente.	Áreas y familias comunes de familias de servicios; régimen; hoteles comparables; evolución del ingreso. Completar con: KPI-024 · KPI-022

ANÁLISIS · PIEZA 01

Estancias, huéspedes y movimientos

Con la misma ocupación, un día con muchas salidas exige otro esfuerzo a recepción y pisos. La duración de las estancias, los ocupantes y los movimientos ayudan a anticipar esas diferencias.

Para comparar. Seguimos duración, ocupantes, entradas y salidas por mes frente a LY, con promedios ponderados por su base. El PMS permite abrir el detalle por fecha y tipo de habitación. La rotación ayuda a comparar un urbano con un hotel de larga estancia; pisos y personal añadirán tiempos y capacidad. La mediana y la proporción de estancias cortas completan la estancia media.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-032 · Para decidir Estancia media realizada Anticipar la rotación de habitaciones y la frecuencia de limpiezas de salida.	noches/estancia Suma de (noches reales completas) / unidades de estancia terminadas	PMS estancias	Tipos de estancia; canal; régimen; periodo; composición de huéspedes. Completar con: KPI-033 · KPI-034
KPI-033 · Para explicar Personas por habitación ocupada Dimensionar la carga de servicios por habitación ocupada.	personas/RN ocupada Huéspedes-noche / RN ocupadas físicamente, del mismo alcance. Explica la composición de la ocupación; no es su porcentaje.	PMS ocupantes + PMS estancias	Tipos de hotel y habitación; ocupación real; personas alojadas; composición de estancias. Completar con: KPI-032 · KPI-034
KPI-034 · Para explicar Movimientos de entrada y salida Preparar recepción y pisos para la concentración de entradas y salidas.	Entradas realizadas (unidades) Contar unidades de alojamiento con entrada real en el periodo. Salidas realizadas (unidades) Contar unidades de alojamiento con salida real en el periodo.	PMS estancias	Tipos de estancia; canal; régimen; periodo; composición de huéspedes. Completar con: KPI-032 · KPI-033

La referencia cambia según la decisión

Trabajamos por meses o periodos elegidos. Cada grupo de indicadores señala su base de comparación; la misma cifra puede mostrar evolución mensual, avance del ejercicio o ritmo de cartera, con lecturas distintas.

MES / PERIODO · LY ¿Mejoramos frente al año anterior? Mismo intervalo y grado de avance. El periodo anterior añade la visión de corto plazo.	YTD ↔ LYTD ¿Cómo avanza el ejercicio? Acumulado desde inicio del año hasta el corte frente al mismo tramo del año anterior.
MTD ¿Cómo evoluciona este mes? Desde el día 1 hasta el corte. Comparar con un tramo equivalente, no con un mes completo.	CARTERA · STLY ¿Vendemos al mismo ritmo? Foto actual de reservas futuras frente a la foto histórica equivalente. Separar el cierre final LY.
PICKUP / PREVISIÓN ¿Qué cambia desde la última lectura? Pickup: mismo horizonte entre dos cortes. Previsión: misma antelación y versión frente al realizado.	TENDENCIA MÓVIL ¿Es un cambio persistente? Serie mensual y ventanas de 3 o 12 meses, donde aporten, frente a una ventana equivalente.

Ejemplo de cartera: la foto histórica y el cierre responden a preguntas distintas

HOY · CARTERA 1.500 noches U · noviembre reservado al 31/10	STLY · FOTO HISTÓRICA 1.600 noches U · noviembre anterior visto al 31/10	LY · CIERRE FINAL 1.900 noches U · cierre de noviembre anterior
---	--	---

Caso U: frente a STLY vamos 100 noches de alojamiento por detrás (-6,25 %). El cierre LY de 1.900 noches sirve como referencia final; no mide el ritmo al que estamos vendiendo. Para YTD/LYTD, enero-septiembre se compara con enero-septiembre anterior; usamos año natural salvo acuerdo de año fiscal.

Reglas comunes. Para ingresos y costes sumamos el tramo; para ADR, ocupación y márgenes recalculamos con sus numeradores y denominadores. Stocks y saldos se comparan al corte. Una ocupación del 70 % frente al 65 % sube 5 puntos porcentuales; su aumento relativo es 7,7 %.

Calendario y cobertura. La comparación puede seguir fechas de calendario o días de semana equivalentes, con una regla común y festivos, eventos y años bisiestos identificados. Mostramos capacidad y hoteles incluidos. STLY utiliza las carteras históricas guardadas; las reservas actuales modificadas no permiten reconstruirlas fielmente.

Cartera y ritmo de reservas

Las fechas futuras siguen abiertas a decisiones de precio y captación. La cartera muestra lo que ya tenemos; el pickup y la comparación con STLY ayudan a reconocer dónde ganamos ritmo y dónde conviene actuar.

Para comparar. OTB se compara con STLY para fechas futuras y antelaciones equivalentes. El pickup utiliza el mismo horizonte entre dos cortes. La cartera actual se explica con la anterior, las altas, las bajas y las modificaciones de noches, precio o canal. Opciones y cupos pendientes quedan aparte. Con histórico suficiente podemos añadir una previsión preliminar, su rango y su error; el cierre LY sigue como referencia distinta.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-035 · Para decidir RN en cartera OTB Saber cuántas noches futuras tenemos ya reservadas.	RN Número de RN reservadas activas para el periodo futuro, tal como constan al corte. En apartamentos, contar apartamentos-noche por separado.	Cartera histórica Qué aportan: Reservas activas y corte guardado: saber qué noches estaban comprometidas en esa fecha.	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-036 · KPI-037
KPI-036 · Para decidir Ingreso Bruto reservado · OTB Conocer el ingreso futuro reservado antes de comisiones.	€ Sumar importe reservado de alojamiento dentro del horizonte futuro, después de descuentos y sin impuestos, antes de comisiones. Extras aparte; misma foto de reservas activas. Un precio Net remitido por una OTA requiere identificar su base.	Fotos de reservas PMS: importe por noche, estado, canal y servicios	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-037
KPI-037 · Para decidir Ocupación en cartera Ver qué parte de la capacidad futura está comprometida.	% 100 × RN reservadas al corte / RN disponibles de referencia del periodo futuro. Separar familias de alojamiento.	Cartera histórica + PMS inventario	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-038 · Para decidir ADR Bruto OTB Saber a qué precio medio está entrando la cartera futura.	€/RN reservada Ingreso OTB de alojamiento antes de comisiones / RN reservadas de la misma familia. Después de descuentos y sin impuestos. Separar del ADR OTB tras distribución.	Cartera histórica	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-040 · Para decidir Pickup de RN · Variación neta de cartera Saber si ganamos o perdemos noches en cartera entre dos cortes.	RN Noches en cartera al corte final - noches en cartera al corte inicial, para las mismas fechas de estancia.	Cartera histórica	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-039 · Para explicar RevPAR Bruto OTB Valorar el ingreso reservado frente a la capacidad futura total.	€/RN disponible Ingresos OTB / capacidad de referencia del horizonte	Cartera histórica + PMS inventario	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-041 · Para explicar Pickup de ingresos · Variación neta de cartera Medir cuánto valor reservado añadimos o perdemos entre cortes.	€ Ingreso reservado al corte final - ingreso reservado al corte inicial, para las mismas fechas de estancia.	Cartera histórica	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-042 · Para explicar Altas de reservas y RN Separar la captación nueva de cancelaciones y modificaciones.	Reservas nuevas (reservas) Contar reservas creadas durante el intervalo de captación. RN nuevas (RN) Sumar RN creadas para las fechas de estancia analizadas.	Histórico de reservas	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-043 · Para explicar Noches canceladas Localizar la pérdida de noches reservadas y las fechas afectadas.	RN Suma de (noches retiradas para las fechas analizadas por cancelación)	Histórico de reservas	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-044 · Para explicar Antelación de reserva Ajustar la anticipación de las acciones comerciales.	días Promedio de (fecha llegada inicial - fecha creación)	Histórico de reservas	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-045 · Para explicar Duración prevista de estancia Prever rotación y servicios asociados a las estancias reservadas.	noches/estancia Noches OTB de estancias completas / unidades activas	Cartera histórica	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-046 · Para explicar Avance de cartera frente a STLY Detectar si la cartera avanza por delante o por detrás del año anterior.	RN y % frente a STLY OTB actual - OTB comparable; 100 × diferencia / OTB comparable	Cartera histórica + PMS inventario	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036
KPI-047 · Para explicar Previsión de ocupación desde el PMS Estimar cómo terminará la ocupación con el negocio aún por captar.	% RN en cartera que esperamos realizar + nuevas RN realizadas esperadas. Dividir por RN disponibles × 100. Estimar con histórico por canal, producto y antelación; sin histórico, mostrar escenario. Validar antes de uso operativo.	PMS: inventario, reservas e histórico + hipótesis y cortes guardados	Periodos y meses futuros; canal; producto de alojamiento comparable; antelación; ritmo frente al año anterior. Completar con: KPI-035 · KPI-036

Cancelaciones y estabilidad de la cartera

La cartera confirmada es un buen punto de partida. El comportamiento de cancelaciones, grupos y no presentados añade una referencia para estimar cuánto negocio llegará y cuánto tiempo quedaría para recuperar una baja.

Para comparar. El riesgo de cartera se compara con STLY a igual antelación. Cancelaciones y no presentados se revisan sobre grupos de reservas con seguimiento completo, por canal, tarifa y garantía. Un cupo y sus reservas nominativas representan el mismo negocio. Las solicitudes rechazadas necesitan un registro propio: el PMS recoge la demanda que llegó a sus sistemas. La antelación de las bajas indica el tiempo disponible para revender.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-048 · Para decidir Tasa de cancelación por grupo de seguimiento Valorar la estabilidad de reservas comparadas con igual tiempo de observación.	% 100 × reservas finalmente canceladas / reservas creadas del grupo de seguimiento	Histórico de reservas	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-049 · KPI-050
KPI-049 · Para explicar Tasa de cancelación de noches Cuantificar la cancelación en noches, evitando equiparar estancias distintas.	% 100 × noches originales anuladas / noches originales reservadas	Histórico de reservas	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-050
KPI-050 · Para explicar Tasa de no presentación Conocer las reservas esperadas que no llegan a presentarse.	% 100 × unidades no presentadas / unidades confirmadas esperadas tras cancelaciones	Histórico de reservas + PMS estancias	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-049
KPI-051 · Para explicar Ingreso por penalizaciones Distinguir ingreso por penalización de ingreso por alojamiento realizado.	€ y % cobrado Suma de (penalización devengada); 100 × cobro aplicado / cargo exigible	Cargos por servicio + Cobros y banco	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-049
KPI-052 · Para explicar Antelación de cancelación Valorar el tiempo que queda para revender una cancelación.	días Valor central de (llegada prevista al cancelar - fecha cancelación)	Histórico de reservas	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-049
KPI-053 · Para explicar Conversión de cupos de grupo Saber cuánto del cupo de grupo termina materializándose.	% 100 × noches nominativas materializadas / noches bloqueadas de referencia	Cupos y reservas de grupo + Cartera histórica	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-049
KPI-054 · Para explicar Sobreventa confirmada Detectar reservas confirmadas que exceden la capacidad disponible.	RN Máximo(0, noches confirmadas - capacidad vendible)	Cartera histórica + PMS inventario	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-049
KPI-055 · Para explicar Potencial no materializado de demanda Identificar demanda registrada que no llegó a convertirse en venta.	solicitudes Número de solicitudes únicas rechazadas por causa	Sesiones y pasos del motor + Histórico de reservas	Canal; agencia; condiciones de cancelación; grupos; periodo; antelación. Completar con: KPI-048 · KPI-049

ANÁLISIS · PIEZA 01

Resultados comparables entre hoteles

El resultado de la cadena cambia cuando mejora la venta, cuando entran hoteles o cuando aumenta el peso de los más caros. Ver el total junto a un grupo estable de establecimientos ayuda a explicar cada efecto.

Para comparar. Mes frente a LY y YTD frente a LYTD, tanto para toda la cadena como para los hoteles presentes en ambos periodos. Los ratios parten de la suma de ingresos y noches. Destino, apertura, producto y servicios definen los grupos comparables; los ajustes de mezcla y moneda se muestran junto al dato real. La vista operativa y la societaria conservan su alcance, especialmente en hoteles gestionados.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-056 · Para decidir Rendimiento consolidado de la cadena Ver el resultado conjunto de los hoteles, dando a cada uno el peso de sus ingresos y noches.	Ocupación de cadena (%) 100 × suma de RN vendidas / suma de RN disponibles. ADR Bruto de cadena (€/RN vendida) Suma de ingresos Brutos de alojamiento / suma de RN vendidas. RevPAR Bruto de cadena (€/RN disponible) Suma de ingresos Brutos de alojamiento / suma de RN disponibles. Calcular cada familia de alojamiento por separado.	PMS: capacidad, noches y producción de cada hotel.	Tipologías de hotel; destinos; hoteles presentes en ambos periodos; evolución comparable. Completar con: KPI-057 · KPI-058
KPI-057 · Para explicar Evolución a perímetro comparable Comparar la evolución sin el efecto de altas y bajas de hoteles.	% 100 × (ingreso actual del conjunto C / ingreso base del mismo conjunto C - 1).	PMS; maestro de hoteles, aperturas, reformas y calendario.	Tipologías de hotel; destinos; hoteles presentes en ambos periodos; evolución comparable. Completar con: KPI-056 · KPI-058
KPI-058 · Para explicar Qué cambia por incorporar o retirar hoteles Explicar qué crecimiento procede de cambios en el perímetro de cadena.	€ Separamos el cambio de ingreso de los hoteles que siguen en ambos periodos. Añadimos el ingreso actual de los nuevos y restamos el ingreso anterior de los que salen.	PMS; pertenencia de cada hotel al perímetro de reporte.	Tipologías de hotel; destinos; hoteles presentes en ambos periodos; evolución comparable. Completar con: KPI-056 · KPI-057
KPI-059 · Para explicar RevPAR frente a hoteles semejantes Situar el rendimiento frente a establecimientos de producto comparable.	índice · base 100 100 × RevPAR del hotel / mediana del RevPAR de los hoteles pares elegibles.	PMS homogéneo; grupos de comparación aprobados.	Tipologías de hotel; destinos; hoteles presentes en ambos periodos; evolución comparable. Completar con: KPI-056 · KPI-057
KPI-060 · Para explicar Ocupación con la misma composición de hoteles Separar cambios de ocupación de cambios en la composición de la cadena.	% Multiplicamos la ocupación de cada hotel o grupo por su porcentaje de capacidad en un periodo de referencia. Sumamos los resultados y mantenemos esos porcentajes al comparar.	PMS capacidad y ventas; pesos de referencia.	Tipologías de hotel; destinos; hoteles presentes en ambos periodos; evolución comparable. Completar con: KPI-056 · KPI-057
KPI-061 · Para explicar Ingresos sin el efecto del cambio de moneda Distinguir evolución del negocio y efecto del tipo de cambio.	€ Convertimos los ingresos de ambos periodos con el mismo tipo de cambio. La diferencia muestra la evolución del negocio sin el efecto de la divisa.	Producción por moneda; tabla de cambio y versión aprobadas.	Tipologías de hotel; destinos; hoteles presentes en ambos periodos; evolución comparable. Completar con: KPI-056 · KPI-057

Comparar hoteles · ¿Mejora el precio o cambia lo vendido?

Septiembre permite separar precio y mezcla; noviembre abre una decisión de captación.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Pesos de septiembre LY: 80 % estándar y 20 % superior en cada hotel. Los congelamos al comparar precios. U vende ahora 70/30; V y A mantienen 80/20. No hacemos equivalentes un apartamento y una habitación.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	LY: 100/150 €; actual: 110/160 €. ADR real 110 → 125 €	Con pesos fijos: 110 → 120 € (+9,1 %)
V · Vacacional	LY: 120/170 €; actual: 130/180 €. ADR real 130 → 140 €	Con pesos fijos: 130 → 140 € (+7,7 %)
A · Apartamentos	LY: 90/140 €; actual: 100/150 €. ADR real 100 → 110 €	Con pesos fijos: 100 → 110 € (+10 %)

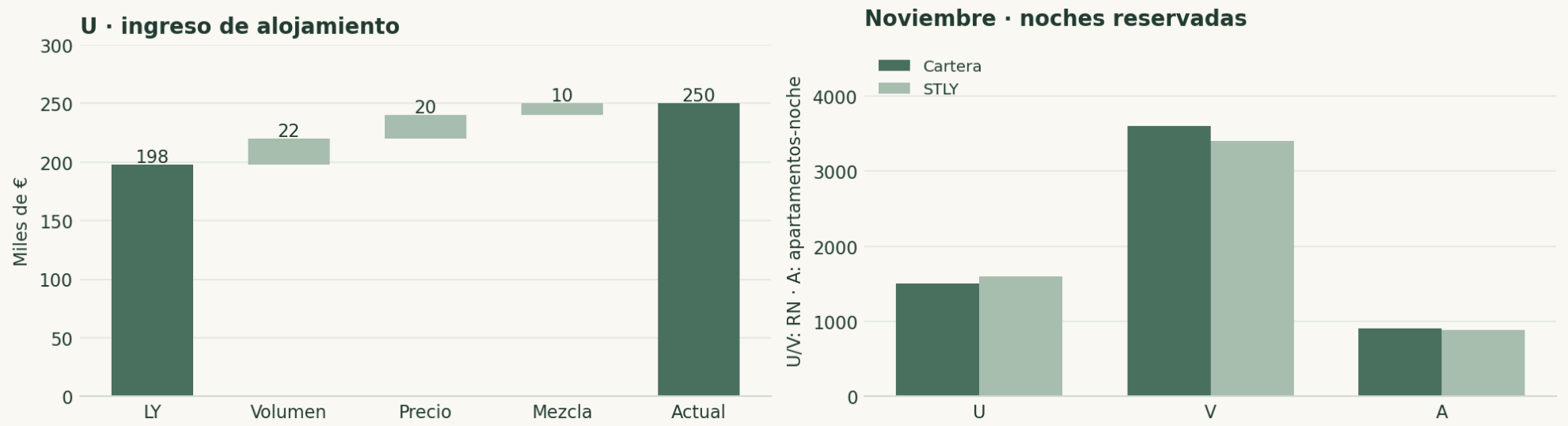
En U, 5 € de la subida de ADR proceden de vender más producto superior. Septiembre mejora, pero la cartera de noviembre va por detrás de STLY.

Datos conectados. El PMS aporta noches e ingreso por producto; los pesos LY mantienen la composición. El ejemplo cubre los tres hoteles, sus dos productos y todas sus noches. Las conclusiones se refieren a esa base.

Vista propuesta · ¿Dónde crecemos y dónde falta cartera?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

U · septiembre frente a LY; noviembre observado al corte 31/10.



El ingreso de septiembre crece 52.000 €: 22.000 por volumen, 20.000 por precio y 10.000 por mezcla. Noviembre lleva 100 RN menos en U frente a STLY.

Para la próxima revisión. Revisar producto, condiciones y ritmo de las fechas débiles. La referencia de precios bajos del PMS sirve para investigar; no demuestra rentabilidad.

Base. Observado y descompuesto · U: 1.800 noches LY y 2.000 actuales. Precios y pesos de la tabla. La cartera no es previsión final.

Explorar por: Mes objetivo · hotel · producto · canal · régimen. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 02

Canal directo

¿Qué canal trae negocio y qué queda después de captarlo?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Peso de los canales en la cartera	Valorar los canales por reservas, duración e ingreso futuro.	Cuota de canal en cartera · Reservas, RN e ingresos Reservas directas activas en cartera Ver 6 fichas · G-08
Ingreso reservado después de captar la venta	Revisar cuánto queda de lo reservado después de captar la venta.	Ingreso Net OTB · Después de comisiones Ingreso OTB tras distribución y captación Ver 10 fichas · G-09
Del interés a la reserva directa	Localizar el punto del canal directo donde perdemos reservas.	Conversión a reserva por sesión Sesiones elegibles del motor Ver 8 fichas · G-10
Oferta publicada y reservas recibidas	Detectar diferencias entre la oferta decidida y la que ve el cliente.	Tiempo de respuesta del motor Latencia de sincronización comercial Ver 6 fichas · G-11

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Motor de reservas y gestor de canales	Reservas directas, promociones y extras; disponibilidad y distribución. El PMS reúne las reservas una sola vez.
Analítica web y datos de campañas	Búsquedas, pasos de reserva, conversión e inversión publicitaria; desde la plataforma o la agencia.
Contratos, facturas y liquidaciones	Comisiones, descuentos asumidos y otros costes comerciales por canal.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → total consolidado sin duplicar reservas. Control de gestión → conciliación de costes.

La comparación gana precisión al incorporar comisiones, campañas y otros costes comerciales. Mientras falte alguno, indicamos qué parte está cubierta.

ANÁLISIS · PIEZA 02

Peso de los canales en la cartera

El peso de un canal cambia según miremos reservas, noches o euros. Las tres vistas ayudan a valorar qué aporta a las próximas fechas y dónde merece la pena reforzar la captación.

Para comparar. Comparamos OTB con STLY y pickup para el mismo horizonte y corte; también con el objetivo de cartera, si existe. El PMS reúne el total único y el motor añade el detalle del directo web. Teléfono, OTAs y agencias conservan grupos comunes. Reservas, RN e ingresos ofrecen cuotas distintas; las altas por fecha de reserva se consultan como otra vista.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-062 · Para decidir Reservas directas activas en cartera Conocer la cartera captada directamente por el hotel.	reservas Contar reservas directas únicas activas al corte con noches en el horizonte futuro. Separar web, teléfono y otros directos; una reserva con varias habitaciones cuenta una vez por hotel.	PMS: reservas y canal común + referencias del motor/directo Qué aportan: Identidad y origen de reserva: contar una sola vez el directo recibido por varios sistemas.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-063 · KPI-064
KPI-063 · Para decidir Cuota de canal en cartera · Reservas, RN e ingresos Comparar el papel de cada canal en reservas, noches e ingresos futuros.	Cuota de reservas OTB (%) 100 × reservas activas del canal / reservas activas totales. Cuota de RN OTB (%) 100 × RN reservadas del canal / RN reservadas totales. Cuota de ingreso Bruto OTB (%) 100 × ingreso Bruto OTB del canal / ingreso Bruto OTB total. Mismo corte y horizonte; incluir otros y sin clasificar.	PMS: reservas activas, RN e ingreso futuro de todos los canales Qué aportan: Canal e identidad común: no duplicar PMS y motor; reservas, RN e ingresos explican pesos distintos.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-038 · KPI-071 · KPI-048
KPI-064 · Para explicar Valor medio de reserva directa en cartera Saber cuánto ingreso reservado aporta cada reserva directa elegible.	€/reserva Ingreso OTB directo dentro del horizonte / reservas directas activas con noches en ese horizonte. Después de descuentos, sin impuestos y antes de comisiones. No equivale a ADR ni a cobro.	PMS reservas futuras + canal directo conciliado Qué aportan: Ingreso OTB y reservas directas elegibles: obtener valor por reserva, no por noche.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-062 · KPI-063
KPI-065 · Para explicar Retención de reservas de un grupo de seguimiento al corte Saber cuántas de las reservas iniciales siguen activas en la fecha de consulta.	% 100 × reservas de un grupo de seguimiento de altas que siguen activas al corte / reservas inicialmente confirmadas de esa grupo de seguimiento. Comparar igual antelación; no usar el porcentaje como realización garantizada.	Histórico de reservas PMS + directo/OTA + cancelaciones Qué aportan: Altas e históricos de estado: seguir las mismas reservas y distinguir retención de nueva captación.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-062 · KPI-063
KPI-066 · Para explicar Uso de promociones en cartera Valorar el uso de promociones y el descuento asumido.	Reservas con promoción (%) 100 × reservas activas con promoción / reservas activas elegibles. Descuento asumido por el hotel (€) Sumar descuentos explícitos financiados por el hotel; separar financiación OTA y mantener corte y horizonte.	PMS + motor/directo + promociones y acuerdos OTA Qué aportan: Promoción y financiador del descuento: identificar cuánto asume el hotel y cuánto la OTA.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-062 · KPI-063
KPI-067 · Para explicar Extras confirmados en reservas directas Medir la contratación anticipada de extras en el canal directo.	Reservas directas con extras (%) 100 × reservas directas activas con extra / reservas directas elegibles. Ingreso OTB de extras directos (€) Sumar ingreso confirmado de extras; excluir servicios ya incluidos en el paquete.	PMS + motor/directo: extras confirmados y elegibilidad Qué aportan: Extra confirmado y componente del paquete: medir venta adicional sin duplicar servicios incluidos.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-062 · KPI-063

Ingreso reservado después de captar la venta

Una reserva directa también puede llevar campaña, descuento y comisión. Al reunir esos costes junto a los de las OTAs, podemos comparar qué queda de cada canal mientras todavía estamos vendiendo esas fechas.

Para comparar. La comparación utiliza OTB al mismo corte y horizonte, frente a STLY, pickup y objetivo de cartera. Partimos del importe reservado, que ya incluye el descuento asumido por el hotel; restamos comisiones y después otros costes comerciales. Los contratos aclaran qué promociones financia cada parte. Costes estimados, repartidos, de reservas canceladas o sin atribuir quedan identificados. El saldo tras captación aún debe cubrir el servicio de la estancia.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-070 · Para decidir Ingreso Net OTB · Después de comisiones Saber qué ingreso reservado queda después de comisiones.	€ Ingreso reservado después de descuentos y sin impuestos - comisiones previstas de las mismas reservas y servicios. No es ingreso contable realizado ni beneficio.	PMS: importe reservado + comisiones previstas Qué aportan: Ingreso Bruto y comisión de las mismas reservas: calcular lo que queda tras comisiones.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-071 · KPI-068
KPI-071 · Para decidir Ingreso OTB tras distribución y captación Comparar el valor de cartera después de toda la captación atribuida.	€ Ingreso Net OTB - otros costes de captación y distribución atribuidos al mismo horizonte. Costes incompletos → resultado parcial, no coste cero.	Cartera PMS + comisiones + campañas + motor/pasarela Qué aportan: Ingreso Net y otros costes de captación: incluir campañas y motor sin restar comisiones dos veces.	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-068
KPI-068 · Para explicar Comisiones previstas de la cartera Anticipar las comisiones asociadas a las reservas activas.	€ Sumar comisión de cada reserva activa según base contractual, tipo y cargos fijos aplicables al corte. Asignar al horizonte analizado; distinguir importe confirmado y estimado.	PMS reservas + contratos de directo/OTA + detalle de comisiones	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-069 · Para explicar Otros costes de captación y distribución OTB Completar el coste comercial más allá de las comisiones.	€ Sumar campañas atribuibles, motor, pasarela y otros costes del mismo conjunto, excluyendo comisiones ya contadas. Mostrar asignación directa, reparto y gasto sin atribuir.	Campañas y atribución + motor + pagos + contratos + PMS	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-072 · Para explicar ADR OTB después de distribución Valorar el ingreso por noche reservada después de captar la venta.	€/RN reservada Ingreso OTB de alojamiento después de distribución y captación / RN reservadas del mismo alcance. Asignar al alojamiento su parte de costes; otras familias de unidad por separado.	PMS: RN y alojamiento + costes comerciales atribuidos	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-073 · Para explicar Peso del canal en ingreso OTB tras distribución Comparar canales por su aportación tras distribución.	% 100 × ingreso OTB tras distribución del canal / total equivalente. Publicar solo con cobertura de costes homogénea; con total nulo o negativo, mostrar euros y no cuota.	PMS: todos los canales + costes comerciales comparables	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-074 · Para explicar Descuento financiado por el hotel en cartera Conocer el descuento realmente financiado por el hotel.	€ Sumar descuentos explícitos asumidos por el hotel respecto a una referencia válida. Mostrar aparte ayudas de la OTA y promociones sin referencia; no restar dos veces al precio reservado.	Precio de referencia + promociones + acuerdos de financiación	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-075 · Para explicar Coste de captación de reservas canceladas Identificar gasto comercial no recuperado al cancelarse reservas.	€ Sumar costes no recuperables atribuibles a reservas canceladas del grupo de seguimiento. Mostrar junto a gasto sin atribuir; no ocultarlos al filtrar solo cartera activa.	Histórico de reservas + campañas + contratos y abonos	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-077 · Para explicar Pickup del ingreso OTB tras distribución Medir si crece el valor de cartera después de distribución.	€ Ingreso OTB tras distribución al corte actual - al corte anterior, para las mismas fechas futuras. Separar altas, bajas y cambios de precio de revisiones de comisión o atribución.	Fotos de cartera + condiciones y costes versionados	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071
KPI-076 · Para validar Cobertura económica de la cartera Saber qué parte de la cartera cuenta con comisiones y costes comerciales suficientes para calcular lo que deja.	% 100 × ingreso OTB de reservas con componentes de coste requeridos conocidos o estimados explícitamente / ingreso OTB total. Desglosar completo, estimado y pendiente; coste cero verificado es válido.	PMS + reglas de coste + control de cobertura	Hotel y tipología; directo web/teléfono/otros; OTA y grupo; mes futuro; corte; producto; régimen; tarifa; campaña y condiciones. Completar con: KPI-070 · KPI-071

ANÁLISIS · PIEZA 02

Del interés a la reserva directa

Cuando llegan visitas y faltan reservas, el recorrido del motor aporta pistas. Ver dónde se detiene el cliente ayuda a distinguir entre falta de disponibilidad, una oferta poco atractiva y dificultades para completar el pago.

Para comparar. Mes frente a LY y al periodo anterior, con la misma definición de sesión y conversión y la misma ventana de atribución. El recorrido se abre por dispositivo, fecha y consulta sobre sesiones registradas. Para comparar hoteles necesitamos medir los mismos pasos y tipos de demanda. Si faltan eventos de navegación, la lectura queda limitada a los pasos disponibles.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-079 · Para decidir Conversión a reserva por sesión Valorar qué proporción de visitas elegibles acaba reservando.	% 100 × sesiones con reserva confirmada única / sesiones elegibles	Sesiones y pasos del motor + Motor + PMS	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-078 · KPI-080
KPI-078 · Para explicar Sesiones elegibles del motor Saber cuántas visitas al motor cumplen las condiciones del análisis de conversión.	sesiones Número de sesiones elegibles únicas	Sesiones y pasos del motor	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-080
KPI-080 · Para explicar Conversión de búsqueda disponible Separar capacidad de convertir de falta de disponibilidad.	% 100 × sesiones con compra posterior / sesiones con resultado disponible	Sesiones y pasos del motor + Motor + PMS	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-078
KPI-081 · Para explicar Búsquedas sin disponibilidad Localizar búsquedas que no encuentran una oferta disponible.	% 100 × solicitudes sin resultado vendible / solicitudes válidas	Sesiones y pasos del motor	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-078
KPI-082 · Para explicar Abandono de selección Identificar pérdida de demanda después de mostrar la oferta.	% 100 × sesiones seleccionadas sin inicio de pago posterior / sesiones seleccionadas	Sesiones y pasos del motor	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-078
KPI-083 · Para explicar Abandono de pago Localizar reservas que se pierden en el paso de pago.	% 100 × sesiones con inicio de pago sin confirmación / sesiones con inicio de pago	Sesiones y pasos del motor + Motor + PMS + Intentos de pago	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-078
KPI-084 · Para explicar Éxito de pago Comprobar si los intentos de pago llegan a completarse.	% 100 × intentos autorizados / intentos válidos	Intentos de pago	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-078
KPI-085 · Para explicar Ingreso reservado por sesión Relacionar el tráfico del motor con el valor reservado.	€/sesión Valor reservado atribuido a sesiones / sesiones elegibles	Sesiones y pasos del motor + Motor + PMS	Dispositivo; mercado; campaña; disponibilidad; puntos de abandono de la compra. Completar con: KPI-079 · KPI-078

ANÁLISIS · PIEZA 02

Oferta publicada y reservas recibidas

La tarifa y la disponibilidad que ve el cliente deberían reflejar la decisión comercial del hotel. Revisar su publicación y la llegada de reservas al PMS permite localizar incidencias que están frenando la venta.

Para comparar. Seguimos el cumplimiento mensual frente a LY y al periodo anterior, indicando los canales y ofertas comprobados. Las consultas comparan producto, ocupantes, fechas y restricciones equivalentes. La confirmación se enlaza después con el PMS. Frecuencia, duración e impacto ayudan a distinguir un fallo puntual de uno persistente, tanto en un hotel como en toda la cadena.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-087 · Para explicar Tiempo de respuesta del motor Identificar lentitud que dificulta completar la reserva.	milisegundos o segundos mediana y percentil 95(momento de respuesta - momento de solicitud)	Publicaciones y precios del canal	Canales; productos de alojamiento comparables; tarifas y restricciones; periodos de venta. Completar con: KPI-086 · KPI-088
KPI-090 · Para explicar Latencia de sincronización comercial Detectar retrasos entre cambios comerciales y su publicación.	milisegundos o segundos percentil 95(publicación - momento del cambio en origen)	Publicaciones y precios del canal	Canales; productos de alojamiento comparables; tarifas y restricciones; periodos de venta. Completar con: KPI-086 · KPI-087
KPI-086 · Para validar Erroros técnicos del motor Detectar fallos del motor que pueden impedir reservar.	% 100 × solicitudes fallidas / solicitudes válidas	Publicaciones y precios del canal	Canales; productos de alojamiento comparables; tarifas y restricciones; periodos de venta. Completar con: KPI-087 · KPI-088
KPI-088 · Para validar Disponibilidad publicada coherente Comprobar que el inventario publicado coincide con la disponibilidad válida.	% 100 × celdas publicadas conformes / celdas verificadas	Publicaciones y precios del canal + PMS inventario + Cartera histórica	Canales; productos de alojamiento comparables; tarifas y restricciones; periodos de venta. Completar con: KPI-086 · KPI-087
KPI-089 · Para validar Paridad de precio comparable Localizar diferencias de precio para ofertas realmente equivalentes.	% 100 × cotizaciones dentro de tolerancia / cotizaciones comparables	Publicaciones y precios del canal	Canales; productos de alojamiento comparables; tarifas y restricciones; periodos de venta. Completar con: KPI-086 · KPI-087
KPI-091 · Para validar Conciliación de reservas motor PMS Verificar que las reservas del motor llegan correctamente al PMS.	% 100 × reservas del motor enlazadas correctamente / reservas confirmadas	Motor + PMS + Histórico de reservas	Canales; productos de alojamiento comparables; tarifas y restricciones; periodos de venta. Completar con: KPI-086 · KPI-087

De la reserva al importe que queda en cartera

Hotel U · noviembre al corte 31/10 · datos ficticios del caso común

El PMS reúne 600 reservas activas y 1.500 RN. Una reserva puede contener varias habitaciones y noches. El directo incluye web y otros directos; cada reserva tiene un canal único. Importes de alojamiento sin impuestos; costes previstos para la cartera, no un cierre contable.

Foto común de cartera	Directo	OTAs	Otros
Reservas únicas / peso	300 / 50 %	250 / 41,67 %	50 / 8,33 %
RN reservadas / peso	600 / 40 %	750 / 50 %	150 / 10 %
Referencia válida antes del descuento	100.000 €	126.000 €	30.000 €
Descuento asumido por el hotel	10.000 €	6.000 €	0 €
Ingreso Bruto OTB	90.000 €	120.000 €	30.000 €
Peso en ingreso OTB antes de comisión	37,5 %	50 %	12,5 %
Comisiones previstas	2.700 €	18.000 €	1.500 €
Ingreso Net OTB	87.300 €	102.000 €	28.500 €
Otros costes comerciales atribuidos	6.300 €	2.250 €	0 €
Ingreso OTB tras distribución y captación	81.000 €	99.750 €	28.500 €
ADR Bruto OTB / tras distribución	150 / 135 €	160 / 133 €	200 / 190 €

Cómo se forman los costes. Directo: comisión del motor 3 % = 2.700 €; campaña atribuida 5.400 € y pagos 900 €. OTA: comisión 15 % = 18.000 €; promoción adicional facturada 1.500 € y pagos 750 €. Esa promoción es distinta del descuento de 6.000 € ya incluido en el precio. Otros: comisión 5 % = 1.500 €; otros costes cero verificados en el supuesto. Estas tasas no son referencias de mercado.

Las OTAs aportan más euros por volumen; el directo deja 2 € más por RN tras distribución en este ejemplo. Para valorar un cambio de captación conviene contrastar fechas, producto, duración, régimen y cancelaciones, además de comprobar qué venta podría trasladarse realmente.

Las campañas no desaparecen al cancelar. Supongamos además 800 € de campaña de reservas canceladas y 400 € sin atribución: se muestran fuera del saldo tras distribución de cartera. El gasto total de campaña de esa grupo de seguimiento es 6.600 € = 5.400 + 800 + 400. La atribución no prueba venta incremental.

Cómo se construye sin duplicar costes. Enlazar reserva PMS y referencia externa, contrato y campaña; repartir costes una sola vez y conservar saldo sin atribuir. Un coste por reserva que abarca varios meses se distribuye con regla visible entre sus noches o servicios. No restar el gasto publicitario de un mes a la cartera de otro por coincidencia de fechas.

Límites visibles. Si la OTA solo entrega un importe Net y no permite reconstruir precio y comisión, mostrar Net recibido y base no comparable. No descontar otra comisión. Con costes pendientes, publicar resultado parcial y cobertura; separar foto contractual de cartera y previsión ajustada por cancelaciones.

PMS y cartera

Costes por canal

Presupuesto

Comparar hoteles

Comparar hoteles · ¿Cuánto pesa el directo en la cartera?

Noviembre visto al 31/10: el mismo horizonte del caso común. Son reservas activas, no estancias pasadas.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Desglose ficticio de la cartera total: U 1.500 RN; V 3.600 RN; A 900 apartamentos-noche. Cuota directa por unidades-noche, sin convertir los formatos en producto equivalente.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Directo 600 RN; OTA 750; otros 150	Directo 40 %; OTA 50 %; otros 10 %
V · Vacacional	Directo 900 RN; OTA 1.800; otros 900	Directo 25 %; OTA 50 %; otros 25 %
A · Apartamentos	Directo 450 noches; OTA 360; otros 90	Directo 50 %; OTA 40 %; otros 10 %

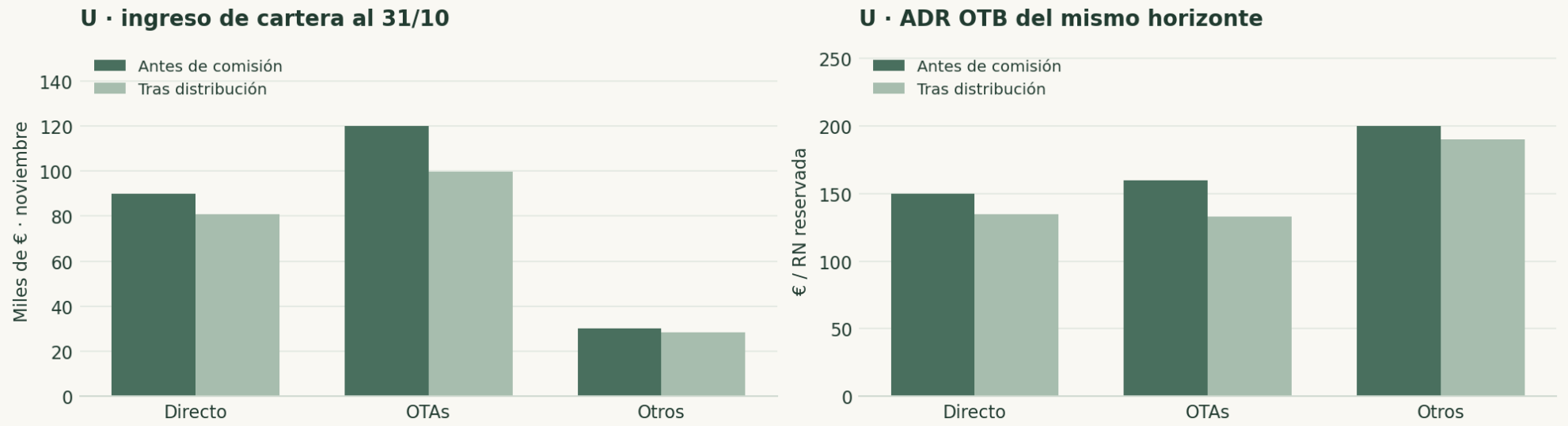
La cuota describe dependencia y composición; no ordena la rentabilidad de los hoteles. Comparar también reservas e ingreso, producto, duración y condiciones.

Datos conectados. Los cortes del PMS aportan reservas, noches e importes por canal. Las reservas del motor se enlazan a las del PMS para contarlas una sola vez. Los costes completan el análisis del valor de esa cartera.

Vista propuesta · ¿Cuánto reservamos y qué queda tras distribuir?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

U · cartera de noviembre al 31/10 · desglose ficticio del caso común.



El directo aporta el 40 % de RN y el 37,5 % del ingreso antes de comisiones. Después de distribución deja 81.000 €; las OTAs, 99.750 €. Son volúmenes de cartera distintos.

Para la próxima revisión. Revisar captación por fecha y producto, observando ADR tras distribución y cobertura de costes. Una cuota alta no obliga a desplazar un canal.

Base. Directo: 600 RN y 90.000 €; OTA: 750 RN y 120.000 €; otros: 150 RN y 30.000 €. Costes comerciales completos supuestos: 9.000/20.250/1.500 €. Total tras distribución: 209.250 €; no es beneficio ni previsión de realización.

Explorar por: Hotel · corte · mes futuro · canal/OTA · producto · régimen · campaña. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 03

Control de gestión

¿Qué deja la actividad y dónde se desvía del presupuesto?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Costes de la actividad	Relacionar el gasto con los departamentos y la actividad que atendemos.	Coste operativo reconocido del periodo Coste por departamento Ver 9 fichas · G-12
Contribución y resultado del hotel	Identificar qué actividad aporta margen y cuánto absorbe la estructura.	GOP · Beneficio bruto de explotación Margen GOP Ver 10 fichas · G-13
Desviaciones frente al presupuesto	Distinguir el efecto del volumen de una desviación real de eficiencia o precio.	Desviación frente a presupuesto flexible Desviación de coste frente a presupuesto Ver 8 fichas · G-14
Una referencia de precio con costes	Revisar condiciones comerciales con una referencia económica explícita.	Precio para contribución objetivo Punto de equilibrio operativo Ver 3 fichas · G-15
Lo que deja cada canal	Comparar canales por la contribución que dejan al hotel.	ADR tras distribución Contribución por canal Ver 10 fichas · G-16
Campañas y negocio adicional	Revisar campañas con evidencia de venta, coste y efecto incremental.	Retorno publicitario observado ROAS Retorno incremental de campaña Ver 2 fichas · G-17

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Sistema contable y contabilidad analítica	Ingresos y gastos por hotel, departamento y servicio; costes directos y reglas de reparto.
Presupuesto aprobado y revisiones	Objetivos de actividad, ingresos y costes. Puede proceder del sistema de gestión o de un archivo de trabajo.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

De la venta al resultado

Dirección y control de gestión contrastan el ingreso con lo que cuesta atenderlo antes de revisar precios, canales o servicios. PMS y canal aportan actividad e ingreso; compras, consumo; personal, horas y coste. Separamos la contribución de cada decisión del resultado total del hotel y distinguimos costes directos, repartidos y estimados.

Para empezar, elegimos una decisión recurrente con responsable y datos verificables. Priorizamos según su impacto, la disponibilidad de información y el esfuerzo necesario para obtenerla; ampliamos el alcance cuando la lectura resulta útil.

Costes de la actividad

El gasto puede crecer porque atendemos más servicios, porque los recursos cuestan más o porque mantenemos capacidad que apenas se utiliza. Conectar costes y actividad ayuda a elegir dónde merece la pena profundizar.

Para comparar. Mes frente a presupuesto y LY; YTD frente a LYTD. Cuentas y centros se agrupan con criterios comunes, usando RN, huéspedes o servicios según el coste. En un resort con pensión completa, restauración necesita una lectura propia para compararlo con un urbano. Mostramos euros, actividad y costes fijos; los importes repartidos o estimados se identifican. Un reparto mensual ofrece una aproximación, no el coste observado de cada reserva.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-092 · Para decidir Coste operativo reconocido del periodo Conocer el coste correspondiente a la actividad del periodo.	€ Suma de (costes operativos reconocidos netos de abonos)	Costes	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-093 · KPI-094
KPI-093 · Para explicar Coste por departamento Localizar qué departamentos explican el gasto operativo.	€ y % Suma de (costes asignados al departamento); 100 × coste / ingreso del departamento	Costes + Cargos por servicio	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-094
KPI-094 · Para explicar Coste operativo por habitación ocupada Relacionar el coste de operación con las noches físicamente atendidas.	€/RN ocupada Coste operativo del perímetro / noches ocupadas físicamente	Costes + PMS estancias	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-093
KPI-095 · Para explicar Coste operativo por habitación disponible Valorar el coste de mantener la capacidad de alojamiento.	€/RN disponible Coste operativo / noches disponibles de referencia	Costes + PMS inventario	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-093
KPI-096 · Para explicar Coste operativo sobre ingresos Observar qué proporción del ingreso absorbe la operación.	% 100 × coste operativo / ingreso operativo consolidado	Costes + Cargos por servicio	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-093
KPI-097 · Para explicar Coste variable por unidad de actividad Estimar el coste que cambia al atender más actividad.	€/unidad de actividad Costes variables atribuibles / unidades servidas	Costes + PMS estancias	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-093
KPI-098 · Para explicar Coste fijo operativo Identificar la estructura que permanece aunque cambie el volumen.	€ Suma de (costes clasificados fijos en el horizonte)	Costes	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-093
KPI-100 · Para explicar Previsión económica por niveles disponibles Ver si los datos permiten prever ingresos, contribución o el resultado completo.	€ por nivel de resultado Ingreso: RN previstas × ADR esperado por producto + servicios previstos, sin duplicar paquetes. Con costes: restar gasto del mismo alcance. GOP solo si cubrimos todos los gastos operativos incluidos en su definición; si no, mostrar resultado parcial.	PMS para ingresos; costes clasificados para gasto y resultado. Compras y personal amplían detalle, no son requisitos universales.	Departamentos; servicios; familias de coste; costes fijos y variables; nivel de actividad. Completar con: KPI-092 · KPI-093
KPI-099 · Para validar Cobertura de costes asignados Saber cuánto coste tiene un destino conocido y cuánto sigue pendiente de asignar.	% 100 × coste correctamente trazado o repartido / coste a asignar	Costes	Hoteles y servicios con costes completos o parciales; cobertura del análisis de margen. Completar con: KPI-092 · KPI-093

Contribución y resultado del hotel

El ingreso de cada servicio gana perspectiva cuando vemos lo que deja y la estructura que debe sostener. Esta vista acompaña la revisión de la oferta y muestra cómo se forma el resultado de cada hotel.

Para comparar. Mes frente a presupuesto y LY; YTD frente a LYTD, con márgenes recalculados sobre ingresos y costes del mismo alcance. La contribución se presenta antes de estructura y el resultado después. Asignación directa y reparto quedan visibles. Los servicios centrales conservan su total al distribuirse; la consolidación elimina duplicidades internas y distingue la operación hotelera del resultado societario.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-101 · Para decidir Margen de contribución Valorar qué deja la actividad después de sus costes variables definidos.	€ y % Ingresos - costes variables; 100 × margen / ingresos	Cargos por servicio + Costes	Servicios y departamentos con costes atribuibles; hoteles comparables; estructura compartida. Completar con: KPI-104 · KPI-105
KPI-104 · Para decidir GOP · Beneficio bruto de explotación Conocer el resultado operativo con los ingresos y gastos incluidos en el GOP.	€ Suma de (resultados departamentales) - gastos operativos no distribuidos	Cargos por servicio + Costes	Hoteles comparables; tipologías; resultado operativo; evolución y estructura de costes. No repartir el beneficio sin una base válida. Completar con: KPI-101 · KPI-105
KPI-105 · Para decidir Margen GOP Saber qué proporción del ingreso se convierte en GOP.	% 100 × GOP / ingresos operativos consolidados	Cargos por servicio + Costes	Hoteles comparables; tipologías; resultado operativo; evolución y estructura de costes. No repartir el beneficio sin una base válida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-106 · Para decidir GOPPAR · GOP por habitación disponible Comparar resultado operativo por capacidad disponible.	€/RN disponible GOP / RN disponibles de referencia	Cargos por servicio + Costes + PMS inventario	Hoteles comparables; tipologías; resultado operativo; evolución y estructura de costes. No repartir el beneficio sin una base válida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-102 · Para explicar Contribución por habitación disponible Relacionar contribución y capacidad de alojamiento disponible.	€/RN disponible Margen de contribución del perímetro / disponibles de referencia	Cargos por servicio + Costes + PMS inventario	Servicios y departamentos con costes atribuibles; hoteles comparables; estructura compartida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-103 · Para explicar Resultado departamental Identificar qué resultado aporta cada departamento antes de estructura común.	€ Ingreso del departamento - gastos departamentales	Cargos por servicio + Costes	Servicios y departamentos con costes atribuibles; hoteles comparables; estructura compartida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-107 · Para explicar EBITDA de gestión Seguir el EBITDA con los ajustes que conectan contabilidad y gestión.	€ Resultado de explotación antes de intereses e impuestos + amortización y depreciación	Costes	Hoteles comparables; tipologías; resultado operativo; evolución y estructura de costes. No repartir el beneficio sin una base válida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-108 · Para explicar Resultado de servicio con costes completos Valorar un servicio incluyendo los costes comunes que se le asignan.	€ Ingreso - coste directo - reparto de costes comunes	Cargos por servicio + Costes	Servicios y departamentos con costes atribuibles; hoteles comparables; estructura compartida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-109 · Para explicar Coste total por estancia Relacionar el coste completo con la estancia atendida.	€/estancia Suma de (costes trazados y asignados a grupo de seguimiento) / estancias terminadas	PMS estancias + Costes	Servicios y departamentos con costes atribuibles; hoteles comparables; estructura compartida. Completar con: KPI-101 · KPI-104
KPI-110 · Para explicar Coste de servicios centrales por hotel Conocer el coste de los servicios centrales asignado a cada hotel.	€ Repartimos el coste central según la proporción que corresponde a cada hotel en la base acordada: actividad, plantilla u otra. Mostramos también qué porcentaje del coste repartible se ha asignado.	Costes centrales; bases observables de actividad.	Hoteles; servicios centrales; criterios de reparto; coste directo frente a estructura compartida. Completar con: KPI-101 · KPI-104

Desviaciones frente al presupuesto

Atender más desayunos suele aumentar el gasto. Ajustar el presupuesto a esa actividad permite centrar la revisión en lo que sigue pendiente de explicar: precios, consumos, recursos y cambios en la combinación de servicios.

Para comparar. Mes y YTD frente a presupuesto y LY/LYTD. El presupuesto ajustado toma la actividad real y conserva costes fijos y escalones de capacidad. La explicación sigue un orden acordado: volumen y mezcla, precio de recursos y cantidades utilizadas. Cada efecto suma hasta la desviación total; lo que todavía no puede explicarse queda visible para la revisión.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-111 · Para decidir Desviación de coste frente a presupuesto Detectar cuánto nos apartamos del gasto aprobado.	€ y % Real - presupuesto; 100 × diferencia / presupuesto	Costes + Presupuesto	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-112 · KPI-113
KPI-112 · Para decidir Desviación frente a presupuesto flexible Separar mayor coste por actividad de ineficiencias u otros cambios.	€ Coste real - coste esperado al volumen real	Costes + Presupuesto	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-113
KPI-113 · Para decidir Desviación de ingresos frente a presupuesto Localizar la diferencia entre venta real y presupuesto.	€ Ingreso real - presupuestado; 100 × diferencia / presupuesto	Cargos por servicio + Presupuesto	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-112
KPI-114 · Para explicar Desviación de GOP frente a presupuesto Valorar si el resultado operativo cumple lo previsto.	€ y puntos porcentuales GOP real - GOP presupuesto; margen real - margen presupuesto	Cargos por servicio + Costes + Presupuesto	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-112
KPI-115 · Para explicar Conversión del crecimiento en GOP Saber cuánto del ingreso adicional termina en GOP.	% 100 × (GOP actual - GOP base) / (ingreso actual - ingreso base)	Cargos por servicio + Costes	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-112
KPI-116 · Para explicar Parte de la caída de ingresos absorbida por los costes Valorar cuánto ajustamos los costes cuando cae el ingreso.	% Cuando bajan los ingresos: 100 × (1 - caída del resultado operativo / caída del ingreso). Indica qué parte de la pérdida de ingreso se ha compensado reduciendo costes.	Cargos por servicio + Costes	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-112
KPI-117 · Para explicar Efecto precio y volumen en alojamiento Explicar cambios de ingreso de alojamiento por precio y volumen.	€ Precio: (ADR actual - ADR anterior) × noches actuales. Volumen: (noches actuales - noches anteriores) × ADR anterior.	Cargos por servicio + PMS estancias	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-112
KPI-118 · Para explicar Coste esperado para la actividad atendida Estimar el gasto razonable para la actividad realmente atendida.	€ A los costes fijos del periodo añadimos cada actividad real multiplicada por su coste estándar. Comparamos ese coste esperado con el coste real.	Costes + actividad de PMS, pisos, pensiones y personal.	Real frente a presupuesto; actividad atendida; departamentos; familias de coste; evolución mensual. Completar con: KPI-111 · KPI-112

Una referencia de precio con costes

Con el PMS ya podemos revisar las ventas más bajas. Al añadir costes y condiciones del canal, obtenemos una referencia económica para valorar una oferta o una fecha débil, con las hipótesis a la vista.

Para comparar. Valoramos escenarios del periodo de venta con costes comparables. Duración, régimen, tipo de habitación y comisión cambian el umbral; cada hotel mantiene su referencia. Compras, pisos y personal irán afinando los costes. La decisión comercial incorpora además demanda, capacidad y posible negocio desplazado. El precio resultante depende de estas hipótesis y no se acumula como una cifra YTD.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-119 · Para decidir Punto de equilibrio operativo Conocer el nivel de actividad o ingreso que cubre el coste operativo definido.	€ Costes fijos / porcentaje de contribución en decimal	Costes + Cargos por servicio + Hipótesis documentadas	Canal; régimen; producto de alojamiento comparable; periodo; escenarios de ocupación y margen. Completar con: KPI-121 · KPI-120
KPI-121 · Para decidir Precio para contribución objetivo Valorar una tarifa frente a la contribución objetivo y sus costes.	€/RN (Coste incremental por noche + coste fijo de transacción por noche + contribución objetivo) / (1 - tasa proporcional sobre precio). Mostrar hipótesis de personal, régimen y desplazamiento; estructura repartida aparte.	Costes + Comisiones + PMS estancias	Canal; régimen; producto de alojamiento comparable; periodo; escenarios de ocupación y margen. Completar con: KPI-016 · KPI-097 · KPI-129
KPI-120 · Para explicar Ocupación de equilibrio de alojamiento Estimar la ocupación necesaria para cubrir los ingresos y costes de alojamiento incluidos.	% $100 \times (\text{costes fijos atribuibles} - \text{contribución de otros servicios}) \div (\text{contribución por noche} \times \text{capacidad en noches})$.	Costes + Cargos por servicio + PMS inventario + Hipótesis documentadas	Canal; régimen; producto de alojamiento comparable; periodo; escenarios de ocupación y margen. Completar con: KPI-119 · KPI-121

ANÁLISIS · PIEZA 03

Lo que deja cada canal

El peso y el ADR explican cómo vendemos. Los costes de captación y de servicio completan la lectura: qué contribución aporta cada canal, en qué fechas y con qué dependencia comercial.

Para comparar. Mes frente a LY y YTD frente a LYTD, comparando fechas, producto, duración, régimen y cancelaciones semejantes. Comisiones, captación y coste de servicio mantienen el mismo alcance. La contribución se lee junto a la concentración comercial. Para una campaña nueva, el escenario añade coste incremental y respuesta esperada; el traslado de venta OTA a directo necesita su propia hipótesis. Cartera, previsión y realizado conservan vistas separadas.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-127 · Para decidir ADR tras distribución Comparar precio por noche después del coste comercial.	€/RN vendida Ingreso alojamiento tras distribución / noches vendidas	Cargos por servicio + Comisiones + Campañas y atribución + PMS estancias	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-129 · KPI-122
KPI-129 · Para decidir Contribución por canal Comparar el negocio que deja cada canal después de sus costes definidos.	€ Ingresos atribuibles - distribución - costes variables de servicio	Cargos por servicio + Comisiones + Campañas y atribución + Costes	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-122
KPI-122 · Para explicar Coste de distribución Conocer cuánto cuesta distribuir la venta realizada.	€ Comisiones + tasas de intermediación + motor + pago + marketing atribuible	Comisiones + Campañas y atribución + Intentos de pago + Costes	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-123 · Para explicar Comisión efectiva (%) Comparar el peso efectivo de las comisiones entre canales.	% 100 × comisiones del periodo correspondiente / base comisionable correspondiente	Comisiones	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-124 · Para explicar Coste de adquisición por reserva Medir el coste comercial por reserva captada.	€/reserva Coste de captación de grupo de seguimiento / reservas atribuidas únicas	Campañas y atribución + Comisiones + Motor + PMS	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-125 · Para explicar Coste de captación por estancia realizada Incluir el efecto de cancelaciones al valorar la captación realizada.	€/estancia Coste total de grupo de seguimiento / estancias realizadas originadas	Campañas y atribución + Comisiones + Motor + PMS + PMS estancias	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-126 · Para explicar Ingresos de alojamiento tras distribución Conocer el ingreso de alojamiento que queda tras distribuirlo.	€ Ingreso alojamiento - costes de distribución atribuibles	Cargos por servicio + Comisiones + Campañas y atribución	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-128 · Para explicar RevPAR tras distribución Valorar el ingreso tras distribución por capacidad disponible.	€/RN disponible Ingreso alojamiento tras distribución / capacidad de referencia	Cargos por servicio + Comisiones + Campañas y atribución + PMS inventario	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-130 · Para explicar Dependencia de los principales canales Detectar concentración comercial y dependencia de pocos intermediarios.	% e índice de concentración Mostramos qué porcentaje aporta el primer canal y los tres principales. Para el índice de concentración, elevamos al cuadrado la cuota decimal de cada canal y sumamos: cuanto mayor, más concentrada está la venta.	Cargos por servicio	Peso de los principales canales y agencias; concentración; evolución de la dependencia comercial. Completar con: KPI-127 · KPI-129
KPI-131 · Para explicar Diferencia de contribución entre directo y OTA Contrastar directo y OTA con estancias y costes comparables.	€/RN Contribución por noche directo - contribución por noche OTA	Cargos por servicio + Comisiones + Campañas y atribución + Costes + PMS estancias	Directo y agencias; grupos de canales; servicio vendido; coste de captación; contribución. Completar con: KPI-127 · KPI-129

ANÁLISIS · PIEZA 03

Campañas y negocio adicional

Una campaña puede recibir reservas que habrían llegado igualmente. Relacionar inversión, cancelaciones y contribución permite valorar su retorno y, cuando hay una comparación válida, estimar cuánto negocio ha añadido.

Para comparar. Comparamos campañas con duración y seguimiento equivalentes. El retorno mensual o acumulado se recalcula sobre gasto e ingreso, con una regla de atribución común entre hoteles y plataformas. Un grupo de control, cuando es viable, permite estimar contribución incremental e incorporar cancelaciones. Sin esa referencia, el resultado se presenta como retorno atribuido y queda pendiente comprobar cuánto negocio fue adicional.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-132 · Para explicar Retorno publicitario observado ROAS Relacionar venta atribuida a publicidad con inversión publicitaria.	veces Ingreso atribuido a campaña / gasto publicitario	Campañas y atribución + Motor + PMS + PMS estancias + Cargos por servicio Qué aportan: Distinguir venta atribuida de incremento causado por campaña.	Campañas; canales de captación; hoteles; ingreso y contribución generados. Completar con: KPI-133
KPI-133 · Para explicar Retorno incremental de campaña Valorar contribución adicional atribuible a una campaña frente a su coste.	% $100 \times (\text{contribución incremental antes de campaña} - \text{coste de campaña}) / \text{coste de campaña}$. Estimar el incremento con tratamiento y comparación válida, considerando cancelaciones. Sin asignación aleatoria, revisar tendencias previas y cambios concurrentes; la atribución sola no prueba efecto.	Campañas y atribución + Costes + Cargos por servicio + Hipótesis documentadas Qué aportan: Distinguir venta atribuida de incremento causado por campaña.	Campañas; canales de captación; hoteles; ingreso y contribución generados. Completar con: KPI-132

Comparar hoteles · ¿Qué dejan las mismas 100 noches de alojamiento?

Comparamos ofertas por separado, con pensiones y condiciones diferentes; el resultado no es un ranking de gestión.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Coste = comisión 10 % + alojamiento por noche (U 28 €, V 32 €, A 24 €) + alimentación prevista. Desayuno: 3 € material + 2 € trabajo; comida/cena: 6 € + 4 €. Limpieza y trabajo ya incluidos; estructura excluida.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Ingreso 12.000 €; coste incremental 4.900 €	Contribución 7.100 €; 71,00 €/noche
V · Vacacional	Ingreso 14.000 €; coste incremental 9.350 €	Contribución 4.650 €; 46,50 €/noche
A · Apartamentos	Ingreso 11.000 €; coste incremental 3.700 €	Contribución 7.300 €; 73,00 €/noche

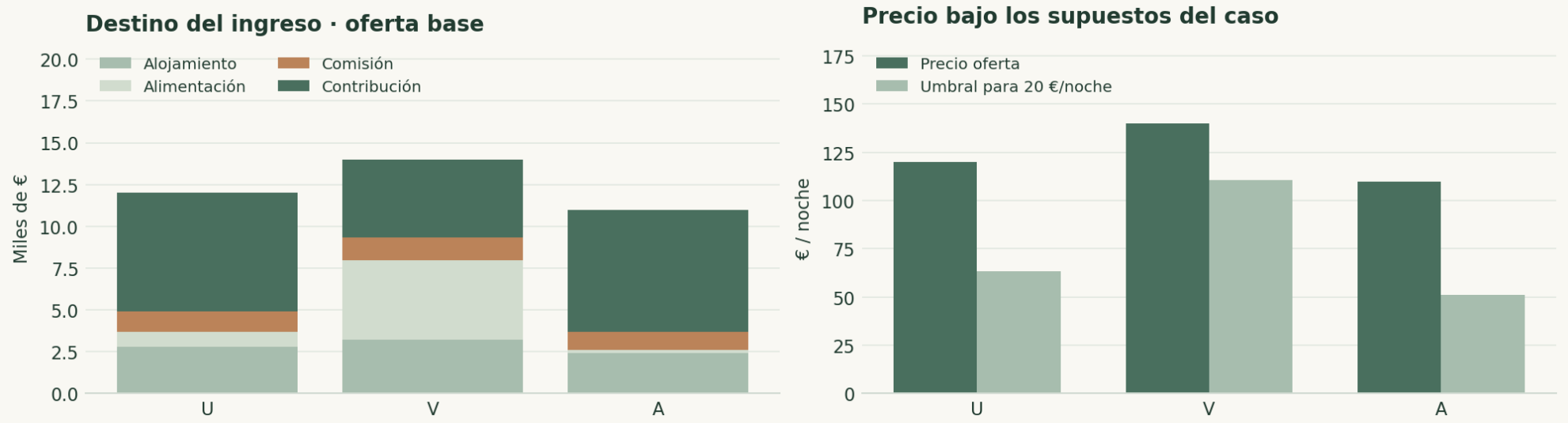
V factura más y deja menos contribución en este supuesto. Para obtener 20 €/noche de contribución, la referencia de precio sería U 63,33 €, V 110,56 € y A 51,11 €. Refuerzos y posible negocio desplazado completarían la decisión.

Datos conectados. Oferta del PMS → comisiones → costes incrementales por servicio. Son estándares estimados, no costes observados de esa futura estancia. Umbral por noche = (coste sin comisión por noche + 20 € de contribución objetivo) / 0,90.

Vista propuesta · ¿Qué parte de la oferta queda como contribución?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Oferta adicional por hotel · escenario antes de refuerzos.



Las contribuciones son 7.100 €, 4.650 € y 7.300 €. El mayor ingreso de V exige más alimentación; el mismo volumen de noches no supone el mismo negocio.

Para la próxima revisión. Comparar condiciones y costes incrementales; contrastar capacidad y alternativa desplazada. Mostrar la estructura repartida en otra lectura.

Base. Escenario · Precios 120/140/110 €, comisión 10 %. Costes estimados; no es GOP ni beneficio neto. Cada oferta se analiza por separado.

Explorar por: Oferta · hotel · régimen · canal · hipótesis de coste. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 04

Compras y almacén

¿Qué necesitamos comprar y cuánto consumimos realmente?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Precios y condiciones de compra	Identificar si la desviación de compras nace de precio, cantidad o facturación.	Variación de precio de compra Importe de compras recibidas Ver 8 fichas · G-18
Fiabilidad de los proveedores	Valorar fiabilidad y coste del proveedor conjuntamente.	Entregas a tiempo y completas OTIF Tasa de pedidos urgentes Ver 8 fichas · G-19
De las reservas a la compra prevista	Comprar según servicios previstos, pensiones y recetas.	Comensales previstos por servicio Raciones comparables para planificar Ver 3 fichas · G-20
Existencias y próximos pedidos	Evitar faltas y exceso de stock con demanda y reposición comparables.	Días de cobertura de existencias Valor de existencias Ver 8 fichas · G-21
Consumo, coste y mermas	Localizar consumo y merma por servicio, estancia o evento.	Desviación real frente a consumo teórico Consumo real valorado Ver 8 fichas · G-22

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Sistema de compras	Pedidos, recepciones, proveedores, precios, devoluciones y facturas.
Inventarios y movimientos de almacén	Existencias, entradas, salidas, traspasos y mermas. Los recuentos permiten contrastar el consumo.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. Pensiones y F&B → comensales. Pisos → útiles. Eventos → consumos atribuibles.

Las facturas permiten revisar compras; los movimientos y recuentos añaden el consumo real.

ANÁLISIS · PIEZA 04

Precios y condiciones de compra

Detrás de una desviación de compras puede haber un cambio de precio, de cantidad o de facturación. Seguir pedido, recepción y factura lleva la conversación a condiciones concretas que podemos revisar con el proveedor.

Para comparar. Compras del mes y YTD frente a LY/LYTD, con la misma cesta, calidad, envase y unidad base. El análisis distingue precio y cantidad y muestra la desviación en euros. Las compras centrales conservan el hotel receptor; transporte y descuentos posteriores llevan una regla de asignación visible. El coste por caja se traduce a la unidad utilizada antes de valorar el ahorro por ración.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-134 · Para decidir Importe de compras recibidas Conocer el valor de los suministros aceptados por el hotel.	€ Suma de (cantidad aceptada × coste unitario neto de adquisición)	Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-137 · KPI-135
KPI-137 · Para decidir Variación de precio de compra Separar encarecimiento de proveedores de cambios en cantidades compradas.	€ y % Suma de ((precio real - precio referencia) × cantidad real); 100 × diferencia monetaria / Suma de (precio referencia × cantidad real)	Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-135
KPI-135 · Para explicar Compromiso de compra pendiente Anticipar obligaciones de compra aún pendientes de recibir.	€ Suma de (cantidad pendiente aceptada × precio pactado)	Pedidos de compra + Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-137
KPI-136 · Para explicar Precio medio de compra Comparar cuánto pagamos por una unidad homogénea de producto.	€/unidad de compra Coste neto recibido / cantidad recibida en unidad base	Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-137
KPI-138 · Para explicar Cumplimiento de precio contratado Detectar compras que se apartan del precio pactado.	% 100 × líneas dentro de tolerancia / líneas con contrato comparable	Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-137
KPI-139 · Para explicar Ahorro realizado de compra Cuantificar ahorros efectivamente materializados sobre una referencia válida.	€ Suma de ((precio base comparable - precio efectivo) × cantidad efectivamente recibida)	Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-137
KPI-141 · Para explicar Facturas con diferencias Localizar facturas que requieren revisión de importes o cantidades.	% y € 100 × facturas con incidencia / facturas revisadas; Suma de (diferencia)	Facturas de proveedor + Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-137
KPI-140 · Para validar Conciliación pedido recepción factura Verificar que pedido, recepción y factura representan la misma operación.	% 100 × importe conciliado sin diferencias / importe conciliable	Pedidos de compra + Recepciones y devoluciones + Facturas de proveedor	Proveedores; familias de productos; hoteles; compra centralizada y local; precios comparables. Completar con: KPI-134 · KPI-137

Fiabilidad de los proveedores

Un buen precio aporta menos si la entrega obliga a comprar de urgencia. Fechas, cantidades y rechazos completan la evaluación del proveedor con lo que sucede en la operación.

Para comparar. Mes y periodo anterior o LY; YTD/LYTD sobre pedidos cuyo plazo ya ha vencido. Artículo, proveedor y hotel receptor ayudan a localizar el problema. La comparación mantiene especificaciones equivalentes e incluye retrasos habituales, entregas muy tardías y faltas de producto. Así podemos valorar precio, criticidad y fiabilidad en la misma conversación.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-145 · Para decidir Entregas a tiempo y completas OTIF Valorar si el proveedor entrega todo lo pedido en la fecha comprometida.	% 100 × líneas entregadas completas a fecha prometida / líneas vencidas evaluables	Pedidos de compra + Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-142 · KPI-143
KPI-142 · Para explicar Tasa de pedidos urgentes Detectar dependencia de compras urgentes y sus causas operativas.	% 100 × pedidos urgentes / pedidos emitidos	Pedidos de compra	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-143
KPI-143 · Para explicar Peso de compras sin pedido autorizado Identificar compras que eluden el procedimiento acordado.	% 100 × compra sin pedido autorizado previo / compra total	Pedidos de compra + Facturas de proveedor + Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-142
KPI-144 · Para explicar Plazo real de suministro Ajustar la anticipación de pedidos al plazo real del proveedor.	días Promedio de (fecha recepción completa - fecha pedido aprobado)	Pedidos de compra + Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-142
KPI-146 · Para explicar Tasa de rechazo de recepción Detectar problemas de calidad o conformidad al recibir producto.	% 100 × cantidad rechazada / cantidad inspeccionada	Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-142
KPI-147 · Para explicar Devolución a proveedor Valorar devoluciones y su efecto sobre disponibilidad y coste.	% 100 × valor devuelto de grupo de seguimiento / valor recibido de grupo de seguimiento	Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-142
KPI-148 · Para explicar Concentración de proveedores Identificar dependencia de pocos proveedores por familia.	% 100 × compras proveedor o top 3 / compras totales	Recepciones y devoluciones + Pedidos de compra	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-142
KPI-149 · Para explicar Proveedor con suministro conforme Comparar proveedores por las entregas que llegan completas y con la calidad acordada.	% 100 × líneas completas a tiempo y sin rechazo / líneas vencidas	Pedidos de compra + Recepciones y devoluciones	Proveedores; familias de suministro; servicios afectados; urgencias; calidad y cumplimiento. Completar con: KPI-145 · KPI-142

ANÁLISIS · PIEZA 04

De las reservas a la compra prevista

La cartera anticipa actividad; las pensiones y los menús la convierten en necesidades de compra. Esta conexión permite preparar cada servicio y ajustar cantidades cuando cambian las reservas o la asistencia esperada.

Para comparar. La previsión se compara con el consumo posterior a igual antelación y con STLY cuando existe histórico de cartera. MP, PC y todo incluido se desglosan según contrato, ocupantes y primera y última comida. Externos, eventos y personal se incorporan una sola vez. La realización de la estancia y el uso de la pensión tienen probabilidades distintas. Recetas y datos locales sustentan las raciones equivalentes; con información parcial trabajamos con escenarios y rangos.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-150 · Para decidir Comensales previstos por servicio Anticipar cuántas personas atenderemos en cada servicio de comida.	comensales Para cada grupo: derechos reservados × probabilidad de asistencia × porcentaje previsto de uso. Sumamos todos los grupos y añadimos externos, extras y personal previsto.	PMS al corte + históricos de accesos o hipótesis + eventos.	Regímenes; desayuno, comida y cena; demanda prevista; tipos de hotel; mezcla de menús. Completar con: KPI-030 · KPI-168 · KPI-268
KPI-151 · Para explicar Raciones comparables para planificar Traducir servicios distintos a una carga de producción comparable.	raciones equivalentes Multiplicamos los comensales previstos de cada grupo por su equivalencia de ración y sumamos. Los factores se acuerdan por servicio; no hay una equivalencia universal.	Previsión o asistencia real; escandallos y factores aprobados.	Regímenes; desayuno, comida y cena; demanda prevista; tipos de hotel; mezcla de menús. Completar con: KPI-150 · KPI-152
KPI-152 · Para explicar Ingredientes necesarios según la previsión Convertir comensales y menús previstos en cantidades de ingredientes.	kg, litros o unidades por artículo Por plato: raciones previstas × porcentaje que se espera que lo elija × cantidad neta de cada ingrediente. Dividimos por el rendimiento del ingrediente y sumamos las necesidades.	comensales previstos por servicio/04 + menús, recetas, selección de platos y rendimientos.	Ingredientes y familias de compra; menú; régimen; demanda prevista de cada servicio. Completar con: KPI-150 · KPI-151

ANÁLISIS · PIEZA 04

Existencias y próximos pedidos

Antes de pedir, interesa saber qué producto estará disponible cuando haga falta. El stock útil, las entradas confirmadas y los plazos permiten anticipar faltas y reducir compras que acabarían inmovilizadas.

Para comparar. Comparamos existencias al cierre con el cierre anterior y LY; compras y consumo se siguen como movimientos del periodo. Artículo, almacén, lote y caducidad muestran el stock utilizable cuando se necesita. Los pedidos consideran entradas firmes, reservas de material, plazos, frío y vida útil. Un traslado entre hoteles mantiene origen y destino sin convertirse en una nueva compra externa.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-153 · Para decidir Valor de existencias Conocer el capital inmovilizado en almacén.	€ Suma de (existencias físicas validadas × coste de valoración)	Almacén y movimientos	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-155 · KPI-154
KPI-155 · Para decidir Días de cobertura de existencias Anticipar cuánto tiempo puede atenderse la demanda con el stock disponible.	días Existencias utilizables / consumo diario previsto	Almacén y movimientos + Hipótesis documentadas	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-154
KPI-154 · Para explicar Rotación de existencias Valorar la velocidad de renovación del stock.	veces Consumo valorado / valor medio de las existencias	Almacén y movimientos	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-155
KPI-156 · Para explicar Roturas de existencias Detectar faltas de producto que comprometen el servicio.	% 100 × solicitudes no servidas por falta / solicitudes válidas	Solicitudes de material + Almacén y movimientos	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-155
KPI-158 · Para explicar Existencia en riesgo de caducidad Priorizar consumo o compra ante riesgo de caducidad.	€ y % Valor de lotes que vencen antes del horizonte de consumo; porcentaje de las existencias	Almacén y movimientos + Hipótesis documentadas	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-155
KPI-159 · Para explicar Existencias sin movimiento Localizar existencias inmovilizadas que no se están utilizando.	% Valor sin salida de consumo durante N días / existencias totales × 100	Almacén y movimientos	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-155
KPI-160 · Para explicar Compra neta recomendada Ajustar pedidos a necesidad, stock útil y suministro pendiente.	unidades por artículo Necesidad neta = Máximo(0, demanda hasta reposición + inventario objetivo final - inventario utilizable no comprometido - entradas firmes a tiempo).	Demanda ingredientes necesarios según la previsión + almacén + pedidos y recepciones + proveedor.	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-155
KPI-157 · Para validar Exactitud de inventario Saber si el stock registrado representa las existencias físicas.	% 100 × líneas con diferencia dentro de tolerancia / líneas contadas	Almacén y movimientos	Hoteles; familias de productos; puntos de consumo; cobertura frente a demanda; riesgo de merma. Completar con: KPI-153 · KPI-155

ANÁLISIS · PIEZA 04

Consumo, coste y mermas

Una compra puede consumirse en otro mes. Relacionar movimientos e inventarios con los servicios atendidos permite ver si el coste cambia por precio, cantidad utilizada o merma registrada.

Para comparar. Consumo mensual y YTD frente a LY/LYTD y frente al estándar de los servicios realmente atendidos. El cálculo parte de existencias iniciales más entradas netas menos existencias finales, con traspasos y ajustes conciliados. Artículo y destino conectan compra y uso. Los precios comunes permiten comparar cantidades; los precios reales completan el coste. La merma registrada se muestra aparte de una diferencia de inventario todavía sin explicar.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-161 · Para decidir Consumo real valorado Distinguir el coste de lo consumido del importe comprado.	€ Inicial + entradas netas + transferencias entrada - transferencias salida - final	Almacén y movimientos	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-163 · KPI-162
KPI-163 · Para decidir Coste de materia prima sobre ventas Valorar qué proporción de la venta absorbe la materia prima.	% 100 × consumo de materia prima / ingreso Bruto del servicio	Almacén y movimientos + Cargos por servicio	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-162
KPI-165 · Para decidir Desviación real frente a consumo teórico Localizar diferencias entre consumo real y necesidad teórica.	cantidad y % Consumo real - teórico; 100 × diferencia / teórico	Almacén y movimientos + Recetas vigentes + TPV	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-163
KPI-162 · Para explicar Consumo por unidad de servicio Comparar consumo de material por unidad de servicio equivalente.	cantidad o €/unidad servida Consumo atribuible al servicio / unidades servidas	Almacén y movimientos + PMS estancias	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-163
KPI-164 · Para explicar Consumo teórico por receta Estimar el consumo que exigiría la producción según recetas.	cantidad por ingrediente Suma de (unidades vendidas × cantidad de receta vigente ajustada por rendimiento)	Recetas vigentes + TPV	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-163
KPI-166 · Para explicar Merma registrada Identificar producto perdido y sus motivos.	€ Suma de (valor merma); 100 × merma / consumo real total	Almacén y movimientos	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-163
KPI-167 · Para explicar Coste de servicio con compra y operación Conocer el coste de prestar el servicio uniendo material y operación.	€ Material realmente consumido + trabajo atribuible + subcontrata + otros costes directos del servicio o evento. Restar devoluciones y existencias finales no consumido; identificar repartos y no sumar de nuevo el gasto ya integrado.	Compras y almacén por destino/evento + tareas + horas y refuerzos + costes	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-163
KPI-168 · Para explicar Consumo real por servicio o pensión Relacionar consumo real con servicios y pensiones atendidos.	cantidad por servicio Consumo de servicio = salidas a servicio - devoluciones + ajustes de consumo documentados.	Almacén o cocina + destino del movimiento + servicio/fecha.	Servicios; familias de producto; régimen; actividad atendida; consumo real frente al previsto. Completar con: KPI-161 · KPI-163

Comparar hoteles · ¿Qué compra exige la pensión?

Las 100 noches de alojamiento equivalen a 200 huéspedes-noche por hotel, pero generan distintos servicios.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

U: 200 desayunos con uso 90 %. V: 200 desayunos, 200 comidas y 200 cenas con uso 95 %. A: 40 desayunos gratuitos promocionales previstos. Alimentación material: 3 €/desayuno y 6 €/comida o cena; trabajo separado.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	180 desayunos + 0 comidas/cenas	Material 540 €; trabajo 360 €
V · Vacacional	190 desayunos + 380 comidas/cenas	Material 2.850 €; trabajo 1.900 €
A · Apartamentos	40 desayunos + 0 comidas/cenas	Material 120 €; trabajo 80 €

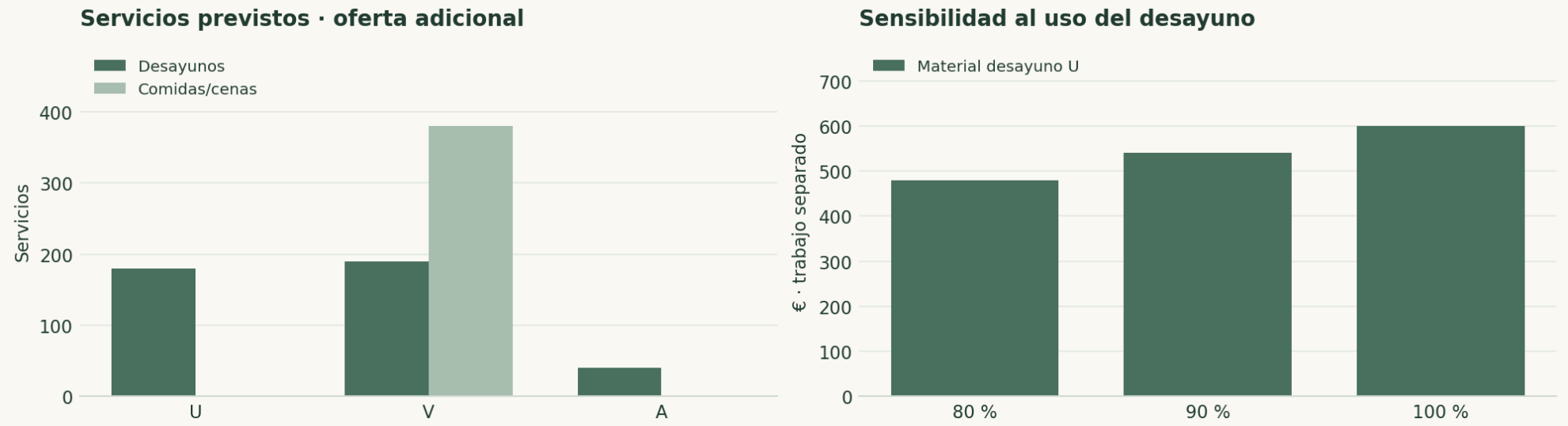
V requiere 2.850 € de material frente a 540 € en U. Su oferta de comidas explica la diferencia. Los servicios incluidos, la asistencia y las recetas permiten revisar cuánto consumo corresponde a esa actividad.

Datos conectados. PMS y pensión aportan servicios previstos; asistencia y recetas, ingredientes; almacén, existencias útiles y entradas a tiempo. Para un ingrediente: 10 kg necesarios, 3 disponibles, 2 de entrada firme y 1 de reserva final dejan un pedido de 6 kg, antes del ajuste de envase.

Vista propuesta · ¿Cuánta alimentación prepara la misma venta?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Oferta común · servicios previstos y sensibilidad de uso en U.



En U, mover el uso de desayuno del 80 % al 100 % cambia material de 480 a 600 €. El escenario central de 90 % supone 540 €.

Para la próxima revisión. Ajustar ingredientes con asistencia esperada, recetas, existencias y plazos. Antes de publicar una compra recomendada, comprobar faltas y exceso perecedero.

Base. Estimado · Rango de uso ilustrativo, sin probabilidad asociada. Validar asistencia con servicios reales; mantener material y trabajo separados.

Explorar por: Hotel · régimen · servicio · ingrediente · proveedor · antelación. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 05

Pisos

¿Qué trabajo generan las entradas, salidas y habitaciones ocupadas?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Carga de trabajo de pisos	Convertir ocupación y movimientos en tareas y carga comparable.	Productividad de pisos frente al tiempo estándar Carga de limpieza por salida y estancia Ver 7 fichas · G-23
Habitaciones listas a tiempo	Anticipar compromisos de habitación lista y localizar el origen de los retrasos.	Habitaciones listas a la hora comprometida Preparaciones con ventana insuficiente Ver 10 fichas · G-24
Coste de cada servicio de pisos	Conocer el coste de cada servicio de pisos y del refuerzo atribuible.	Coste de limpieza por tarea Coste de pisos por habitación ocupada Ver 5 fichas · G-25

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
PMS	Entradas, salidas, permanencias, cambios de habitación y horarios confirmados de early check-in y late check-out.
Gestión de limpieza y estados de habitación	Tipos de tarea, asignaciones, tiempos, inspecciones, incidencias y habitaciones listas.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → entradas, salidas, cambios de habitación y horarios. Personal → cobertura. Compras → materiales.

Cada tipo de limpieza conserva su carga de trabajo. Las entradas anticipadas y salidas tardías cambian el tiempo disponible para preparar la habitación; por sí solas no añaden RN.

Carga de trabajo de pisos

Una salida, un repaso y la limpieza de un apartamento exigen trabajos diferentes. Cruzar estancias y tipos de tarea permite preparar la carga del día y valorar la productividad con esa diferencia presente.

Para comparar. Mes frente a LY y YTD/LYTD sobre trabajo y horas acumulados. El PMS aporta salidas, entradas, permanencias, traslados y horarios; la política de servicio los convierte en tareas. Una salida con entrada el mismo día genera una limpieza completa. Repasos aplazados, cambios de ropa, limpiezas profundas y retrabajos conservan su identidad. Los estándares se revisan con tareas de calidad correcta, tiempos habituales y dispersión, también al comparar habitaciones y apartamentos.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-169 · Para decidir Tareas de limpieza previstas Anticipar las tareas que genera la ocupación y su rotación.	tareas Contar tareas únicas requeridas por habitación y día según salida, permanencia, traslado y política. Clasificar salida completa, repaso, cambio de ropa y profunda; no duplicar salida y preparación de la misma entrada.	PMS: movimientos y horarios + política de servicio + tareas de pisos + PMS: estancia saliente y entrante, habitación asignada y versiones del compromiso horario Qué aportan: Movimientos, política y tarea única: traducir entradas y salidas en limpiezas sin duplicarlas.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-174 · KPI-379 · KPI-199
KPI-173 · Para decidir Productividad de pisos frente al tiempo estándar Valorar el trabajo de pisos teniendo en cuenta los tipos de tarea y sus tiempos de referencia.	% 100 × minutos-persona estándar de las tareas realizadas / minutos-persona directos reales del mismo alcance, incluyendo retrabajos. Comparar tareas y calidad equivalentes; early check-in y late check-out cambian la ventana, no automáticamente el estándar de limpieza.	Pisos y tiempos + Estándares Qué aportan: Estándares por tarea y minutos-persona reales: comparar cargas equivalentes, incluyendo retrabajo.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-179 · KPI-361 · KPI-380
KPI-174 · Para decidir Carga de limpieza por salida y estancia Traducir salidas y permanencias en horas de limpieza necesarias.	horas de trabajo Sumar tareas por tipo × minutos-persona estándar / 60. Distribuir la necesidad por franjas entre acceso previsto y hora comprometida de habitación lista. Incorporar inspección, desplazamiento y dependencias. Conservar plan original y revisiones por salida real, late check-out, early check-in o cambio de habitación.	PMS: entradas, salidas, permanencias, early/late y unidad asignada + pisos + estándares Qué aportan: Movimientos PMS y estándares de tareas: convertir estancias en horas necesarias por franja.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-379 · KPI-199 · KPI-200
KPI-170 · Para explicar Tareas completadas Comprobar el volumen terminado y el cumplimiento de tareas exigibles.	Tareas completadas (tareas) Contar tareas únicas completadas. Cumplimiento de tareas exigibles (%) 100 × tareas completadas exigibles / tareas vencidas exigibles.	Pisos y tiempos Qué aportan: Estado y vencimiento de tarea: distinguir volumen terminado y cumplimiento de lo exigible.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Completar con: KPI-169 · KPI-173
KPI-171 · Para explicar Tiempo activo medio por tarea de limpieza Conocer el tiempo medio de ejecución de cada tipo de limpieza.	minutos Media de minutos transcurridos en intervalos activos por tarea. Excluir pausas y esperas registradas; si intervienen varias personas, separar duración de la tarea y suma de minutos-persona. No inferir inactividad de la ausencia de registros.	Pisos y tiempos Qué aportan: Intervalos activos y pausas: medir ejecución sin confundirla con espera de acceso.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-173 · KPI-178 · KPI-380
KPI-172 · Para explicar Tareas de limpieza por hora directa Relacionar tareas terminadas y horas directas de limpieza.	tareas/hora Tareas completas / horas persona directas de limpieza	Pisos y tiempos Qué aportan: Tareas completas y horas directas: calcular ritmo de ejecución para servicios comparables.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Completar con: KPI-169 · KPI-173

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-175 · Para explicar Carga de limpieza comparable entre hoteles Comparar carga de limpieza entre hoteles con unidades distintas.	tareas equivalentes Multiplicamos las tareas de cada tipo por sus minutos estándar y sumamos. Dividimos por los minutos de una tarea de referencia. Así comparamos cargas distintas en una unidad común.	PMS + pisos o estándares de tareas aprobados. Qué aportan: Tipo de tarea y estándar común: comparar carga entre habitaciones y apartamentos.	Tipos de habitación; salidas y estancias; carga equivalente; equipos; hoteles comparables. Completar con: KPI-169 · KPI-173

Habitaciones listas a tiempo

La habitación está disponible cuando recepción puede entregarla. Seguir acceso, limpieza e inspección ayuda a localizar las esperas y a comprobar si los horarios comprometidos permiten preparar la habitación con la calidad prevista.

Para comparar. Comparamos tiempos y cumplimiento por tipo de servicio y franja, frente a LY y al periodo anterior. El horario confirmado define el plazo; acceso, limpieza, inspección y reparación explican la preparación. Trabajo activo, espera y retrabajo quedan separados. Ejemplo ficticio: salida a las 14:00, entrada a las 14:30 y preparación de 45 minutos dejan un déficit de 15. Una habitación alternativa o revisar el compromiso puede resolverlo antes de asignar al equipo. Una petición pendiente de confirmar no cambia el plazo.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-176 · Para decidir Habitaciones listas a la hora comprometida Comprobar si cumplimos la hora confirmada, incluido el early check-in.	Habitaciones listas para la llegada comprometida (%) 100 × preparaciones listas e inspeccionadas a tiempo / preparaciones exigibles con compromiso vencido al corte. Mantener el compromiso original y mostrar revisiones aparte. Cumplimiento de early check-in confirmado (%) Mismo cálculo limitado a entradas anticipadas confirmadas. Solicitudes pendientes fuera del denominador; distinguir habitación lista de entrega y de llegada física del huésped.	PMS: Llegada y early/late confirmados + salida real + estado e inspección de pisos + hora comprometida versionada y sello de habitación lista e inspeccionada Qué aportan: Hora confirmada y sello de lista e inspeccionada: comprobar el compromiso, no la llegada física.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-379 · KPI-178 · KPI-380
KPI-379 · Para decidir Preparaciones con ventana insuficiente Detectar si el tiempo entre salida y entrada permite preparar la habitación.	% y minutos 100 × preparaciones cuya ventana disponible es menor que su duración prevista completa / preparaciones evaluables. Ventana = hora comprometida de habitación lista menos acceso previsto. Duración = limpieza + inspección + transiciones necesarias. Mostrar minutos de déficit = máximo(0, duración - ventana). Conservar corte del plan; sin habitación asignada, evaluar por familia y señalar estimación. No confundir minutos-persona con duración ni suponer que duplicar personal divide el tiempo por dos.	PMS: habitación, estancia saliente y entrante, horas confirmadas + pisos: estándares de duración y dependencias Qué aportan: Acceso previsto, plazo confirmado y duración estándar: detectar compromisos imposibles antes de asignar.	Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-174 · KPI-199 · KPI-176
KPI-177 · Para explicar Espera por habitación Valorar el tiempo de espera causado por falta de habitación lista.	minutos Máximo(0, entrega habitación - llegada física) cuando causa es habitación no lista	PMS estancias + Inspecciones y estado de habitación Qué aportan: Llegada física, entrega y causa: aislar espera del huésped por habitación no lista.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Completar con: KPI-176 · KPI-178
KPI-178 · Para explicar Tiempo de rotación de habitación Localizar demoras entre salida y habitación disponible de nuevo.	minutos Minutos desde salida real hasta habitación lista e inspeccionada. Desglosar espera de acceso, cola, limpieza activa, pausas e inspección con estados sin solapes. No equivale al tiempo directo de limpieza.	PMS estancias + Pisos y tiempos + Inspecciones y estado de habitación Qué aportan: Salida, acceso, tarea e inspección: localizar dónde se consume el tiempo hasta estar lista.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-171 · KPI-176 · KPI-380
KPI-179 · Para explicar Inspecciones conformes a la primera Saber cuántas limpiezas quedan bien a la primera, sin tener que corregirlas.	% 100 × primeras inspecciones aprobadas / primeras inspecciones realizadas	Pisos y tiempos + Inspecciones y estado de habitación Qué aportan: Resultado de la primera inspección: comprobar calidad sin ocultar correcciones posteriores.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Completar con: KPI-176 · KPI-177
KPI-180 · Para explicar Reprocesos de limpieza Localizar limpiezas que hay que repetir y el trabajo adicional que generan.	% 100 × tareas con repetición por defecto / tareas inspeccionadas	Pisos y tiempos + Inspecciones y estado de habitación Qué aportan: Inspección y tarea repetida: atribuir el retrabajo a defectos de ejecución.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Completar con: KPI-176 · KPI-177
KPI-181 · Para explicar Tareas de limpieza fuera de plazo Identificar tareas vencidas que siguen pendientes.	tareas y % Número de abiertas con plazo acordado < corte; porcentaje de tareas exigibles	Pisos y tiempos Qué aportan: Fecha límite y estado abierto: distinguir pendientes normales de tareas vencidas.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Completar con: KPI-176 · KPI-177

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-182 · Para explicar Servicios no realizados por impedimento Distinguir servicio omitido por impedimento de trabajo sin ejecutar.	% 100 × tareas bloqueadas por no acceso o rechazo / tareas previstas	Pisos y tiempos Qué aportan: Motivo de impedimento: separar falta de acceso de trabajo no ejecutado por otras causas.	Tipos de hotel y habitación; picos de llegadas; calidad de limpieza; causas de retraso. Completar con: KPI-176 · KPI-177
KPI-380 · Para explicar Demora de acceso y espera por salida tardía Distinguir el retraso para acceder a la habitación del tiempo de espera del equipo.	Demora de acceso respecto al plan (minutos) Máximo(0, acceso real - acceso previsto en el plan congelado), solo cuando la causa registrada sea salida tardía. Un late check-out ya incluido en ese plan no genera demora por sí solo. Espera de personal atribuible (horas-persona) Sumar intervalos validados de espera por salida tardía de personas asignadas, sin solapes. Excluir tiempo reasignado a otro trabajo; no convertir automáticamente la demora de habitación en horas de personal.	PMS: salida confirmada y real + pisos: acceso efectivo y estados de tarea + personal: asignaciones e intervalos Qué aportan: Acceso real y espera registrada: distinguir retraso de habitación de personal inmovilizado.	Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-171 · KPI-178 · KPI-363
KPI-183 · Para validar Discrepancias de estado PMS pisos Detectar desacuerdos entre recepción y pisos sobre el estado de habitación.	% 100 × habitaciones con estados incompatibles / habitaciones verificadas	PMS estancias + Inspecciones y estado de habitación Qué aportan: Estado PMS y estado de pisos al mismo corte: detectar contradicciones operativas.	Hoteles; coherencia entre capacidad que recepción puede vender y habitaciones listas para entregar. Completar con: KPI-176 · KPI-177

ANÁLISIS · PIEZA 05

Coste de cada servicio de pisos

El coste medio por habitación puede ocultar cambios en las tareas, la lavandería o los materiales. Conocer qué consume cada servicio ayuda a explicar las diferencias y a revisar la organización con más detalle.

Para comparar. Mes y YTD frente a presupuesto y LY/LYTD, por tarea y carga comparables. Artículos, dosis, amenities, ropa y horas permiten explicar cantidad y precio. Consumo observado, estándar, lavandería y reposición de útiles duraderos se identifican. La entrega al carro requiere saldo y devoluciones para conocer consumo. Early check-in y late check-out enlazan tareas, refuerzos y coste adicional; las esperas o reasignaciones no siempre añaden gasto. Los materiales y horas ya incluidos se cuentan una sola vez.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-184 · Para decidir Coste de limpieza por tarea Conocer el coste de ejecutar cada tipo de limpieza.	€/tarea (Coste de horas atribuibles + consumibles + lavandería y subcontrata del alcance) / tareas realizadas comparables. Si falta consumo por tarea, usar una estimación identificada o publicar por servicio/periodo.	Pisos: tarea y tipo + material y lavandería + personal/refuerzos + costes Qué aportan: Horas y material de la tarea: conocer coste por tipo de limpieza, no un promedio indiferenciado.	Tipos de limpieza; hoteles comparables; servicio propio o externo; carga atendida. Completar con: KPI-185 · KPI-186
KPI-185 · Para explicar Coste de pisos por habitación ocupada Relacionar el coste de pisos con las noches atendidas.	€/RN ocupada Coste total de pisos / noches ocupadas físicamente	Costes + PMS estancias Qué aportan: Coste del departamento y RN atendidas: relacionar gasto con actividad del mismo periodo.	Tipos de limpieza; hoteles comparables; servicio propio o externo; carga atendida. Completar con: KPI-184 · KPI-186
KPI-186 · Para explicar Consumo de lavandería Valorar el uso de lavandería para la actividad servida.	kg o piezas/RN ocupada Kg o piezas entregadas a lavado / noches ocupadas físicamente	Servicios de lavandería + PMS estancias Qué aportan: Kg o piezas lavadas y RN ocupadas: medir uso de lavandería por actividad.	Tipos de limpieza; hoteles comparables; servicio propio o externo; carga atendida. Completar con: KPI-184 · KPI-185
KPI-187 · Para explicar Coste de lavandería Conocer cuánto cuesta la lavandería con la base de servicio definida.	€/kg o pieza Coste de lavandería atribuible / kg o piezas procesadas	Servicios de lavandería + Costes Qué aportan: Factura y cantidad procesada: separar cambio de tarifa y cambio de volumen.	Tipos de limpieza; hoteles comparables; servicio propio o externo; carga atendida. Completar con: KPI-184 · KPI-185
KPI-381 · Para explicar Refuerzo por entrada anticipada o salida tardía Conocer las horas y el coste adicional de atender entradas anticipadas o salidas tardías.	Horas de refuerzo atribuibles (horas) Sumar horas efectivamente destinadas al compromiso con vínculo de causa y tarea. Diferenciar redistribución interna, ampliación de jornada y refuerzo externo; no duplicar horas con ausencia u otros motivos. Coste incremental frente al plan (€) Coste real atribuible menos coste previsto del mismo alcance en el plan congelado. Separar coste total del recurso y gasto adicional: reasignar personal no implica siempre nuevo gasto. Conciliar con nómina o factura; no añadirlo otra vez al coste laboral total.	PMS: compromiso confirmado + pisos: tarea y motivo de replanificación + turnos/fichajes: refuerzo + nómina y subcontratas Qué aportan: Motivo del refuerzo, horas y coste: atribuir el incremento sin cargar toda la nómina al compromiso.	Separar horario estándar, early check-in confirmado y late check-out confirmado; solicitud, confirmación, revisión y ejecución real. Comparar igual tipo de limpieza, familia de habitación y franja; meses equivalentes y LY, con volumen de casos. Completar con: KPI-212 · KPI-205 · KPI-176

Comparar hoteles · ¿Cuánto trabajo exigen 100 noches de alojamiento?

El escenario usa estancias completas; cada una requiere una salida y repasos en las demás noches.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

U: 50 estancias de 2 noches. V: 20 de 5. A: 25 de 4. Estándares habitación: repaso 15 min, salida 30; apartamento: 20 y 45. Tiempos ilustrativos a validar con tareas de calidad conforme.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	50 repasos × 15 + 50 salidas × 30 = 2.250 min	37,5 h; 750 € a 20 €/h
V · Vacacional	80 repasos × 15 + 20 salidas × 30 = 1.800 min	30 h; 600 € a 20 €/h
A · Apartamentos	75 repasos × 20 + 25 salidas × 45 = 2.625 min	43,75 h; 875 € a 20 €/h

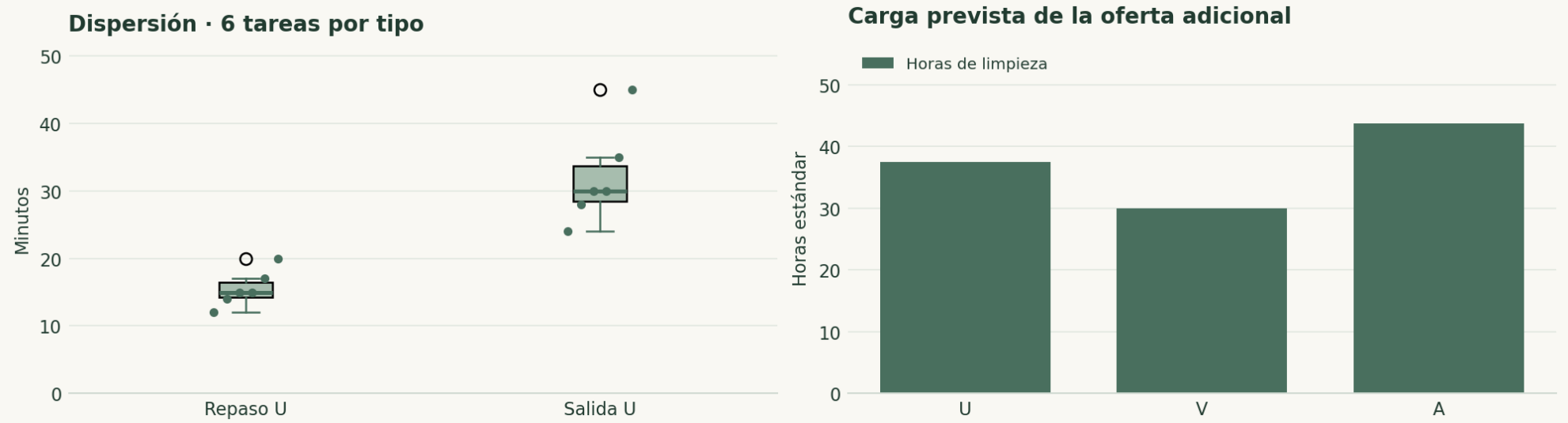
A necesita más horas por su formato y sus tareas. El ajuste permite comparar carga de limpieza conservando las diferencias del producto. Estos costes ya están incluidos en alojamiento, en la pieza 3.

Datos conectados. Estancias y duración del PMS se traducen en salidas y repasos; los tiempos por tarea, en horas. La comprobación incluye tiempo habitual, dispersión, número de tareas y retrabajos, con pausas y tareas adicionales identificadas.

Vista propuesta · ¿Qué oculta el tiempo medio de limpieza?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

U · muestra ilustrativa de tareas conformes; previsión de la oferta común.



La mediana es 15 min en repaso y 30 en salida, pero las salidas muestran mayor dispersión. La oferta exige 37,5 h en U, 30 en V y 43,75 en A.

Para la próxima revisión. Dimensionar por tareas y revisar casos extremos sin convertir seis observaciones en objetivo definitivo. Confirmar calidad y trabajo no registrado.

Base. Observado ilustrativo y estimado · 6 tareas por tipo en U, insuficientes para validar estándares estables. Pausas y retrabajo se analizan aparte.

Explorar por: Hotel · tarea · formato · duración · inspección · periodo. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 06

Personal

¿Qué equipo necesitamos, cómo cubrimos el servicio y qué resultado conseguimos?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Plantilla, cuadrante y presencia	Contrastar cuadrante, jornada contratada y presencia real.	Plantilla activa media Equivalentes de jornada contratada Ver 8 fichas · G-26
Cobertura según la carga de trabajo	Ajustar la cobertura a la franja y competencia que exige cada servicio.	Cobertura de las horas necesarias Horas necesarias por demanda Ver 10 fichas · G-27
Ausencias y horas que se pierden	Explicar capacidad perdida por ausencias y colectivos afectados.	Tasa de ausencia no planificada Horas de ausencia no planificada Ver 7 fichas · G-52
Sustituciones y refuerzos	Ver cómo se recupera cobertura y qué déficit permanece.	Horas de ausencia efectivamente sustituidas Coste de refuerzo operativo Ver 6 fichas · G-53
Nómina, pluses y coste del equipo	Explicar el coste laboral desde la nómina hasta el servicio atendido.	Coste laboral total Coste laboral sobre ingresos Ver 14 fichas · G-28
Productividad, tiempos y calidad	Relacionar volumen atendido, tiempo y calidad del resultado.	Servicios conformes por hora directa Llegadas atendidas por hora de recepción Ver 9 fichas · G-54
Salidas, vacantes y nuevas incorporaciones	Identificar salidas, vacantes y costes de recuperar el equipo.	Rotación de personal Recomendación del equipo · eNPS y participación Ver 11 fichas · G-29
Desempeño y desarrollo del equipo	Revisar objetivos y competencias con criterios propios de cada puesto.	Evaluaciones de desempeño completadas Cumplimiento de objetivos del puesto Ver 8 fichas · G-55

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Turnos y cuadrantes	Equipo previsto, horas asignadas y cambios de planificación.
Fichajes y ausencias	Horas trabajadas, ausencias y cobertura perdida respecto al plan.
Registro de refuerzos	Horas de apoyo, motivo, origen y destino; cobertura recuperada.
Nómina y facturas de personal externo	Salario, cotizaciones, pluses, horas extra y coste de sustituciones.
Tareas y servicios realizados	Trabajo terminado, tiempo dedicado y calidad del servicio.
Administración de personal, evaluaciones y formación	Contratos, altas, bajas, vacantes, objetivos, competencias y autonomía en el puesto.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS, pisos, eventos y F&B → carga de trabajo. Nómina y compras → coste conciliado. Calidad y evaluaciones → trabajo que cumple la calidad acordada y competencias.

Cuadrante, presencia y trabajo realizado ofrecen perspectivas complementarias. Ausencias, sustituciones y costes se concilian; el desempeño se revisa con criterios propios de cada puesto.

ANÁLISIS · PIEZA 06

Plantilla, cuadrante y presencia

El cuadrante recoge el equipo con el que contamos al planificar. Conservarlo junto a sus revisiones y a la presencia real permite explicar qué cambió durante la jornada antes de valorar el resultado.

Para comparar. Mes o periodo móvil frente a LY; YTD frente a LYTD, por hotel, departamento, puesto, turno y jornada. Contrastamos plan original, revisiones y presencia. Las tasas de cadena se calculan con las horas o personas del conjunto, manteniendo el mismo criterio de jornada y disponibilidad.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-188 · Para explicar Plantilla activa media Dimensionar el equipo activo medio del periodo.	personas Suma de (personas activas cada día) / días del periodo	Contratos e historial	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-189 · KPI-190
KPI-189 · Para explicar Equivalentes de jornada contratada Comparar capacidad contractual sin equiparar jornadas completas y parciales.	ETC Suma de (fracción de jornada vigente por día) / días	Contratos e historial	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-188 · KPI-190
KPI-190 · Para explicar Horas de trabajo previstas Conocer las horas comprometidas en el cuadrante original.	horas Suma de (intervalos planificados exigibles)	Contratos e historial + Turnos y fichajes	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-188 · KPI-189
KPI-191 · Para explicar Horas efectivamente trabajadas Cuantificar las horas efectivamente trabajadas con registros válidos.	horas Suma de (intervalos de presencia válidos sin solapes ni pausas excluidas)	Turnos y fichajes	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-188 · KPI-189
KPI-195 · Para explicar Horas extra Identificar la dependencia de trabajo extraordinario.	Horas extra realizadas (horas) Sumar horas extra validadas. Peso de horas extra (%) 100 × horas extra / horas trabajadas.	Turnos y fichajes + Nómina y externos	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-188 · KPI-189
KPI-340 · Para explicar Horas de ausencia planificada Anticipar capacidad no disponible por ausencias conocidas al planificar.	horas Suma de horas exigibles del cuadrante afectadas por permisos o ausencias conocidas al corte. Vacaciones y descansos se muestran separados y no se incluyen automáticamente en absentismo.	Cuadrante original y versiones + incidencias de personal	Motivo agrupado; antelación; departamento; puesto; corte del plan. Conservar el denominador original para comparar. Completar con: KPI-188 · KPI-189
KPI-341 · Para explicar Cambios de turno tras publicar el cuadrante Valorar la estabilidad del cuadrante después de publicarlo.	cambios, horas y antelación Turnos modificados después de publicar / turnos del plan original × 100. Mostrar horas afectadas y antelación mediana al inicio.	Versiones del cuadrante + fecha de comunicación + causa de cambio	Hotel; departamento; franja; causa; cambio solicitado o sobrevenido. Cada turno se cuenta una vez en la tasa. Completar con: KPI-188 · KPI-189
KPI-196 · Para validar Incidencias de fichaje Saber dónde el registro horario no permite una lectura fiable.	% 100 × jornadas con registro incompleto o incoherente / jornadas esperadas	Turnos y fichajes	Departamentos y turnos con información incompleta; alcance fiable del análisis de horas. Completar con: KPI-188 · KPI-189

Cobertura según la carga de trabajo

Un turno puede estar cubierto y aun así necesitar apoyo. La actividad prevista y los estándares de servicio permiten contrastar el cuadrante con las horas y competencias necesarias en cada franja.

Para comparar. Necesidad, cuadrante original, revisiones y cobertura real se comparan al mismo corte y por franja y competencia. Mes frente a LY y YTD frente a LYTD. Una hora disponible en otro turno o con otra habilitación no resuelve este déficit. En varios hoteles usamos los mismos estándares de servicio y calculamos las tasas sobre las horas del conjunto.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-197 · Para decidir Horas necesarias por demanda Traducir actividad prevista y estándares de servicio en necesidad de horas.	horas Suma de (unidades previstas × minutos estándar) / 60 + horas fijas necesarias	PMS estancias + Pisos y tiempos + Estándares	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Completar con: KPI-199 · KPI-200
KPI-199 · Para decidir Cobertura de las horas necesarias Valorar qué parte de la necesidad puede atenderse con el equipo disponible.	% Sumar horas compatibles que cubren cada necesidad, limitadas a esa necesidad, / horas necesarias × 100. Mostrar antes de ausencia, tras replanificar y con trabajo realizado; cada versión con su corte.	Demanda PMS/pisos/eventos + turnos, ausencias y refuerzos + presencia + competencias Qué aportan: Necesidad y horas compatibles: el exceso en otra franja no cubre este servicio.	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. En pisos, comprobar franjas de acceso y entrega confirmadas; capacidad adicional fuera de la ventana no cubre el compromiso. Completar con: KPI-174 · KPI-200 · KPI-379
KPI-200 · Para decidir Horas que faltan por cubrir Localizar el déficit que sigue sin cubrir por franja y competencia.	horas Por franja y competencia: necesidad menos horas compatibles, tomando solo valores positivos. Mostrar déficit tras ausencia y residual tras refuerzo; no compensar con exceso en otra franja.	Demanda y estándares + ausencias + turnos originales/revisados + refuerzos y presencia	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Distinguir déficit inicial, provocado por cambios de horario y residual tras refuerzo. Conservar la causa operativa. Completar con: KPI-199 · KPI-379 · KPI-381
KPI-198 · Para explicar Horas de capacidad disponibles Saber cuántas horas pueden dedicarse al servicio en el horario y con las competencias necesarias.	horas Horas asignables de personas presentes y habilitadas	Turnos y fichajes + Competencias y formación + Contratos e historial	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Completar con: KPI-197 · KPI-199
KPI-201 · Para explicar Horas asignadas por encima de la necesidad Detectar horas asignadas por encima de la necesidad estimada.	horas En cada franja restamos la necesidad estimada de las horas asignadas. Sumamos solo los excesos.	Turnos y fichajes + Competencias y formación + Estándares	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Completar con: KPI-197 · KPI-199
KPI-202 · Para explicar Cumplimiento de dotación mínima Comprobar si se mantiene la dotación mínima acordada.	% 100 × franjas que cumplen mínimo habilitado / franjas operativas	Turnos y fichajes + Competencias y formación + Estándares	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Completar con: KPI-197 · KPI-199
KPI-203 · Para explicar Desviación de horas frente a plan Explicar horas realizadas por encima o por debajo del cuadrante.	horas y % Horas reales - plan congelado; 100 × diferencia / plan	Turnos y fichajes	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Completar con: KPI-197 · KPI-199
KPI-214 · Para explicar Desviación de la previsión de carga Detectar si estamos anticipando de más o de menos la carga de trabajo.	% Sumamos las diferencias entre carga real y prevista sin compensar excesos con faltas. Dividimos por la carga real y multiplicamos por 100. Mostramos aparte si la previsión queda por encima o por debajo.	Previsión guardada + Estándares + PMS estancias	Hoteles y tipologías; horizonte de previsión; periodo; desviación y tendencia a prever de más o de menos. Completar con: KPI-197 · KPI-199
KPI-342 · Para explicar Cobertura prevista del cuadrante Comprobar si el plan de turnos cubre la necesidad prevista.	% Suma por franja y competencia de horas planificadas compatibles, limitadas a la necesidad / horas necesarias × 100. Si no hay necesidad validada, no calculable.	PMS + tareas de pisos + eventos/TPV + estándares + cuadrante + competencias	Departamento; puesto; franja; tipo de actividad; horizonte del plan. Asignar cada intervalo una sola vez. Completar con: KPI-197 · KPI-199
KPI-343 · Para explicar Horas sin cubrir por vacante Localizar déficit de servicio atribuible a puestos vacantes.	% Suma de intervalos de necesidad aprobada atribuibles a vacantes que siguen sin cobertura compatible. Separar déficit inicial y residual.	Vacantes aprobadas + cuadrante + presencia + asignación de coberturas	Puesto; departamento; motivo de vacante; días abierta; turno. Una vacante no genera horas de déficit si no existe necesidad. Completar con: KPI-197 · KPI-199

ANÁLISIS · PIEZA 06

Ausencias y horas que se pierden

El número de ausencias, su duración y las horas afectadas cuentan cosas distintas. Verlas juntas ayuda a preparar la cobertura y a reconocer si predominan episodios cortos, ausencias largas o casos recurrentes.

Para comparar. Mes y periodos móviles frente a LY; YTD frente a LYTD, con casos y horas junto a las tasas. Cada episodio se vincula a las horas exigibles del cuadrante original, aunque se haya sustituido. Duración de casos cerrados y antigüedad de los abiertos se muestran por separado. Los motivos se agrupan con acceso restringido; el análisis de cobertura no necesita diagnósticos.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-192 · Para decidir Tasa de ausencia no planificada Valorar qué parte de las horas exigibles se pierde por ausencia imprevista.	% 100 × horas ausentes de causas incluidas / horas previstas exigibles	Episodios de ausencia + Turnos y fichajes Qué aportan: Ausencia y cuadrante original: medir horas perdidas sobre las que debían trabajarse.	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-344 · KPI-349 · KPI-357
KPI-344 · Para decidir Horas de ausencia no planificada Cuantificar las horas exigibles perdidas por ausencias imprevistas.	horas Suma de horas exigibles afectadas por las causas incluidas en la definición aprobada de absentismo. Sin solapes entre episodios ni horas fuera de jornada.	Incidencias y episodios + cuadrante original + calendario laboral	Motivo agrupado; prevista/imprevista; puesto; franja; contrato. Misma política de inclusión en todos los hoteles. Completar con: KPI-192 · KPI-193
KPI-193 · Para explicar Episodios de ausencia por cada 100 personas Distinguir episodios frecuentes de ausencias largas.	episodios/100 personas 100 × episodios nuevos / plantilla media	Episodios de ausencia + Contratos e historial	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-192 · KPI-344
KPI-194 · Para explicar Duración media de ausencias cerradas Conocer cuánto han durado las ausencias ya cerradas.	días Suma de (duración de episodios cerrados) / episodios cerrados	Episodios de ausencia + Contratos e historial	Departamentos; puestos; turnos; tipos de contratación; disponibilidad real de plantilla. Completar con: KPI-192 · KPI-344
KPI-345 · Para explicar Personas con ausencia en el periodo Conocer la extensión de las ausencias dentro del equipo analizado.	% Personas distintas con al menos un episodio incluido / personas distintas con horas exigibles en el periodo × 100.	Episodios + contratos + cuadrante	Hotel; departamento; antigüedad; jornada. Mostrar personas y población expuesta; no sumar afectados mensuales. Completar con: KPI-192 · KPI-344
KPI-346 · Para explicar Recurrencia de episodios de ausencia Distinguir recurrencia de episodios de duración de una sola ausencia.	% Personas con dos o más episodios nuevos en la ventana / personas expuestas en esa ventana × 100. Umbral y ventana visibles.	Histórico de episodios + contratos y jornada	Ventanas móviles de igual duración; antigüedad; departamento. Uso agregado para planificación, sin puntuación individual de riesgo. Completar con: KPI-192 · KPI-344
KPI-347 · Para explicar Antigüedad de ausencias abiertas Identificar ausencias todavía abiertas sin esperar a su cierre.	% Mediana y percentil 90 de días transcurridos desde inicio hasta corte para episodios aún abiertos; mostrar número de episodios.	Episodios de ausencia + fecha de corte	Motivo agrupado; departamento; corte. No mezclar con duración final de episodios cerrados. Completar con: KPI-192 · KPI-344

ANÁLISIS · PIEZA 06

Sustituciones y refuerzos

Cubrir una ausencia puede requerir horas extra, apoyo externo o mover a alguien de otro servicio. Seguir origen, destino y horas muestra qué cobertura recuperamos y qué necesidad queda pendiente.

Para comparar. Comparamos déficit antes y después, tiempo de recuperación, coste y calidad, por franja y competencia. Mes y YTD frente a LY/LYTD. Motivo de ausencia, motivo de refuerzo y forma de cobertura son datos distintos. Las horas extra por demanda o evento mantienen su causa; una reasignación muestra también el efecto en el servicio de origen.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-348 · Para decidir Horas de ausencia efectivamente sustituidas Conocer qué horas perdidas han sido sustituidas de forma efectiva.	horas Horas trabajadas por sustitutos enlazadas al déficit de una ausencia, limitadas a sus intervalos compatibles. No contar doble una cobertura compartida.	Ausencia → necesidad de cobertura → refuerzo → fichaje y destino	Ausencia; departamento; franja; competencia; cobertura interna, extra o externa. Separar asignado y trabajado. Completar con: KPI-212 · KPI-349
KPI-212 · Para explicar Coste de refuerzo operativo Valorar el coste del refuerzo y la cobertura que recupera.	€ Horas de refuerzo × coste correspondiente + servicios externos, sin duplicar factura y horas. Mostrar tipo, destino, horas cubiertas y coste adicional frente al plan. Reasignación interna no implica necesariamente gasto nuevo.	Registro de refuerzos y motivo + turnos/presencia + nómina/proveedor + costes	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Causa del refuerzo: ausencia, pico de demanda, evento, early check-in o late check-out. Una misma hora se imputa una sola vez; causas compartidas según regla explícita. Completar con: KPI-381 · KPI-205 · KPI-358
KPI-349 · Para explicar Tasa de cobertura de ausencias Valorar cuánto del déficit que requería sustitución ha sido cubierto.	% Horas de déficit por ausencia efectivamente cubiertas / horas de déficit que requerían sustitución × 100. Mostrar aparte ausencias que no exigían sustitución.	Ausencias + necesidad validada + refuerzos + presencia	Motivo agrupado; forma de cobertura; puesto; hotel. El denominador no son todas las horas ausentes. Completar con: KPI-348 · KPI-212
KPI-350 · Para explicar Tiempo hasta recuperar la cobertura Medir cuánto tiempo permanece el servicio sin la cobertura requerida.	% Mediana y P90 del tiempo desde el inicio del déficit hasta la cobertura efectiva. Mostrar déficits todavía abiertos y su antigüedad.	Inicio de déficit + aviso + aceptación + comienzo real del refuerzo	Urgencia; franja; canal de cobertura. Medir aparte antelación del aviso y tiempo de gestión. Completar con: KPI-348 · KPI-212
KPI-351 · Para explicar Reparto de horas por motivo y forma de refuerzo Explicar por qué reforzamos y qué forma de cobertura utilizamos.	horas Horas de cada combinación de motivo y forma / total de horas de refuerzo × 100. Motivos: ausencia, vacante, demanda, evento; formas: traslado, cambio de turno, extra, externo.	Registro de refuerzos + fichajes + motivo y destino	Hotel; departamento; proveedor; evento. Categorías excluyentes o reparto explícito cuya suma sea 100 %. Completar con: KPI-348 · KPI-212
KPI-352 · Para explicar Déficit trasladado al servicio de origen Detectar si una reasignación resuelve un déficit creando otro.	% Incremento de horas necesarias sin cubrir en origen atribuible a la reasignación; comparar antes y después con la misma necesidad.	Asignación origen/destino + necesidad por franja + cobertura real	Hotel; departamentos origen/destino; competencia. No confundir con coste adicional de nómina. Completar con: KPI-348 · KPI-212

Nómina, pluses y coste del equipo

La nómina muestra el importe; los turnos y sus cambios ayudan a explicarlo. Reunir ambos permite seguir el coste desde el cuadrante previsto hasta el cierre, incluidas ausencias, pluses y refuerzos.

Para comparar. Seguimos presupuesto, coste del cuadrante, previsión actualizada y nómina cerrada. Mes y YTD frente a LY/LYTD, con una referencia fija y otra ajustada a actividad. Departamento, puesto, turno y concepto explican el coste. Ausencia, sustitución y desviación se concilian para evitar sumarlas dos veces. Los importes estimados quedan identificados hasta el cierre.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-205 · Para decidir Coste laboral total Conocer el coste laboral completo sin duplicar nómina y externos.	€ Costes de nómina + cotización empresarial + beneficios y ajustes/provisiones conciliados + personal externo del mismo perímetro. Sin duplicar conceptos, pagos o provisiones.	Nómina y externos + Costes Qué aportan: Nómina, cotizaciones y externos: conocer el coste completo sin duplicar pagos y provisiones.	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-199 · KPI-361 · KPI-357
KPI-207 · Para decidir Coste laboral sobre ingresos Valorar el peso laboral sobre el ingreso sin confundirlo con productividad.	% $100 \times \text{coste laboral} / \text{ingreso del mismo perímetro}$	Nómina y externos + Cargos por servicio	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-205 · KPI-357
KPI-357 · Para decidir Coste de ausencia soportado por el hotel Conocer el coste de ausencia que sigue soportando el hotel.	€ Costes de nómina y cargas empresariales atribuibles a horas ausentes, menos recuperaciones o compensaciones reconocidas aplicables. Documentar el reparto si no existe detalle directo.	Episodios + nómina + cotizaciones + compensaciones + contabilidad	Motivo agrupado; episodio; mes; departamento. Coste directo observado o imputado; no incluye sustitución ni ingresos hipotéticos. Completar con: KPI-205 · KPI-358 · KPI-359
KPI-206 · Para explicar Coste laboral por hora trabajada Relacionar coste laboral y horas trabajadas del mismo alcance.	€/hora Coste laboral total / horas trabajadas correspondientes	Nómina y externos + Turnos y fichajes	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-208 · Para explicar Coste laboral por habitación ocupada Relacionar coste laboral y noches físicamente atendidas.	€/RN ocupada Coste laboral del perímetro / noches ocupadas físicamente	Nómina y externos + PMS estancias	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-210 · Para explicar Ingreso por hora trabajada Relacionar ingreso y horas, considerando el efecto del precio de venta.	€/hora Ingreso del departamento / horas trabajadas	Turnos y fichajes + Cargos por servicio	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-211 · Para explicar Contribución por hora trabajada Conocer la contribución asociada a cada hora trabajada.	€/hora Contribución definida del departamento / horas trabajadas	Turnos y fichajes + Cargos por servicio + Costes	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-353 · Para explicar Coste laboral por concepto de nómina Explicar el coste laboral mediante sus conceptos de nómina.	€ Suma de conceptos de coste homologados: salario base, complementos fijos, variables, pluses, horas extra, cotización empresarial y ajustes/provisiones conciliados. Separar proveedores externos.	Detalle de nómina + catálogo de conceptos + cotizaciones + contabilidad	Concepto y familia; hotel; departamento; puesto; periodo. Retenciones y anticipos no son coste adicional; evitar duplicar provisión y pago. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-354 · Para explicar Coste previsto del cuadrante Anticipar el coste del cuadrante antes de ejecutarlo.	€ Coste fijo atribuible al periodo + horas y condiciones que generan conceptos adicionales + cotización estimada + externos previstos. No multiplicar otra vez el salario fijo por cada hora.	Cuadrante congelado + contratos + condiciones salariales vigentes + tarifas externas	Hotel; puesto; turno; fecha de vigencia; nocturnidad, festivo y otros pluses aplicables. Es estimación hasta conciliación. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-355 · Para explicar Coste de pluses por causa Relacionar los pluses pagados con las condiciones del turno.	€ Suma de importes de nocturnidad, festivos, turnicidad u otros pluses mapeados a la condición que los genera.	Nómina por concepto + cuadrante + calendario + reglas aplicables	Concepto; turno; departamento; causa y previsto/real. Reglas e incompatibilidades parametrizadas por condiciones vigentes. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-356 · Para explicar Coste de horas extraordinarias Valorar el coste de las horas extra y distinguirlo de su recargo.	€ Importes de horas extra y costes empresariales atribuibles; mostrar horas, coste por hora y recargo separado cuando esté disponible.	Horas extra autorizadas y realizadas + nómina + cotizaciones	Motivo: ausencia, vacante, evento o demanda; puesto; franja. No confundir importe total con recargo incremental. Completar con: KPI-205 · KPI-207

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-358 · Para explicar Coste de sustitución de ausencias Cuantificar el coste atribuible a sustituir ausencias.	€ Coste de horas de sustitución identificadas + recargos y costes externos atribuibles, conciliados una vez. Mostrar gasto incremental aparte de coste interno reasignado.	Vínculo ausencia/cobertura + fichajes + nómina + facturas externas	Forma de cobertura; proveedor; puesto; episodio. Cada coste se atribuye una vez aun con varias causas. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-359 · Para explicar Desviación de coste frente al cuadrante Explicar qué ha encarecido o abaratado el equipo frente al plan.	€ Coste real del mismo perímetro menos coste previsto congelado. Desglosar causas sin solapes: actividad, horas, condiciones salariales, mezcla, ausencias/refuerzos y otros ajustes.	Cuadrante valorizado + nómina + externos + actividad real + presupuesto	Hotel; departamento; concepto; causa. Puente de variaciones con residual visible; no sumar ausencia y sustitución otra vez al coste real. Completar con: KPI-205 · KPI-207
KPI-360 · Para explicar Diferencias pendientes de conciliación laboral Localizar costes de personal que aún necesitan conciliarse o asignarse.	€ y % Importe de nómina, cargas y externos sin correspondencia con contabilidad o imputación; mostrar valor absoluto y porcentaje sobre coste total.	Nómina + contabilidad + facturas + reglas de reparto	Mes; hotel; concepto; proveedor; pendiente de cierre. Costes sin destino permanecen visibles, no se convierten en cero. Completar con: KPI-205 · KPI-207

Productividad, tiempos y calidad

Las noches vendidas anticipan volumen; las tareas explican el trabajo. Relacionar servicios terminados con calidad y horas dedicadas permite valorar la productividad sin perder de vista las condiciones en que trabaja el equipo.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD, con tareas, complejidad, recursos y calidad equivalentes. Los estándares conservan su versión y proceden de trabajos que cumplen la calidad acordada. El tiempo habitual se completa con los casos tardíos, esperas y retrabajo. Ingresos por hora añade una lectura económica que también cambia con el precio de venta.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-361 · Para decidir Servicios conformes por hora directa Valorar cuánto servicio se termina con la calidad acordada por cada hora directa.	servicios conformes/hora Servicios completados con calidad conforme / horas directas dedicadas a ese mismo servicio, incluidos los retrabajos atribuibles.	Tareas o servicios + control de calidad + tiempos + presencia Qué aportan: Servicio conforme y horas directas: evitar premiar volumen con defectos o retrabajo.	Departamento; tipo de tarea; complejidad; turno; equipo. Pisos: limpieza; F&B: servicio/cubierto homogéneo; mantenimiento: intervención equivalente. En pisos, separar tipo de limpieza y compromiso horario; revisar calidad y ventanas disponibles antes de interpretar productividad. Completar con: KPI-173 · KPI-179 · KPI-380
KPI-204 · Para explicar Llegadas atendidas por hora de recepción Relacionar llegadas atendidas y horas asignadas a recepción.	llegadas/hora Llegadas reales atendidas / horas persona asignadas a recepción	PMS estancias + Turnos y fichajes	Departamentos; turnos; competencias; picos de actividad; cobertura frente a necesidad. Separar grupos, gestión digital y tareas adicionales; las llegadas no representan toda la carga de recepción. Completar con: KPI-361 · KPI-209
KPI-209 · Para explicar Horas por unidad de actividad Valorar cuántas horas exige atender una unidad comparable de actividad.	horas/unidad de actividad Horas trabajadas / unidades efectivamente atendidas	Turnos y fichajes + PMS estancias + Pisos y tiempos	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-361 · KPI-204
KPI-213 · Para explicar Servicio dentro del plazo con dotación Comprobar si el equipo asignado permite cumplir los plazos de servicio.	% 100 × servicios dentro de SLA / servicios exigibles	Pisos y tiempos + Turnos y fichajes + Estándares	Departamentos; servicios; puestos; personal propio y externo; coste frente a actividad. Completar con: KPI-361 · KPI-204
KPI-362 · Para explicar Productividad ajustada por carga de trabajo Comparar productividad ajustando complejidad y mezcla de tareas.	% Minutos estándar de tareas conformes completadas / minutos reales directos del mismo alcance × 100. Los estándares incluyen la preparación prevista y no duplican tareas base.	Tareas + estándares vigentes + tiempos + calidad	Hotel; tarea; habitación/servicio homologado; formato de evento. Mostrar tamaño de muestra y calidad; no es evaluación automática individual. Completar con: KPI-361 · KPI-204
KPI-363 · Para explicar Distribución del tiempo trabajado Entender cómo se reparten las horas entre servicio, preparación y otras actividades.	% del tiempo por actividad Horas de cada categoría / horas trabajadas del perímetro × 100: servicio directo, preparación, espera, desplazamiento, retrabajo y no clasificado. Categorías sin solapes.	Fichajes + tiempos de tareas + clasificación de actividad	Departamento; franja; causa de espera; servicio. No inferir tiempo improductivo de huecos sin registro. Identificar espera por salida tardía solo cuando esté registrada; una persona reasignada a otra tarea está trabajando, no esperando. Completar con: KPI-380 · KPI-171 · KPI-361
KPI-364 · Para explicar Tiempo habitual y casos tardíos por servicio Ver cuánto suele durar un servicio y cuánto tardan los casos más lentos.	minutos Mediana y P90 de duración por tarea comparable; mostrar volumen y porcentaje de tareas con tiempos completos.	Inicio/fin de tarea + pausas + calidad + tipo de servicio	Tarea; hotel; franja; complejidad; equipo. Separar tiempo activo, espera y plazo total. Completar con: KPI-361 · KPI-204
KPI-365 · Para explicar Coste laboral por servicio terminado con la calidad acordada Conocer el coste laboral de terminar el servicio con la calidad acordada.	% Coste laboral atribuible a la actividad, incluido retrabajo / servicios conformes completados. Mostrar costes directos y repartidos por separado.	Servicios + calidad + tiempos + nómina + costes	Tipo de servicio; hotel; departamento; formato. Servicios equivalentes; no repartir estructura sin una base visible. Completar con: KPI-361 · KPI-204
KPI-366 · Para explicar Productividad de refuerzos y nuevas incorporaciones Valorar el trabajo de refuerzos y nuevas incorporaciones teniendo en cuenta tareas, apoyo y adaptación.	% Carga estándar conforme completada / horas directas, por tipo de refuerzo o antigüedad. Comparar tareas y acompañamiento equivalentes.	Refuerzos/altas + tareas + tiempos + calidad + formación	Interno/externo; proveedor; semanas desde alta; tarea. Descriptivo, no atribuye causalidad ni penaliza tareas complejas. Completar con: KPI-361 · KPI-204

Salidas, vacantes y nuevas incorporaciones

La salida de una persona puede requerir cobertura provisional, selección, formación y tiempo de adaptación. Seguir ese recorrido ayuda a entender dónde cuesta recuperar el equipo y qué salidas se repiten.

Para comparar. Mes y periodo móvil frente a LY, por puesto, contrato y antigüedad. Las tasas usan la plantilla media del mismo ámbito. Distinguimos traslados, salidas externas, finalizaciones previstas y salidas imprevistas. La permanencia de incorporaciones se compara con igual tiempo de seguimiento; salida y vacante conservan registros propios. El recorrido termina cuando se recupera la autonomía del puesto.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-215 · Para decidir Rotación de personal Valorar la pérdida de personas respecto al tamaño medio del equipo.	% 100 × bajas externas / plantilla activa media	Contratos e historial	Departamentos; puestos; tipos de contrato; antigüedad; hoteles comparables. Completar con: KPI-221 · KPI-368
KPI-221 · Para decidir Recomendación del equipo · eNPS y participación Conocer la disposición a recomendar el hotel como empleador.	Recomendación del equipo · eNPS (puntos) Porcentaje de respuestas 9-10 menos porcentaje de respuestas 0-6, en escala 0-10. Participación en la encuesta (%) 100 × respuestas válidas / invitaciones elegibles. El eNPS no sustituye una evaluación del clima laboral.	Encuestas internas	Departamentos; hoteles; participación; evolución del clima. Respetar el anonimato de grupos pequeños. Completar con: KPI-215 · KPI-368
KPI-368 · Para decidir Rotación voluntaria y rotación no prevista Separar decisiones voluntarias y salidas no previstas sin sumar categorías solapadas.	Rotación voluntaria (%) 100 × salidas voluntarias / plantilla activa media del mismo periodo y colectivo. Rotación no prevista (%) 100 × salidas clasificadas como no previstas / plantilla activa media. Ambas categorías pueden solaparse: no sumar porcentajes.	Historial de contratos + motivos de salida + plantilla diaria	Hotel; puesto; antigüedad; contrato. Una salida puede pertenecer a ambas lecturas: no sumar las tasas. Completar con: KPI-216 · KPI-371 · KPI-373
KPI-216 · Para explicar Permanencia de nuevas incorporaciones Saber qué incorporaciones permanecen después de un plazo comparable.	% Incorporados que siguen activos al día N / todas las altas con al menos N días desde su inicio al corte × 100. Incluye en el denominador a quienes salieron antes de N.	Contratos e historial	Departamentos; puestos; tipos de contrato; antigüedad; hoteles comparables. Completar con: KPI-215 · KPI-221
KPI-217 · Para explicar Cobertura de vacantes Comprobar si las vacantes se cubren dentro del plazo objetivo.	% 100 × vacantes cubiertas en plazo / vacantes con plazo vencido	Vacantes y selección	Departamentos; puestos; tipos de contrato; antigüedad; hoteles comparables. Completar con: KPI-215 · KPI-221
KPI-218 · Para explicar Tiempo de cobertura de vacante Estimar cuánto tarda en recuperarse un puesto vacante.	días Valor central de (fecha incorporación - aprobación de vacante)	Vacantes y selección	Departamentos; puestos; tipos de contrato; antigüedad; hoteles comparables. Completar con: KPI-215 · KPI-221
KPI-367 · Para explicar Desvinculaciones por motivo Entender por qué salen personas del equipo.	salidas Número de salidas externas por categoría homogénea: voluntaria, decisión empresarial, fin previsto de contrato y otras. Mostrar causa desconocida y cobertura del dato.	Historial laboral + motivo de salida validado	Departamento; puesto; contrato; antigüedad. Traslados entre hoteles son movilidad interna a nivel cadena. Completar con: KPI-215 · KPI-221
KPI-369 · Para explicar Salidas en los primeros meses Detectar pérdida temprana de incorporaciones con un seguimiento suficientemente largo.	% Altas que salieron antes del día N / altas cuyo inicio fue al menos N días antes del corte × 100. Incluir también las salidas tempranas en el denominador maduro.	Altas y bajas + fecha de corte	Cohorte de incorporación; puesto; contrato; umbrales 30/90/180 días configurables. No mezclar cohortes inmaduras. Completar con: KPI-215 · KPI-221
KPI-370 · Para explicar Antigüedad al salir Conocer en qué momento de la trayectoria se producen las salidas.	días Mediana y distribución de días desde alta hasta salida, con número de salidas.	Historial laboral + desvinculaciones	Motivo; puesto; departamento; tipo de contrato. No equivale a permanencia de la plantilla que sigue activa. Completar con: KPI-215 · KPI-221
KPI-371 · Para explicar Coste de reposición del puesto Valorar los recursos necesarios para reponer un puesto.	€ Selección + cobertura provisional atribuible + formación y acompañamiento de incorporación, sin duplicaciones. Mostrar gasto incremental y tiempo interno valorizado aparte.	Vacante/alta + selección + refuerzos + formación + nómina/facturas	Puesto; hotel; causa de vacante; contratación interna/externa. Costes observados y estimados separados; no incluir salarios ordinarios completos como sobrecoste. Completar con: KPI-215 · KPI-221

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-372 · Para explicar Tiempo hasta autonomía en el puesto Medir cuánto tarda una incorporación en asumir las tareas requeridas.	días Mediana de días desde incorporación hasta validación de tareas y competencias requeridas. Mostrar incorporaciones pendientes y antigüedad al corte.	Alta + formación + validación de responsable + calidad operativa	Puesto; cohorte; modalidad contractual; tareas. Criterios comunes de calidad; no medir solo velocidad. Completar con: KPI-215 · KPI-221

ANÁLISIS · PIEZA 06

Desempeño y desarrollo del equipo

Los datos operativos pueden enriquecer la conversación sobre desempeño. Los objetivos del puesto, las competencias y el contexto ayudan al responsable a reconocer avances y acordar dónde hace falta apoyo o formación.

Para comparar. La comparación mantiene ciclo, puesto y criterios, e indica cuántas evaluaciones se han completado. Objetivos, competencias y datos operativos se revisan con el responsable. El acceso individual es restringido; dirección y cadena utilizan grupos de tamaño suficiente. La formación se sigue hasta su aplicación al trabajo. Estas referencias apoyan la evaluación profesional, sin convertir un indicador aislado en una nota automática.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-373 · Para decidir Evaluaciones de desempeño completadas Saber cuántas evaluaciones se han completado y comentado con la persona.	% Evaluaciones cerradas con devolución a la persona / evaluaciones exigibles al corte × 100.	Calendario de evaluación + puesto + estado y fecha de devolución	Hotel; departamento; puesto; ciclo. Separar pendientes, no exigibles y evaluaciones incompletas. Completar con: KPI-374 · KPI-219
KPI-374 · Para decidir Cumplimiento de objetivos del puesto Valorar cumplimiento de los objetivos acordados para cada puesto.	% Objetivos alcanzados / objetivos evaluables vencidos × 100; mostrar cada objetivo y su resultado. Ponderación solo si estaba acordada al inicio del ciclo.	Objetivos aprobados + evidencias operativas + evaluación validada	Puesto; ciclo; objetivo; equipo. No comparar escalas distintas ni compensar incumplimientos críticos de calidad con volumen. Completar con: KPI-373 · KPI-219
KPI-219 · Para explicar Horas de formación por persona Conocer la dedicación a formación por persona o participante.	horas/persona Suma de (horas asistidas) / plantilla media o asistentes, según etiqueta	Competencias y formación + Contratos e historial	Puestos y competencias críticas; departamentos; cobertura de formación; necesidad operativa. Completar con: KPI-373 · KPI-374
KPI-375 · Para explicar Brecha de competencias requeridas Localizar competencias requeridas que faltan o han caducado.	% Requisitos de competencia no acreditados o caducados / requisitos exigibles × 100. Conservar nivel requerido y observado.	Matriz puesto/competencia + acreditaciones + evaluaciones	Puesto; competencia; hotel; turno; fecha de vigencia. Distinguir falta de evaluación de brecha confirmada. Completar con: KPI-373 · KPI-374
KPI-376 · Para explicar Polivalencia acreditada del equipo Conocer la flexibilidad del equipo por habilitaciones reales.	% Personas habilitadas para al menos dos puestos definidos / personas evaluadas del colectivo × 100. Mostrar además puestos cubribles por franja.	Competencias vigentes + puestos + cuadrante	Hotel; departamento; combinación de puestos. Una persona polivalente solo aporta una capacidad simultánea. Completar con: KPI-373 · KPI-374
KPI-377 · Para explicar Aplicación de la formación al trabajo Comprobar qué parte de la formación se está utilizando en el puesto.	% Participantes con aplicación validada de la competencia al plazo acordado / participantes cuyo plazo de revisión ya venció × 100.	Formación + evaluación posterior + evidencia de trabajo que cumple la calidad acordada	Curso; competencia; puesto; cohorte. Mostrar no evaluados y cambios de contexto; no atribuir toda mejora al curso. Completar con: KPI-373 · KPI-374
KPI-378 · Para explicar Cambio del desempeño entre ciclos comparables Valorar evolución del desempeño con criterios y puestos comparables.	cambio en la misma escala Cambio entre ciclos en la misma competencia u objetivo, para personas y criterios comparables. Mostrar distribución y cobertura de pares, sin promediar escalas incompatibles.	Evaluaciones versionadas + historial de puesto + evidencias	Puesto; competencia; ciclo; antigüedad. Separar cambio de puesto o criterio y explicar contexto de recursos y tareas. Completar con: KPI-373 · KPI-374
KPI-220 · Para validar Cobertura de competencia requerida Saber si el equipo dispone de las acreditaciones que requiere cada puesto.	% 100 × personas con acreditación vigente requerida / personas sujetas al requisito	Competencias y formación + Contratos e historial	Puestos y competencias críticas; departamentos; cobertura de formación; necesidad operativa. Completar con: KPI-373 · KPI-374

CONECTAR LAS PIEZAS

La productividad se explica en la operación

Personal aporta horas, competencias y coste. Cada departamento aporta el trabajo y las condiciones en las que se realiza. El análisis se abre desde ambas piezas.

Pieza	Unidad de trabajo y ajustes	Qué añade Personal
PMS y recepción	Entradas, salidas y gestiones; grupos, franjas y complejidad. RN como contexto de actividad.	Necesidad por franja, espera, dotación y horas por servicio. Las llegadas no explican todas las tareas.
Pisos	Salida, repaso, profunda y retrabajo; unidad y tamaño; early check-in, late check-out y cambios de habitación.	Carga estándar / horas reales; calidad a la primera; cobertura hasta la entrega; materiales y lavandería con Compras.
Eventos y banquetes	Montaje, preparación, servicio y desmontaje; asistentes, formato y espacios.	Horas y refuerzos por fase; coste previsto/real y efecto sobre el equipo compartido. No duplicar alojamiento o restauración.
Alimentos y bebidas	Cubiertos y servicios comparables; desayuno, buffet, carta o banquete; régimen contratado y consumo real.	Preparación, atención y cierre; horas por servicio; calidad; coste laboral y de alimentos en la misma cuenta.
Mantenimiento	Intervenciones equivalentes por complejidad y urgencia; reparación repetida y disponibilidad.	Competencias necesarias, tiempo activo y espera; resolución conforme. Más órdenes cerradas no implica mejor servicio.
Control de gestión y compras	Nómina, cotizaciones, proveedores y coste por servicio con reparto visible.	Puente presupuesto → cuadrante → actualización → real. Factura de ETT conciliada una vez con horas y destino.
Experiencia del huésped	Comentarios y registros operativos del mismo periodo y servicio, con cobertura suficiente.	Contrastar calidad y dotación sin atribuir automáticamente una opinión a una persona o a una ausencia.

Cómo construimos las relaciones

La necesidad se localiza por hotel, fecha, franja, departamento y competencia; el turno y la persona muestran quién la cubre. La ausencia o vacante se enlaza al refuerzo, a las horas trabajadas y a su coste en nómina o factura. Tareas y eventos aportan el destino. Los repartos conservan el total y dejan visible lo pendiente de asignar.

La evaluación individual combina criterios del puesto y revisión del responsable, con acceso restringido. Dirección y cadena consultan grupos suficientemente amplios. Los indicadores apoyan esa conversación y se interpretan junto al contexto del trabajo.

COMPARAR HOTELES · EJEMPLO FICTICIO

La misma ocupación no exige el mismo equipo

Tres hoteles y un día de operación. Las horas necesarias ya incluyen su mezcla de tareas y nivel de servicio. Todas las horas de cobertura de este ejemplo son compatibles por franja y competencia; en la práctica se validan antes de agregar.

Lectura del día	U · Urbano	V · Vacacional	A · Apartamentos
Necesidad / cuadrante	80 h / 80 h	120 h / 112 h	60 h / 64 h
Ausencia / presencia inicial	8 h / 72 h	8 h / 104 h	8 h / 56 h
Refuerzo efectivo	6 h	12 h	4 h
Cobertura final / déficit	78 h / 2 h	116 h / 4 h	60 h / 0 h
Cobertura de necesidad	97,5 %	96,7 %	100 %
Cobertura del déficit por ausencia	6 de 8 h = 75 %	8 de 8 h = 100 %	4 de 4 h = 100 %

En V ya faltaban 8 h antes de la ausencia: del refuerzo, 8 h sustituyen la ausencia y 4 h reducen el déficit inicial. En A había 4 h de capacidad compatible adicional: la ausencia de 8 h solo generó 4 h que requerían sustitución. Cubrir la ausencia no equivale a cubrir toda la necesidad.

Comparar carga, no imponer un coeficiente al hotel

La carga comparable suma tareas por tipo y minutos estándar, además de las actividades fijas necesarias. Se presenta junto al volumen real. Los estándares proceden de trabajos con la calidad acordada, indicando muestra y variación. Hasta contar con esa base, la productividad ajustada queda pendiente.

Coste de una ausencia: tres lecturas separadas

Ejemplo U · sin otras variaciones	Importe	Interpretación
Plan: 80 h a 20 €/h de coste completo	1.600 €	Base de comparación congelada
Coste propio real, incluida ausencia	1.600 €	Se supone que el hotel soporta íntegro ese coste
De ese coste: 8 h ausentes a 20 €/h	160 €	Subconjunto de los 1.600 €; no se añade otra vez
Refuerzo externo: 6 h a 30 €/h	180 €	Coste incremental del refuerzo en este ejemplo
Coste real total / desviación	1.780 € / +180 €	160 € de ausencia y 180 € de sustitución son lecturas distintas

El coste contabilizado se mantiene separado de posibles ingresos perdidos. La nómina y las condiciones reales del hotel reemplazarán los supuestos del ejemplo. Calidad y servicio pendiente completan la valoración.

Comparar hoteles · ¿Hay horas compatibles para atenderlo?

Convertimos el coste laboral previsto en horas y lo contrastamos con disponibilidad por franja y habilidad.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Trabajo de alojamiento por noche: U 16 €, V 18 €, A 12 €, con limpieza incluida. Añadir trabajo de alimentación de pieza 4; dividir entre 20 €/h. En el ejemplo, las horas disponibles son compatibles, asignables una vez y programables con coste adicional de 20 €/h; no son horas de plantilla ya pagadas.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Necesarias 98 h; disponibles 110 h	Faltan 0 h; recargo 0 €
V · Vacacional	Necesarias 185 h; disponibles 160 h	Faltan 25 h; recargo 250 €
A · Apartamentos	Necesarias 64 h; disponibles 70 h	Faltan 0 h; recargo 0 €

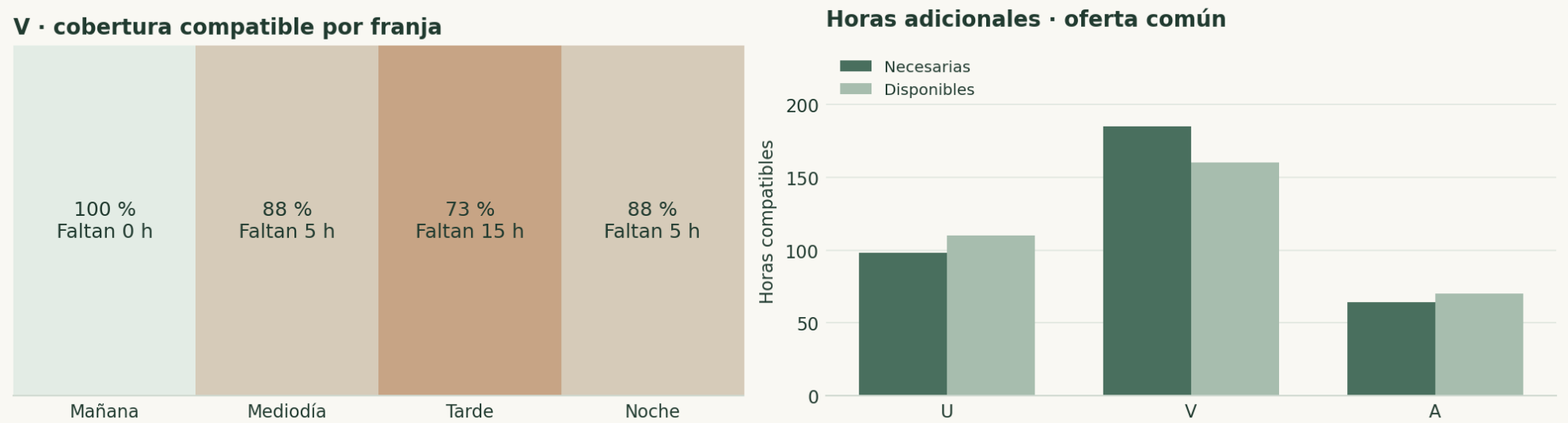
V necesita 25 horas extra. El recargo supuesto de 10 €/h, añadido a los 20 €/h ya incluidos, reduce la contribución de 4.650 a 4.400 €. La disponibilidad se comprueba por horario y competencia para confirmar que ese refuerzo puede atender el trabajo.

Datos conectados. Actividad, tareas y franjas definen la carga; turnos y competencias, las horas compatibles. Las condiciones reales del hotel determinan el coste adicional. Si las horas de plantilla ya están pagadas, el escenario se recalcula con esa base.

Vista propuesta · ¿Dónde faltan horas compatibles?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

V · distribución ilustrativa de las 185 horas necesarias para la oferta.



Hay 25 horas sin cubrir: 5 en mediodía, 15 en tarde y 5 en noche. El recargo supuesto de 250 € reduce la contribución de V a 4.400 €.

Para la próxima revisión. Confirmar competencias, horarios y coste efectivo del refuerzo. No usar un promedio global de cobertura para autorizar la oferta.

Base. Escenario · Horas adicionales a 20 €/h; recargo de 10 €/h solo sobre el déficit. La disponibilidad compatible presupone el negocio base atendido; no son horas ya pagadas.

Explorar por: Hotel · departamento · franja · competencia · escenario. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 07

Eventos y banquetes

¿Qué aporta aceptar este evento y qué capacidad compromete?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Oportunidades y cartera de eventos	Priorizar oportunidades de eventos con probabilidad y valor identificados.	Solicitudes de evento cualificadas Conversión comercial de eventos Ver 5 fichas · G-30
Uso y disponibilidad de los espacios	Comprobar qué capacidad compromete el evento antes de aceptarlo.	Horas de espacio disponibles Ocupación comercial de espacios Ver 4 fichas · G-31
Resultado completo del evento	Valorar el evento con alojamiento, servicios y recursos completos.	Ingreso total de evento Ingreso por asistente Ver 7 fichas · G-32
Personal del evento y servicio habitual	Evitar que el evento deje sin cobertura a la operación habitual.	Cobertura de personal del evento Horas necesarias del evento Ver 10 fichas · G-33

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Gestión comercial de eventos	Solicitudes, propuestas, presupuestos, confirmaciones, contratos y cancelaciones.
Planificación de eventos y servicios	Espacios, asistentes, horarios, servicios y recursos comprometidos. PMS, compras y turnos completan habitaciones, consumos y horas.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → habitaciones. Compras y F&B → consumos. Personal → equipo compartido.

La cartera distingue propuestas, eventos confirmados y realizados. Una referencia común reúne los ingresos de PMS, eventos y TPV una sola vez.

Oportunidades y cartera de eventos

Cada solicitud tiene un valor y un grado de avance. Conservar propuesta, condiciones y fechas ayuda a priorizar el seguimiento comercial y a distinguir el negocio confirmado del que todavía está en negociación.

Para comparar. Cartera futura frente a STLY; captación mensual y YTD frente a LY/LYTD. Una referencia une oportunidad y contrato por evento, hotel, formato y fecha. Propuesta, confirmado y realizado quedan separados, con garantías y cancelaciones visibles. Las probabilidades por fase se contrastan con cierres históricos. Comparar hoteles requiere el mismo criterio de solicitud cualificada y un seguimiento completo.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-222 · Para decidir Solicitudes de evento cualificadas Medir la demanda comercial de eventos que cumple los criterios definidos.	solicitudes Número de oportunidad de evento con requisitos mínimos	Contratos de eventos	Tipos de evento; estado de la cartera; periodo; hoteles; negocio confirmado y probable. Completar con: KPI-223 · KPI-224
KPI-223 · Para explicar Conversión comercial de eventos Valorar qué solicitudes cualificadas terminan confirmándose.	% $100 \times \text{ganadas} / (\text{ganadas} + \text{perdidas})$	Contratos de eventos	Tipos de evento; estado de la cartera; periodo; hoteles; negocio confirmado y probable. Completar con: KPI-222 · KPI-224
KPI-224 · Para explicar Valor de cartera de eventos Conocer el negocio de eventos pendiente según su estado comercial.	€ ponderados Suma de (valor contratado); Suma de (valor probable $\times$ probabilidad) por separado	Contratos de eventos	Tipos de evento; estado de la cartera; periodo; hoteles; negocio confirmado y probable. Completar con: KPI-222 · KPI-223
KPI-225 · Para explicar Plazo de respuesta a solicitud Detectar demoras en responder a oportunidades de eventos.	horas Primera respuesta sustantiva - recepción de solicitud	Contratos de eventos	Tipos de evento; estado de la cartera; periodo; hoteles; negocio confirmado y probable. Completar con: KPI-222 · KPI-223
KPI-226 · Para explicar Cancelación de eventos Identificar pérdida de eventos confirmados y capacidad liberada.	% y € $100 \times \text{eventos cancelados} / \text{eventos confirmados}$; valor cancelado	Contratos de eventos	Tipos de evento; estado de la cartera; periodo; hoteles; negocio confirmado y probable. Completar con: KPI-222 · KPI-223

ANÁLISIS · PIEZA 07

Uso y disponibilidad de los espacios

El salón también está ocupado durante el montaje y el desmontaje. Incorporar esos tiempos permite valorar su rendimiento y saber qué capacidad queda antes de aceptar otro evento.

Para comparar. Mes frente a LY y YTD/LYTD para ingresos y uso acumulados, con horas y formatos comparables. El calendario incluye servicio, montaje y desmontaje por espacio e intervalo. Un salón completo y sus particiones comparten capacidad. Las horas vendidas y las de uso operativo se muestran por separado para explicar el rendimiento del espacio.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-227 · Para explicar Horas de espacio disponibles Conocer las horas de espacios habilitadas para vender o utilizar.	espacio-hora Suma de (duración habilitada para contratación)	Agenda de espacios	Tipos de espacio; formatos de evento; periodo; capacidad utilizada y disponible. Completar con: KPI-228 · KPI-229
KPI-228 · Para explicar Ocupación comercial de espacios Valorar la utilización comercial del espacio disponible.	% $100 \times \text{horas vendidas únicas} / \text{horas disponibles}$	Agenda de espacios + Contratos de eventos	Tipos de espacio; formatos de evento; periodo; capacidad utilizada y disponible. Completar con: KPI-227 · KPI-229
KPI-229 · Para explicar Ocupación operativa de espacios Incluir montaje y desmontaje al valorar capacidad comprometida.	% $100 \times \text{horas bloqueadas por evento montaje y desmontaje} / \text{horas habilitadas}$	Agenda de espacios + Contratos de eventos	Tipos de espacio; formatos de evento; periodo; capacidad utilizada y disponible. Completar con: KPI-227 · KPI-228
KPI-230 · Para explicar Ingreso de alquiler por hora disponible Relacionar ingreso de alquiler y capacidad horaria del espacio.	€/espacio-hora Ingreso Bruto de alquiler de espacio / horas disponibles	Agenda de espacios + Cargos por servicio + Contratos de eventos	Tipos de espacio; formatos de evento; periodo; capacidad utilizada y disponible. Completar con: KPI-227 · KPI-228

Resultado completo del evento

El alquiler del salón puede ser una parte pequeña del negocio. Reunir alojamiento, banquete, consumos y horas bajo el mismo evento permite valorar el conjunto y compararlo con otras oportunidades para esas fechas.

Para comparar. Cada evento se compara con su presupuesto; los realizados del mes y YTD, con LY/LYTD por formato. La referencia común conserva propuesta, confirmación, recursos comprometidos, previsión y cierre. Alojamiento, restauración, consumos y horas se concilian una sola vez, incluidas comidas de pensión sustituidas. El escenario distingue contribución propia y alternativa desplazada, con su probabilidad de venta.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-231 · Para decidir Ingreso total de evento Reunir el ingreso completo generado por un evento.	€ Suma de (ingreso de alojamiento, F&B, alquiler y otros servicios atribuidos)	Contratos de eventos + Cargos por servicio + PMS estancias	Tipos de evento; alojamiento, restauración y alquiler; contribución; hoteles comparables. Completar con: KPI-238 · KPI-167 · KPI-234
KPI-232 · Para explicar Ingreso por asistente Valorar el ingreso total del evento por asistente real.	€ Ingreso total de evento / asistentes únicos reales	Contratos de eventos + Asistencia al evento + Cargos por servicio	Tipos de evento; alojamiento, restauración y alquiler; contribución; hoteles comparables. Completar con: KPI-231 · KPI-233
KPI-233 · Para explicar Ingreso de banquete por cubierto Comparar el ingreso del banquete por cubierto servido.	€ Ingreso F&B del servicio / cubiertos efectivamente servidos	Contratos de eventos + Asistencia al evento + Cargos por servicio	Tipos de evento; alojamiento, restauración y alquiler; contribución; hoteles comparables. Completar con: KPI-231 · KPI-232
KPI-234 · Para explicar Captación de alojamiento por evento Saber cuánto alojamiento consigue materializar el evento.	RN y % Noches alojadas vinculadas; 100 × noches materializadas / bloque de referencia	Contratos de eventos + Cupos y reservas de grupo + PMS estancias	Tipos de evento; alojamiento, restauración y alquiler; contribución; hoteles comparables. Completar con: KPI-231 · KPI-232
KPI-235 · Para explicar Desviación de asistentes Ajustar el análisis económico a diferencias entre asistentes reales y garantizados.	asistentes y % Asistentes reales - garantizados; 100 × diferencia / garantizados	Contratos de eventos + Asistencia al evento	Tipos de evento; alojamiento, restauración y alquiler; contribución; hoteles comparables. Completar con: KPI-231 · KPI-232
KPI-236 · Para explicar Contribución del evento Conocer qué contribución deja el evento tras sus costes variables definidos.	€ Ingresos del evento - costes variables directos incluidos trabajo y distribución	Contratos de eventos + Cargos por servicio + Almacén y movimientos + Partes de trabajo del evento + Nómina y externos + Costes	Tipos de evento; alojamiento, restauración y alquiler; contribución; hoteles comparables. Completar con: KPI-231 · KPI-232
KPI-237 · Para explicar Valor neto de aceptar un evento Valorar lo que aporta el evento y lo que podríamos dejar de vender al aceptarlo.	€ Contribución incremental del evento - contribución desplazada estimada	Contratos de eventos + Cargos por servicio + Costes + PMS estancias + Agenda de espacios + Hipótesis documentadas	Tipos de evento; contribución incremental; negocio que desplaza; capacidad compartida disponible. Completar con: KPI-231 · KPI-232

Personal del evento y servicio habitual

Un evento puede necesitar al mismo equipo que atiende la operación diaria. Ver tareas, fases y turnos juntos permite anticipar esa coincidencia y revisar después las horas, el coste y el servicio conseguido.

Para comparar. Horas y costes del mes y YTD frente a LY/LYTD; cada evento frente a su plan y estándar. Montaje, cocina, servicio, limpieza y desmontaje se detallan por franja y competencia. Asignación, presencia y trabajo realizado se enlazan al evento. Los refuerzos conservan origen, destino y coste; la comparación con la operación habitual muestra si queda algún servicio sin cubrir.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-238 · Para decidir Horas necesarias del evento Dimensionar trabajo por fase del evento antes de comprometer el equipo.	horas Sumar horas estándar de montaje, cocina, servicio, limpieza y desmontaje, más dotación fija. Desglosar por fase, franja y competencia antes de contrastar disponibilidad del hotel.	Evento y asistentes + espacios/fases + tareas + estándares + turnos	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-239 · KPI-240
KPI-240 · Para decidir Cobertura de personal del evento Comprobar si cada fase tiene personal suficiente y compatible.	% Contamos las horas compatibles asignadas que cubren cada necesidad, sin superar las requeridas. Dividimos su suma por las horas necesarias y multiplicamos por 100.	Contratos de eventos + Partes de trabajo del evento + Turnos y fichajes + Competencias y formación + Estándares	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-239 · Para explicar Horas reales imputadas al evento Conocer las horas efectivamente dedicadas al evento.	horas Sumar duración trabajada × fracción atribuida al evento, por fase y servicio. Mantener personal interno, refuerzo y externo; las fracciones de un intervalo no pueden superar el 100 %.	Evento + partes por fase + presencia + asignaciones/refuerzos + proveedor externo	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-240
KPI-241 · Para explicar Coste laboral directo del evento Cuantificar el coste laboral directamente atribuible al evento.	€ Suma de (horas reales imputadas × coste cargado por hora) + factura externa exclusiva	Partes de trabajo del evento + Nómina y externos + Costes	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-242 · Para explicar Coste laboral por asistente Comparar coste de personal por asistente en eventos equivalentes.	€/asistente Coste laboral directo / asistentes reales	Partes de trabajo del evento + Nómina y externos + Asistencia al evento	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-243 · Para explicar Coste laboral sobre ingreso de evento Valorar cuánto ingreso del evento absorbe su personal.	% 100 × coste laboral directo / ingreso total del evento	Partes de trabajo del evento + Nómina y externos + Cargos por servicio + Contratos de eventos	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-244 · Para explicar Asistentes atendidos por hora de servicio Relacionar asistentes atendidos y horas de servicio comparables.	asistentes/hora Asistentes servidos / horas persona de fase de servicio	Asistencia al evento + Partes de trabajo del evento	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-245 · Para explicar Desviación de horas del evento Explicar exceso o ahorro de horas respecto al plan del evento.	horas y % Horas reales - horas presupuestadas; 100 × diferencia / presupuestadas	Partes de trabajo del evento + Contratos de eventos + Presupuesto	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-246 · Para explicar Presión del evento sobre operación habitual Detectar capacidad que el evento resta al servicio habitual.	horas y % Déficit con asignación al evento - déficit del escenario base	Partes de trabajo del evento + Turnos y fichajes + PMS estancias + Estándares	Carga del evento frente a operación habitual; departamentos y competencias compartidas. Completar con: KPI-238 · KPI-239
KPI-247 · Para explicar Margen de evento tras coste completo Valorar el resultado del evento después del reparto de costes completos.	€ Ingreso - material - personal - proveedores - otros directos - comunes repartidos	Contratos de eventos + Cargos por servicio + Almacén y movimientos + Partes de trabajo del evento + Nómina y externos + Costes	Tipos de evento; montaje y servicio; departamentos; personal propio y externo; impacto en operación habitual. Completar con: KPI-238 · KPI-239

Un día de operación conecta las piezas

Ejemplos ficticios del hotel U · vínculos que debe conservar el modelo

Cumplir una entrega, cubrir un servicio y conocer la contribución de un evento requiere coordinar varias áreas. Son casos ficticios del hotel U, independientes del escenario mensual de 100 RN. La reunión opcional se valora después. Distinguimos lo ocurrido, lo confirmado y lo supuesto.

1 · La promesa comercial llega a la habitación

Información que conectamos	Qué permite saber
PMS: misma habitación y día; salida con late check-out a las 14:00 y siguiente llegada con early check-in a las 13:00	Los compromisos son incompatibles en esa unidad. Con 30 min de limpieza y 10 de inspección, estaría lista a las 14:40 como pronto, si no hay otras restricciones.
Recepción + pisos + mantenimiento	Revisar otra unidad compatible antes de confirmar la entrega; actualizar asignación y prioridad. Un cambio de categoría modifica el estándar de la unidad utilizada.
Pisos + compras y lavandería	Una salida completa, no dos limpiezas por salida y entrada. Vincular consumibles, amenities y ropa a esa tarea; saldo del carro y devoluciones separan entrega de consumo.

2 · La ausencia y su cobertura son hechos distintos

Jornada: necesidad de 24 h compatibles	Lectura conjunta de personas, servicio y coste
Plan 24 h; ausencia 8 h → quedan 16 h	La ausencia sigue siendo 8 h aunque se cubra. Conservar turno original, momento de aviso y capacidad revisada.
Reasignar 4 h + añadir 2 h extra + 1 h externa → 23 h	Queda 1 h sin cubrir. Las 4 h internas solo sirven si no dejan un déficit en origen y encajan en franja y competencia. Verificar presencia efectiva.
Coste: 4 h internas a 20 €, 2 h extra a 30 €, 1 h externa a 35 €	175 € imputados al refuerzo; solo 95 € de gasto adicional si las 4 h internas ya estaban pagadas. No sumar de nuevo nómina ni factura. El coste de la ausencia se mantiene según su tratamiento real.

3 · El evento conserva una referencia de principio a fin

Reunión U: ingreso previsto 4.000 €	Compras y personal explican la contribución
Material: recibido 1.200 €; devuelto 200 €; sin existencias iniciales ni final	Consumo atribuible 1.000 €. Todo vinculado al evento; recibir 1.200 € no significa consumir ese importe.
Plan: 30 h a 20 € = 600 €; real: 30 h a 20 € + 2 h extra a 30 € = 660 €	Consumo y trabajo previstos: 1.600 €; contribución prevista 2.400 €. Si el ingreso se realiza y no hay otros costes directos: coste real 1.660 € y contribución 2.340 €.
Evento + PMS + turnos + almacén + costes	Sustituir presupuesto por realizado. Comprobar el efecto de esas 32 h en la operación habitual y las comidas de pensión sustituidas, sin duplicar horas ni consumos.

El vínculo común reúne estancia, habitación y horario; tarea y tipo de servicio; artículo y destino; asignación y horas realizadas; y referencia del evento. Conservamos el plan y sus cambios. Cuando falta un enlace, el análisis llega hasta el detalle comprobable o identifica el reparto utilizado.

Pisos

Personal

Eventos

Compras

PIEZA 08

Alimentos y bebidas

¿Qué deja cada servicio de restauración?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Venta y uso del restaurante	Separar más comensales, mayor gasto y mejor uso del local.	Gasto medio por cubierto Ingresos Brutos de restauración Ver 10 fichas · G-34
Carta, recetas y consumo	Revisar carta, recetas y desperdicio según contribución y consumo real.	Contribución de restauración Margen de receta o producto Ver 5 fichas · G-35
Uso y contribución de las pensiones	Contrastar lo incluido, lo consumido y lo que aporta cada pensión.	Coste real de desayuno Captación de desayuno Ver 6 fichas · G-36

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
TPV y reservas de restauración	Ventas, productos, descuentos, cubiertos, cargos a habitación y previsión de asistencia.
PMS y registro de uso de pensiones	Servicios incluidos, ocupantes y comidas utilizadas, con externos y eventos identificados.
Recetas, producción y control de consumos	Ingredientes, rendimientos, cantidades producidas, consumos y desperdicio.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → pensiones. Compras → precios y mermas. Eventos → banquetes.

Desayuno, comida, cena y bar tienen su propia actividad. Los comensales y el régimen permiten comparar el consumo con más precisión que las RN por sí solas.

Venta y uso del restaurante

El ingreso puede crecer por atender más cubiertos, por mayor gasto por cliente o por aprovechar mejor el local. Distinguir esos cambios ayuda a revisar oferta, horarios y organización de cada servicio.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD por local, formato y familia de producto. Tickets, cubiertos y franjas enlazan venta y uso; un cargo a habitación mantiene una sola venta. La capacidad se calcula para el local y su horario, sin repartir asientos artificialmente entre productos. Comensales alojados, externos y de eventos completan la lectura de popularidad, contribución y carga.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-248 · Para decidir Ingresos Brutos de restauración Conocer la venta final de restauración sin impuestos.	€ Suma de (importe sin IVA final de venta y abonos con su signo)	TPV + Cargos por servicio	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-250 · KPI-252
KPI-250 · Para decidir Gasto medio por cubierto Saber cuánto ingreso aporta cada cubierto servido.	€/cubierto Venta sin IVA del servicio / cubiertos servidos	TPV + Cargos por servicio	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-252
KPI-252 · Para decidir Ingreso por asiento hora disponible RevPASH Relacionar ingreso con capacidad de asientos y tiempo de apertura.	€/asiento-hora Ingreso del intervalo / Suma de (asientos habilitados × horas abiertas)	TPV + Tiempos de cocina y mesas	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-249 · Para explicar Cubiertos servidos Cuantificar los comensales realmente atendidos por servicio.	cubiertos Suma de (comensales reales por servicio)	TPV	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-251 · Para explicar Importe medio por ticket Entender el importe de las operaciones de venta del TPV.	€/ticket Venta sin IVA / tickets comerciales cerrados	TPV	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-253 · Para explicar Ocupación de asientos Valorar el uso efectivo de los asientos disponibles.	% 100 × asientos hora ocupados / asientos hora disponibles	Tiempos de cocina y mesas	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-254 · Para explicar Rotación de mesas Conocer cuántos servicios completos atiende cada mesa.	servicios/mesa Mesas atendidas en servicios completos / mesas habilitadas	Tiempos de cocina y mesas + TPV	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-255 · Para explicar Tiempo de servicio Localizar tiempos habituales y demoras en el servicio de restauración.	minutos mediana y percentil 90(entrega o cierre - apertura o pedido)	Tiempos de cocina y mesas	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-256 · Para explicar Pedidos dentro del plazo Comprobar si los pedidos se entregan dentro del plazo acordado.	% 100 × pedidos entregados en plazo / pedidos exigibles	Tiempos de cocina y mesas	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250
KPI-257 · Para explicar Descuentos y anulaciones Separar rebajas comerciales de ventas anuladas.	Descuento sobre venta inicial (%) 100 × descuentos / venta antes de descuentos. Anulación sobre venta registrada (%) 100 × importe anulado / venta bruta registrada.	TPV	Restaurantes; desayuno, comida y cena; alojados y externos; régimen; capacidad utilizada. Completar con: KPI-248 · KPI-250

ANÁLISIS · PIEZA 08

Carta, recetas y consumo

Las recetas y las ventas completan lo que ya sabemos de compras. El cruce permite revisar qué platos aportan contribución y dónde el consumo se aparta de lo previsto, antes de cambiar precios o carta.

Para comparar. Consumo frente al estándar y LY; ingresos y consumos YTD frente a LYTD. La receta vigente y su rendimiento se aplican a la producción real. A precio común comparamos cantidades; a precio real, margen. En bufé, la elección puede cambiar entre hoteles y pensiones. El margen de receta indica qué costes descuenta y cuáles, como trabajo o estructura, quedan por incorporar.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-261 · Para decidir Contribución de restauración Conocer lo que deja restauración después de los costes variables incluidos en el análisis.	€ Ventas - consumos variables - personal variable - otros costes variables	TPV + Almacén y movimientos + Turnos y fichajes + Nómina y externos + Costes	Familias de platos; menús; puntos de venta; margen; desperdicio y consumo esperado. Completar con: KPI-258 · KPI-259
KPI-258 · Para explicar Margen de receta o producto Comparar qué deja cada producto después de la materia prima definida.	€ Precio Bruto de venta - coste teórico de receta	TPV + Recetas vigentes + Almacén y movimientos	Familias de platos; menús; puntos de venta; margen; desperdicio y consumo esperado. Completar con: KPI-261 · KPI-259
KPI-259 · Para explicar Mix de ventas y contribución por producto Distinguir productos populares de productos que aportan contribución.	% de venta y % de contribución 100 × venta producto / venta total; 100 × contribución producto / contribución total	TPV + Recetas vigentes + Almacén y movimientos	Familias de platos; menús; puntos de venta; margen; desperdicio y consumo esperado. Completar con: KPI-261 · KPI-258
KPI-260 · Para explicar Desperdicio alimentario por cubierto Relacionar desperdicio alimentario y comensales atendidos.	kg/cubierto y € Kg desperdiciados / cubiertos; Suma de (coste del desperdicio)	Pesajes de residuos + TPV	Familias de platos; menús; puntos de venta; margen; desperdicio y consumo esperado. Completar con: KPI-261 · KPI-258
KPI-262 · Para explicar Desviación de consumo frente a receta Localizar consumo que se aparta de las recetas para la producción real.	cantidad y € Cantidad real - cantidad teórica para raciones reales; efecto a precio estándar = diferencia × precio estándar.	Consumo real + raciones realmente servidas + recetas vigentes.	Familias de platos; menús; puntos de venta; margen; desperdicio y consumo esperado. Completar con: KPI-261 · KPI-258

ANÁLISIS · PIEZA 08

Uso y contribución de las pensiones

La pensión vendida compromete servicios; la asistencia muestra cuáles se utilizan. Al añadir consumo y coste podemos seguir el recorrido completo y valorar qué aporta cada régimen.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD por régimen, servicio y formato. Seguimos servicios incluidos, asistencia prevista, comensales atendidos, raciones producidas y consumo. Externos y comidas sustituidas por eventos se ajustan sin duplicar. El ingreso repartido conserva el total del paquete. Sobrante medido, variación de receta y diferencia de inventario se muestran aparte; un derecho no utilizado no constituye merma.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-264 · Para decidir Coste real de desayuno Conocer el coste real del servicio de desayuno.	€/desayuno (Material consumido + personal + otros costes directos) ÷ desayunos servidos.	Almacén y movimientos + Turnos y fichajes + Nómina y externos + TPV	Regímenes; servicios incluidos; uso efectivo; coste por comensal; contribución del paquete. Completar con: KPI-263 · KPI-265
KPI-263 · Para explicar Captación de desayuno Medir qué huéspedes elegibles contratan o utilizan desayuno según la definición.	% 100 × desayunos de huéspedes servidos / huéspedes elegibles	PMS estancias + PMS ocupantes + TPV	Regímenes; servicios incluidos; uso efectivo; coste por comensal; contribución del paquete. Completar con: KPI-264 · KPI-265
KPI-265 · Para explicar Uso de servicios incluidos Contrastar servicios vendidos en la pensión con su utilización real.	% 100 × derechos consumidos al menos una vez / derechos elegibles del mismo conjunto.	PMS derechos + accesos, tickets o recuentos enlazados.	Regímenes; servicios incluidos; uso efectivo; coste por comensal; contribución del paquete. Completar con: KPI-264 · KPI-263
KPI-266 · Para explicar Coste alimentario por comensal atendido Comparar coste alimentario por persona y servicio equivalente.	€/comensal Coste real de alimentos y bebidas del servicio / comensales reales del mismo servicio.	Consumo valorado consumo real por servicio o pensión + asistencia real.	Regímenes; servicios incluidos; uso efectivo; coste por comensal; contribución del paquete. Completar con: KPI-264 · KPI-263
KPI-267 · Para explicar Contribución de cada régimen Valorar qué deja cada régimen después de atender sus servicios.	€ Ingreso atribuible al régimen - distribución - costes variables atribuibles de alojamiento y servicios incluidos.	PMS + ingreso del paquete asignado a cada servicio + costes, compras, consumos y personal atribuible.	Regímenes; servicios incluidos; uso efectivo; coste por comensal; contribución del paquete. Completar con: KPI-264 · KPI-263
KPI-268 · Para explicar Desviación de la previsión de comensales Detectar errores al anticipar la demanda de comidas.	% Sumamos las diferencias entre previstos y reales sin compensar excesos con faltas. Dividimos por los comensales reales y multiplicamos por 100. Mostramos aparte si se prevé de más o de menos.	Previsión congelada comensales previstos por servicio + asistencia real validada.	Hoteles y tipologías; horizonte de previsión; periodo; desviación y tendencia a prever de más o de menos. Completar con: KPI-264 · KPI-263

Comparar hoteles · ¿La operación confirma la receta?

Prueba posterior del mismo escenario de 100 noches de alojamiento; no estaba disponible al decidir el 31/10.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Suponemos realizados exactamente los servicios de pieza 4. Valoramos cantidades reales y de receta con los mismos precios. El exceso se investiga: no equivale automáticamente a desperdicio.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Estándar material 540 €; real a precio común 567 €	Índice 105; diferencia +27 €
V · Vacacional	Estándar 2.850 €; real a precio común 2.992,50 €	Índice 105; diferencia +142,50 €
A · Apartamentos	Estándar 120 €; real a precio común 126 €	Índice 105; diferencia +6 €

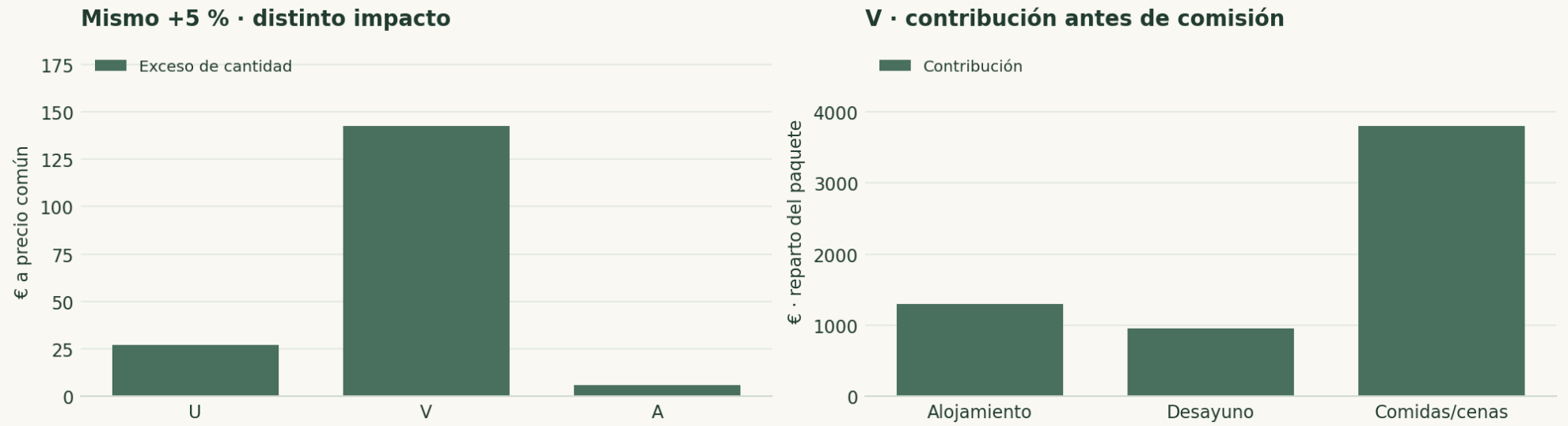
La misma desviación del 5 % tiene distinto impacto en euros. Para actualizar la contribución usamos el consumo realizado en lugar del previsto y analizamos aparte cuánto ha cambiado el precio.

Datos conectados. Servicios atendidos y recetas vigentes definen la necesidad; movimientos y recuentos muestran lo consumido. Los precios comunes permiten comparar cantidades. Con registros insuficientes, el consumo se identifica como estimado.

Vista propuesta · ¿El consumo extra importa por porcentaje o por euros?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Prueba posterior de la oferta; V: reparto ilustrativo del ingreso del paquete.



Un 5 % de exceso de cantidad supone 27 € en U, 142,50 € en V y 6 € en A. En V la contribución de servicios suma 6.050 € antes de la comisión de 1.400 €.

Para la próxima revisión. Priorizar impacto y persistencia. Contrastar receta, raciones, rendimientos y registros antes de atribuir el desvío a desperdicio.

Base. Comparable y repartido · En V asignamos 4.500 € a alojamiento, 1.900 a desayuno y 7.600 a comidas/cenas: conserva los 14.000 € de venta.

Explorar por: Hotel · familia · formato · receta · régimen · periodo. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 09

Mantenimiento

¿Qué incidencias nos restan capacidad o encarecen la operación?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Averías y mantenimiento preventivo	Priorizar intervenciones que recuperan fiabilidad y servicio.	Preventivos realizados en plazo Órdenes de mantenimiento abiertas Ver 9 fichas · G-37
Capacidad afectada por mantenimiento	Valorar la capacidad y contribución afectadas por un bloqueo.	RN fuera de servicio Potencial de contribución afectada Ver 3 fichas · G-38

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Gestión de mantenimiento e incidencias	Averías, preventivos, activos, intervenciones, tiempos y repuestos.
PMS y estados de habitación	Unidades bloqueadas y vuelta al servicio; cartera para valorar la capacidad afectada.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → habitaciones bloqueadas. Compras → repuestos. Personal → horas.

La cartera y las alternativas de alojamiento ayudan a estimar qué ventas podría afectar una habitación bloqueada.

Averías y mantenimiento preventivo

Los avisos pendientes cuentan una parte de la historia. La repetición de averías, los tiempos y el preventivo ayudan a reconocer qué equipos comprometen el servicio y dónde conviene una solución más duradera.

Para comparar. Evolución mensual y ventanas móviles frente a LY, por familia de activo, tiempo de uso y criticidad. Los pendientes se consultan como saldo. Equipos de uso ocasional y continuo tienen distinta exposición a fallos. Repetición, duración, antigüedad y zona ayudan a priorizar, junto a las tareas exigibles y la capacidad afectada.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-269 · Para decidir Órdenes de mantenimiento abiertas Dimensionar trabajo técnico pendiente y su antigüedad.	órdenes Número de órdenes activas al corte	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-270 · KPI-271
KPI-270 · Para decidir Preventivos realizados en plazo Comprobar si el preventivo se realiza en el plazo previsto.	% $100 \times \text{preventivos completados antes de vencimiento} / \text{preventivos vencidos}$	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-271
KPI-271 · Para explicar Tiempo de respuesta técnica Conocer cuánto se tarda en comenzar a atender una incidencia.	minutos Primera intervención - aviso válido	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270
KPI-272 · Para explicar Tiempo medio de reparación MTTR Valorar el tiempo necesario para reparar fallos comparables.	minutos $\text{Suma de (tiempo activo de reparación)} / \text{averías reparadas}$	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270
KPI-273 · Para explicar Tiempo entre fallos MTBF Identificar activos que vuelven a fallar con frecuencia.	horas $\text{Horas de funcionamiento observadas} / \text{fallos funcionales}$	Órdenes de mantenimiento + Horas de funcionamiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270
KPI-274 · Para explicar Disponibilidad técnica Conocer el tiempo en que el recurso técnico está disponible.	% $100 \times (\text{tiempo requerido} - \text{indisponibilidad}) / \text{tiempo requerido}$	Órdenes de mantenimiento + Horas de funcionamiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270
KPI-275 · Para explicar Reincidencia de avería Detectar reparaciones que no resuelven de forma duradera.	% $100 \times \text{averías repetidas mismo activo causa en N días} / \text{averías con N días observables}$	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270
KPI-276 · Para explicar Resolución en primera intervención Valorar la resolución sin visitas o intervenciones adicionales.	% $100 \times \text{órdenes resueltas sin nueva visita} / \text{órdenes con seguimiento completo}$	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270
KPI-277 · Para explicar Cobertura de tareas técnicas obligatorias Verificar la ejecución y evidencia de tareas técnicas exigibles.	% $100 \times \text{requisitos vigentes cumplidos} / \text{requisitos exigibles}$	Órdenes de mantenimiento	Equipos críticos; servicios afectados; preventivo y correctivo; causas recurrentes; hoteles comparables. Completar con: KPI-269 · KPI-270

ANÁLISIS · PIEZA 09

Capacidad afectada por mantenimiento

Una habitación bloqueada limita la venta cuando hay demanda que necesita esa capacidad. Cruzar avería, cartera y reparación permite valorar la urgencia y el coste de recuperarla.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD, con bloqueos y capacidad del mismo periodo. La intervención se enlaza al activo, la unidad y su vuelta al servicio; pisos confirma la entrega final. El PMS aporta demanda y alternativas para estimar venta desplazada. Así, el bloqueo físico comprobado se distingue del impacto económico estimado, en lugar de multiplicar todos los bloqueos por ADR.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-278 · Para decidir RN fuera de servicio Cuantificar capacidad de alojamiento bloqueada por incidencias técnicas.	RN Noches bloqueadas por causa técnica; 100 × bloqueadas / inventario	Órdenes de mantenimiento + PMS inventario	Capacidad bloqueada; servicios afectados; tipología de hotel; impacto comercial estimado. Completar con: KPI-279 · KPI-280
KPI-279 · Para decidir Potencial de contribución afectada Estimar la contribución de ventas que podrían perderse por un bloqueo con demanda comprobada.	€ Suma de (probabilidad de venta incremental × contribución esperada por noche)	Órdenes de mantenimiento + PMS inventario + Cargos por servicio + PMS estancias + Hipótesis documentadas	Capacidad bloqueada; servicios afectados; tipología de hotel; impacto comercial estimado. Completar con: KPI-278 · KPI-280
KPI-280 · Para explicar Coste de mantenimiento Conocer el gasto técnico por activo o intervención.	€ y €/RN disponible Material + trabajo + proveedor; total / capacidad de referencia	Órdenes de mantenimiento + Almacén y movimientos + Turnos y fichajes + Nómina y externos + Costes	Capacidad bloqueada; servicios afectados; tipología de hotel; impacto comercial estimado. Completar con: KPI-278 · KPI-279

Comparar hoteles · ¿Cuánta capacidad queda vendible?

El inventario de noviembre permanece como referencia; las averías reducen capacidad operativa.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Bloqueos técnicos únicos del periodo / inventario físico. El caso supone U 60 noches bloqueadas, V 90 y A 36. Restarlas al inventario para obtener capacidad vendible; las previsiones finales deben respetar este límite.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	60 / 3.000 noches de inventario	2,0 % bloqueado; vendibles 2.940
V · Vacacional	90 / 6.000	1,5 %; vendibles 5.910
A · Apartamentos	36 / 1.800	2,0 %; vendibles 1.764

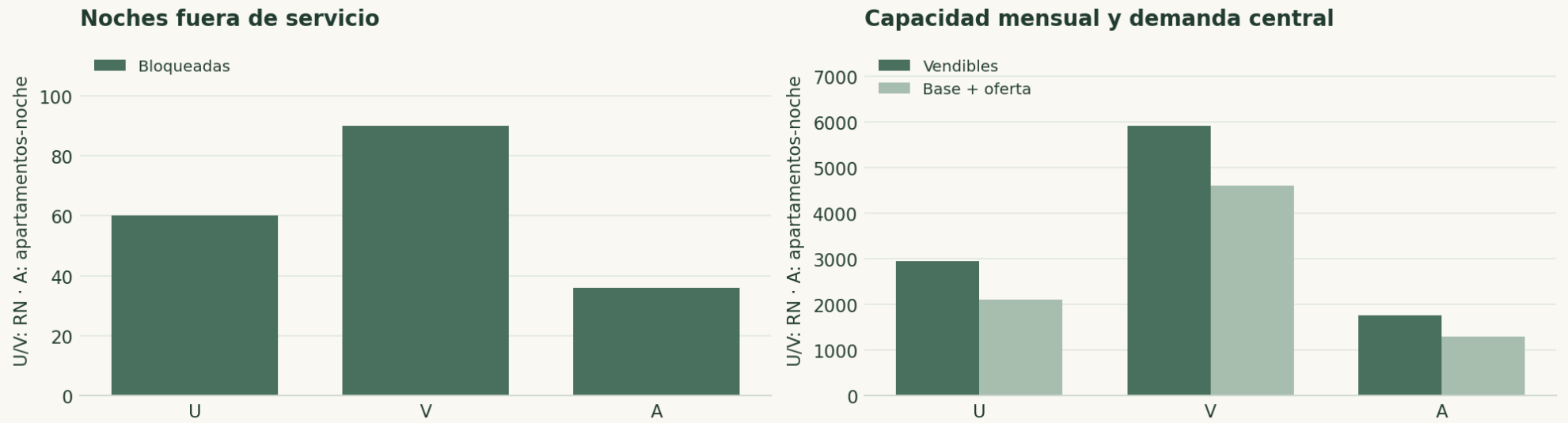
Las ofertas caben en el total mensual. La cartera por fecha y tipo de unidad permite comprobar si también caben cuando el cliente las necesita y si alguna demanda quedaría sin alojamiento por los bloqueos.

Datos conectados. La avería se enlaza al activo, a la unidad y al intervalo bloqueado en el PMS. Criticidad, repetición, duración y demanda afectada orientan la prioridad. Las incidencias de seguridad mantienen su atención inmediata.

Vista propuesta · ¿Qué bloqueos merecen atención primero?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Noviembre · capacidad perdida y previsión base más oferta adicional.



El porcentaje bloqueado es 2 %, 1,5 % y 2 %. La demanda central cabe en el mes; podría no caber en fechas o productos concretos.

Para la próxima revisión. Priorizar activos por criticidad y demanda afectada. Separar noches bloqueadas, estimación de venta desplazada y margen potencial.

Base. Observado y estimado · Los intervalos de bloqueo no se duplican. Comparación mensual insuficiente para confirmar disponibilidad diaria.

Explorar por: Hotel · fecha · producto · activo · causa · criticidad. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 10

Energía y sostenibilidad

¿Cuánto recurso necesita la actividad del hotel?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Consumo y coste de los suministros	Separar consumo, actividad y tarifa antes de explicar la factura.	Energía por habitación ocupada Coste energético por habitación disponible Ver 6 fichas · G-39
Residuos y emisiones de la actividad	Localizar el impacto ambiental de las actividades del hotel.	Emisiones operativas calculadas Emisiones por habitación ocupada Ver 4 fichas · G-40

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Contadores y control de instalaciones	Lecturas, consumos y horarios. PMS y operación aportan ocupación y servicios para interpretarlos.
Facturas de suministros	Precios, periodos facturados y costes de electricidad, agua y otros recursos.
Registros ambientales	Residuos, retiradas y factores de emisión con su fuente y vigencia.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → actividad. F&B y lavandería → servicios. Costes → tarifas.

La lectura conjunta de clima, actividad y tarifa permite valorar cuánto del cambio responde a eficiencia.

Consumo y coste de los suministros

Una factura mayor puede responder a la tarifa, a más actividad o a un consumo distinto. Contadores y servicios ayudan a explicar la diferencia y a localizar dónde investigar.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD y frente al consumo esperado para el clima, actividad y servicios del periodo. Cantidad y tarifa se analizan por separado. RN, comensales, horarios, lavandería y otros usos ayudan a estimar consumo base y variable. Sin contadores por área, la lectura se mantiene a nivel hotel o identifica el reparto, evitando asignar dos veces la factura.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-281 · Para decidir Consumo de energía Cuantificar consumo energético físico separado de su precio.	kWh Lectura final - inicial, ajustada por reinicio y conversión	Lecturas de contadores	Tipología de hotel; servicios intensivos en consumo; clima y periodo; actividad; tarifas. Completar con: KPI-283 · KPI-282
KPI-282 · Para decidir Energía por habitación ocupada Relacionar energía consumida y noches atendidas.	kWh/RN ocupada Energía atribuida a alojamiento / noches ocupadas físicamente	Lecturas de contadores + PMS estancias	Tipos de hotel; actividad atendida; clima y periodo; alcance de los servicios incluidos. Completar con: KPI-281 · KPI-283
KPI-283 · Para decidir Coste energético por habitación disponible Valorar el coste de energía respecto a la capacidad disponible.	€/RN disponible Coste energético del periodo en que se presta el servicio / capacidad de referencia	Lecturas de contadores + Costes + PMS inventario	Tipos de hotel; actividad atendida; clima y periodo; alcance de los servicios incluidos. Completar con: KPI-281 · KPI-282
KPI-286 · Para decidir Desviación frente a consumo esperado Localizar consumos que se apartan de lo esperado para la actividad y las condiciones del hotel.	kWh y % Consumo real - previsto; 100 × diferencia / previsto	Lecturas de contadores + Previsión guardada + PMS estancias	Tipología de hotel; servicios intensivos en consumo; clima y periodo; actividad; tarifas. Completar con: KPI-281 · KPI-283
KPI-284 · Para explicar Consumo de agua Conocer el agua utilizada y su relación con la actividad.	m³ y litros/huésped-noche m³ medidos; 1.000 × m³ atribuibles / huéspedes noche	Lecturas de contadores + PMS ocupantes	Tipos de hotel; actividad atendida; clima y periodo; alcance de los servicios incluidos. Completar con: KPI-281 · KPI-283
KPI-285 · Para explicar Consumo base sin actividad Identificar consumo que permanece aun con actividad mínima.	kWh/hora Promedio de (consumo por hora en intervalos elegibles)	Lecturas de contadores + PMS estancias	Tipología de hotel; servicios intensivos en consumo; clima y periodo; actividad; tarifas. Completar con: KPI-281 · KPI-283

Residuos y emisiones de la actividad

Los totales y el consumo por servicio ofrecen perspectivas complementarias. Verlos juntos permite seguir las medidas ambientales incluso cuando cambia el volumen de negocio.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD con alcance y factores comparables. Conservamos recurso, fuente, factor, vigencia, hotel y servicio para explicar los cambios de método. Total e intensidad se muestran juntos: una menor emisión por noche puede coincidir con más emisiones totales. Los resultados calculados con factores se presentan como estimaciones.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-287 · Para explicar Emisiones operativas calculadas Estimar emisiones del perímetro operativo con factores identificados.	kg CO₂e Suma de (consumo de actividad × factor de emisión vigente)	Lecturas de contadores + Factores de emisión	Tipos de hotel; servicios; fuentes de consumo; emisiones, residuos y renovables. Completar con: KPI-288 · KPI-289
KPI-288 · Para explicar Emisiones por habitación ocupada Relacionar emisiones calculadas con noches físicamente atendidas.	kg CO₂e/RN ocupada Emisiones atribuibles a alojamiento / noches ocupadas físicamente	Lecturas de contadores + Factores de emisión + PMS estancias	Tipos de hotel; servicios; fuentes de consumo; emisiones, residuos y renovables. Completar con: KPI-287 · KPI-289
KPI-289 · Para explicar Residuos por huésped noche Valorar residuos generados por huésped-noche.	kg/huésped-noche Residuos medidos atribuibles / huéspedes noche	Pesajes de residuos + PMS ocupantes	Tipos de hotel; servicios; fuentes de consumo; emisiones, residuos y renovables. Completar con: KPI-287 · KPI-288
KPI-290 · Para explicar Separación de residuos y uso de energía renovable Distinguir separación de residuos de abastecimiento energético renovable.	Residuos separados (%) 100 × kg separados verificados / kg totales. Energía renovable acreditada (%) 100 × kWh renovables acreditados / kWh totales.	Pesajes de residuos + Lecturas de contadores + Factores de emisión	Tipos de hotel; servicios; fuentes de consumo; emisiones, residuos y renovables. Completar con: KPI-287 · KPI-288

PIEZA 11

Experiencia del huésped

¿Qué señales del huésped coinciden con la operación?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Cientes que vuelven	Valorar repetición y contribución observada de los clientes.	Clientes repetidores Frecuencia de estancia Ver 3 fichas · G-41
Satisfacción y participación	Interpretar satisfacción con escala, participación y población comparables.	Recomendación del huésped NPS Satisfacción declarada CSAT Ver 4 fichas · G-42
Lo que cuentan los comentarios	Relacionar temas de opinión con problemas operativos verificables.	Menciones negativas por tema Menciones por tema Ver 5 fichas · G-43

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Encuestas, reseñas y solicitudes	Valoraciones, comentarios, temas e incidencias, conservando fecha y fuente.
CRM o historial de clientes del PMS	Identificación, estancias y repetición. Los registros operativos añaden contexto cuando pueden vincularse.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. Pisos, mantenimiento y personal → contexto de las señales.

Los comentarios aportan pistas para investigar con el equipo. La relación con los datos operativos ayuda a contrastarlas.

Cientes que vuelven

El historial permite conocer quién vuelve y qué negocio ha generado. Relacionar estancias, servicios y contribución aporta una base para valorar la continuidad comercial de esos clientes.

Para comparar. Mes o periodo y ventanas móviles frente a LY, con la misma historia disponible e identificación del cliente. La repetición en el hotel y en la cadena se consulta por separado. Los clientes únicos se recalculan para el periodo completo. La contribución observada describe lo ocurrido; estimar el valor futuro requerirá un modelo adicional y sus hipótesis.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-291 · Para explicar Cientes repetidores Conocer qué parte de los huéspedes identificados vuelve al hotel.	% 100 × huéspedes con estancia previa completada / huéspedes identificados alojados	Cientes y visitas verificadas + PMS estancias	Cientes nuevos y repetidores; tipos de hotel; servicios utilizados; valor del negocio repetido. Completar con: KPI-292 · KPI-293
KPI-292 · Para explicar Frecuencia de estancia Valorar la frecuencia observada de visita del cliente.	estancias/cliente Estancias completadas / clientes identificados activos	Cientes y visitas verificadas + PMS estancias	Cientes nuevos y repetidores; tipos de hotel; servicios utilizados; valor del negocio repetido. Completar con: KPI-291 · KPI-293
KPI-293 · Para explicar Valor realizado del cliente Conocer la contribución histórica atribuible al cliente, no su valor futuro.	€ Suma de (contribución de estancias y servicios atribuibles)	Cientes y visitas verificadas + PMS estancias + Cargos por servicio + Costes + Comisiones	Cientes nuevos y repetidores; tipos de hotel; servicios utilizados; valor del negocio repetido. Completar con: KPI-291 · KPI-292

Satisfacción y participación

Una variación en la nota merece contexto: quién respondió, por qué canal y a qué pregunta. Mantener esas referencias ayuda a reconocer cambios que conviene investigar sin sobrereaccionar a pocas respuestas.

Para comparar. Evolución mensual y móvil frente a LY, manteniendo fuente, escala y pregunta. Invitaciones y respuestas permiten valorar la participación. En cadena, la nota se recalcula con las respuestas originales y se muestra su volumen. Una muestra pequeña puede producir grandes cambios porcentuales; las personas que no respondieron quedan fuera de la valoración, sin atribuirles satisfacción.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-294 · Para decidir Recomendación del huésped NPS Conocer la disposición del huésped a recomendar el hotel.	puntos NPS % promotores 9-10 - % detractores 0-6	Encuestas de huéspedes	Hoteles; fuentes de opinión; temas de experiencia; evolución; volumen de respuestas. Completar con: KPI-295 · KPI-296
KPI-295 · Para decidir Satisfacción declarada CSAT Valorar satisfacción declarada con la pregunta y umbral acordados.	% 100 × respuestas satisfechas según umbral fijado / respuestas válidas	Encuestas de huéspedes	Hoteles; fuentes de opinión; temas de experiencia; evolución; volumen de respuestas. Completar con: KPI-294 · KPI-296
KPI-296 · Para explicar Tasa de respuesta a encuesta Comprobar la participación que sostiene la lectura de encuestas.	% 100 × invitaciones con respuesta válida / invitaciones entregadas	Encuestas de huéspedes	Hoteles; fuentes; participación; representatividad de las valoraciones. Completar con: KPI-294 · KPI-295
KPI-297 · Para explicar Valoración media por fuente Seguir valoraciones manteniendo la misma plataforma y escala.	puntos · escala de la fuente Suma de (puntuaciones) / reseñas puntuadas	Opiniones clasificadas	Hoteles; fuentes de opinión; temas de experiencia; evolución; volumen de respuestas. Completar con: KPI-294 · KPI-295

Lo que cuentan los comentarios

Las opiniones pueden señalar problemas que los promedios ocultan. Agrupar los temas y contrastarlos con la actividad del hotel ayuda a concretar qué revisar con cada equipo.

Para comparar. Seguimos cada tema por mes y ventanas móviles, con volumen y fuente visibles. Conservamos el comentario original y revisamos una muestra de etiquetas. Persistencia y servicio afectado ayudan a priorizar. El vínculo con pisos, mantenimiento o personal llega hasta donde permiten los registros; una coincidencia abre una investigación. La gestión de la incidencia continúa en su sistema habitual.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-299 · Para decidir Menciones negativas por tema Localizar temas con mayor presencia de comentarios negativos.	% 100 × reseñas negativas del tema / reseñas analizadas; variante sobre reseñas del tema	Opiniones clasificadas	Limpieza, atención y otros temas; hoteles; fuentes; evolución; señales de la operación. Completar con: KPI-298 · KPI-300
KPI-298 · Para explicar Menciones por tema Identificar los temas que aparecen en las opiniones.	% 100 × reseñas que mencionan tema / reseñas analizadas	Opiniones clasificadas	Limpieza, atención y otros temas; hoteles; fuentes; evolución; señales de la operación. Completar con: KPI-299 · KPI-300
KPI-300 · Para explicar Señales recurrentes de experiencia Detectar señales negativas persistentes que merecen revisión.	temas Número de temas que superan umbral de volumen y cambio acordado	Opiniones clasificadas	Limpieza, atención y otros temas; hoteles; fuentes; evolución; señales de la operación. Completar con: KPI-298 · KPI-299
KPI-301 · Para explicar Relación entre experiencia y operación Buscar coincidencias entre comentarios y operación que ayuden a investigar sus causas.	comparación de tasas y nivel de servicio Comparar tasa de menciones con nivel de servicio o carga del periodo	Opiniones clasificadas + Pisos y tiempos + Turnos y fichajes + PMS estancias	Temas de opinión y señales operativas del hotel. Coincidencia no implica causa ni permite atribuir a un turno. Completar con: KPI-298 · KPI-299
KPI-302 · Para explicar Coste de recuperación de servicio Identificar el coste registrado de compensar fallos de servicio.	€ Abonos + compensaciones + coste directo de recuperación	Compensaciones registradas + Cargos por servicio + Costes + PMS estancias	Tipos de compensación; servicios afectados; hoteles; coste asociado a recuperar la experiencia. Completar con: KPI-298 · KPI-299

Comparar hoteles · ¿Hay una señal con respaldo suficiente?

Comentarios de octubre por el mismo tema y fuente, sin asociación fiable con estancias.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Reseñas negativas que mencionan limpieza / reseñas que mencionan limpieza. Una reseña cuenta una vez dentro del tema. Mantener fuente e idioma; mostrar numerador y denominador.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	18 negativas entre 100 reseñas del tema	18 %; contrastar con otros meses
V · Vacacional	7 entre 100	7 %; mismo alcance de fuente
A · Apartamentos	2 entre 10	20 %; muestra pequeña

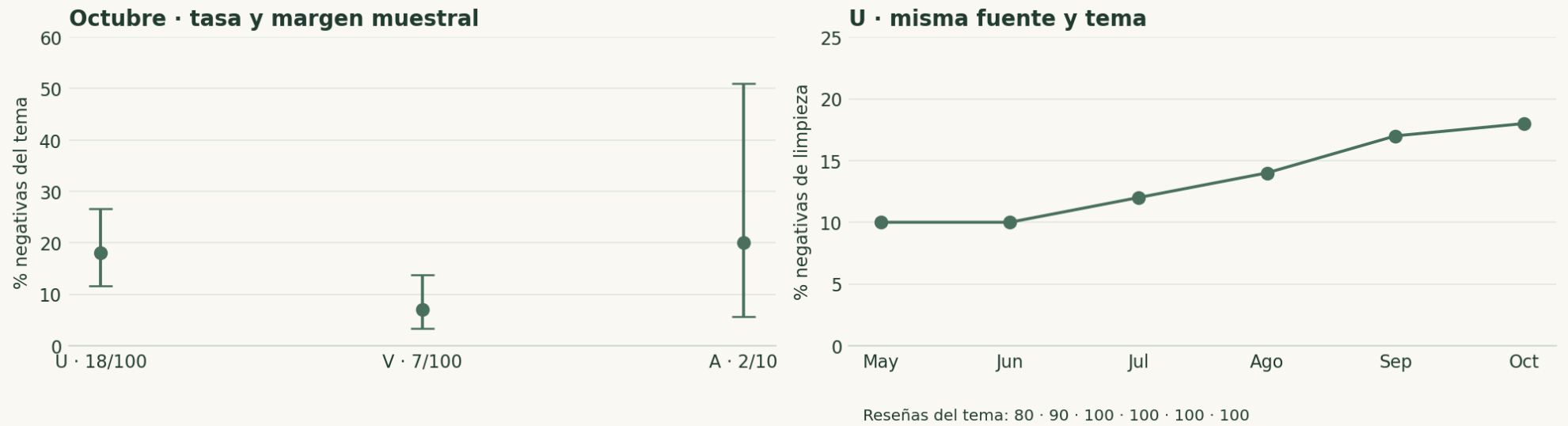
En A, una sola respuesta cambia el porcentaje en diez puntos. El 20 % merece seguimiento junto al número de casos, la participación y la repetición en otros meses antes de comparar el hotel con los demás.

Datos conectados. Cada reseña conserva fuente, idioma, periodo y clasificación revisada. La comprobación incluye avisos acertados y comentarios negativos omitidos. El detalle operativo llega hasta donde permite el vínculo con la estancia.

Vista propuesta · ¿La diferencia tiene suficiente muestra?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Octubre · negativas dentro del tema limpieza, misma fuente.



A muestra 20 %, pero solo 2 de 10 casos; su incertidumbre muestral es mayor. U presenta aumento sostenido en la secuencia ilustrativa.

Para la próxima revisión. Revisar persistencia y casos clasificados; contrastar inspecciones y retrabajo sin asignar la opinión a una estancia o turno desconocidos.

Base. Observado clasificado · Intervalos binomiales Wilson 95 % orientativos; no corrigen sesgo de participación ni errores de clasificación.

Explorar por: Hotel · tema · fuente · idioma · periodo · muestra. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 12

Facturación y tesorería

¿Cuánto de lo vendido se ha cobrado y qué queda pendiente?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Deuda y recuperación de cobros	Priorizar cobros según saldo, vencimiento y comportamiento del deudor.	Saldo pendiente de cobro Saldo vencido Ver 6 fichas · G-44
De la venta a la cuenta bancaria	Explicar qué parte de la venta se ha convertido en caja.	Flujo de caja operativo Conciliación de liquidaciones Ver 4 fichas · G-45

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Facturación y gestión de cobros	Facturas, vencimientos, deuda, anticipos y pagos aplicados.
Medios de pago, liquidaciones y bancos	Cobros, comisiones de pago, devoluciones y movimientos bancarios para conciliar venta y caja.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS y eventos → derechos de cobro. Canales → liquidaciones. Compras → pagos.

La venta, el resultado y la caja se siguen por separado, con anticipos y cobros conciliados.

ANÁLISIS · PIEZA 12

Deuda y recuperación de cobros

El ingreso facturado no indica cuándo llegará el dinero. Documentos, vencimientos y cobros permiten localizar el saldo pendiente, su concentración y las gestiones que requieren seguimiento.

Para comparar. Saldo al corte frente al cierre anterior y al equivalente LY. Ventas y cobros se siguen como movimientos separados. Pagador, documento, hotel y canal explican la concentración; una cuenta central conserva el hotel de origen sin replicar el saldo. La recuperación se compara con igual tiempo desde vencimiento, incluyendo facturas abiertas junto a las ya cobradas.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-303 · Para decidir Saldo pendiente de cobro Conocer el ingreso facturado que aún no se ha cobrado.	€ Importe exigible - cobros aplicados - abonos aplicados	Facturas y vencimientos + Cobros y banco	Clientes y agencias; tipos de contrato; antigüedad de deuda; plazos pactados; hoteles. Completar con: KPI-304 · KPI-305
KPI-304 · Para decidir Saldo vencido Priorizar deuda cuyo plazo de pago ya ha vencido.	€ Suma de (saldo con vencimiento < corte); 100 × vencido / saldo total	Facturas y vencimientos + Cobros y banco	Clientes y agencias; tipos de contrato; antigüedad de deuda; plazos pactados; hoteles. Completar con: KPI-303 · KPI-305
KPI-305 · Para explicar Antigüedad de deuda Ordenar la deuda según tiempo pendiente o vencido.	€ por tramo de días Distribuir saldo en tramos de días desde vencimiento	Facturas y vencimientos + Cobros y banco	Clientes y agencias; tipos de contrato; antigüedad de deuda; plazos pactados; hoteles. Completar con: KPI-303 · KPI-304
KPI-306 · Para explicar Plazo medio de cobro realizado Conocer el tiempo real transcurrido hasta cobrar facturas pagadas.	días Suma de (importe aplicado × días desde factura) / importe aplicado	Facturas y vencimientos + Cobros y banco	Clientes y agencias; tipos de contrato; antigüedad de deuda; plazos pactados; hoteles. Completar con: KPI-303 · KPI-304
KPI-307 · Para explicar Días de venta pendientes de cobro DSO Relacionar saldo comercial pendiente y ritmo de ventas a crédito.	días Saldo medio a cobrar / ventas a crédito comparables × días del periodo	Facturas y vencimientos + Cobros y banco + Cargos por servicio	Clientes y agencias; tipos de contrato; antigüedad de deuda; plazos pactados; hoteles. Completar con: KPI-303 · KPI-304
KPI-308 · Para explicar Cobro exigible recuperado Comprobar cuánto del importe exigible se ha recuperado.	% 100 × pagos aplicados a grupo de seguimiento / importe exigible neto de grupo de seguimiento	Facturas y vencimientos + Cobros y banco	Clientes y agencias; tipos de contrato; antigüedad de deuda; plazos pactados; hoteles. Completar con: KPI-303 · KPI-304

ANÁLISIS · PIEZA 12

De la venta a la cuenta bancaria

Anticipos, comisiones y devoluciones explican parte de la diferencia entre lo vendido y lo recibido. Reconstruir ese recorrido permite reconocer lo ya justificado y centrarse en las partidas pendientes.

Para comparar. Cobros y flujo de caja mensual y YTD frente a LY/LYTD; anticipos y diferencias pendientes, como saldos al corte. Reserva, factura, liquidación y banco se enlazan por sus referencias. Comisiones, retenciones, devoluciones, disputas y partidas sin aplicar explican la diferencia. Los vencimientos sustentan la caja contractual; el comportamiento de pago validado permite estimar la caja esperada.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-312 · Para decidir Flujo de caja operativo Conocer el efectivo generado o consumido por la operación.	€ Cobros operativos - pagos operativos	Cobros y banco + Costes	Hoteles; actividad operativa; evolución de entradas y salidas de dinero; necesidades de caja. Completar con: KPI-309 · KPI-310
KPI-309 · Para explicar Conciliación de liquidaciones Detectar diferencias entre liquidación comercial e ingreso bancario.	% y € 100 × importe conciliado / importe liquidado; diferencia sin explicar	Cobros y banco + Comisiones + Motor + PMS	Canales; medios de pago; anticipos; comisiones; diferencias pendientes; hoteles. Completar con: KPI-312 · KPI-310
KPI-310 · Para explicar Depósitos y anticipos de clientes Separar dinero recibido por adelantado de venta ya realizada.	€ Cobros anticipados - devoluciones - aplicaciones a cargos	Cobros y banco + Histórico de reservas	Canales; medios de pago; anticipos; comisiones; diferencias pendientes; hoteles. Completar con: KPI-312 · KPI-309
KPI-311 · Para explicar Contracargos y devoluciones · Lecturas separadas Identificar pérdidas o salidas de caja por disputas y devoluciones.	Tasa de contracargos (%) 100 × importe contracargado / importe cobrado del mismo grupo de seguimiento. Devoluciones de pago (€) Sumar devoluciones efectuadas; mostrar por separado los contracargos para no duplicar movimientos.	Cobros y banco + Intentos de pago	Canales; medios de pago; anticipos; comisiones; diferencias pendientes; hoteles. Completar con: KPI-312 · KPI-309

Comparar hoteles · ¿Qué parte del pendiente está vencida?

Situación al 31/10; los saldos pertenecen a negocio anterior, no a las ofertas futuras.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Saldo vencido / saldo pendiente al corte. Mostrar también concentración: en U, 6.000 € de los 10.000 € vencidos corresponden a un único pagador. Revisar vencimientos pactados y disputas.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Pendiente 100.000 €; vencido 10.000 €	10 %; mayor pagador: 60 % del vencido
V · Vacacional	Pendiente 200.000 €; vencido 20.000 €	10 %; revisar composición de deudores
A · Apartamentos	Pendiente 20.000 €; vencido 1.000 €	5 %; menor saldo no prueba mejor gestión

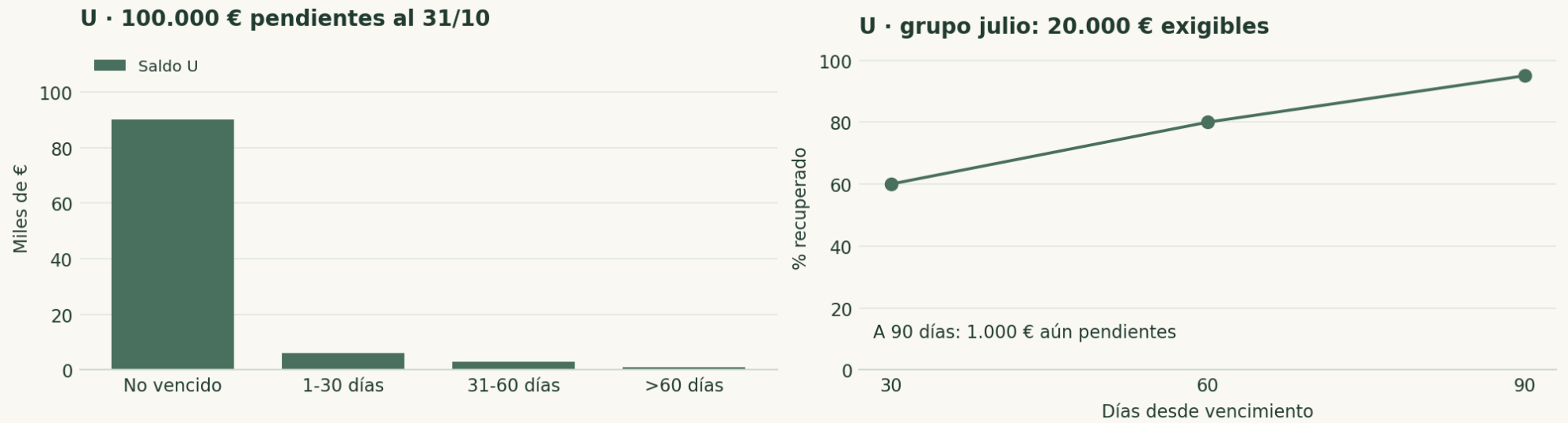
U y V tienen el mismo porcentaje vencido, pero distinta exposición en euros. Para la oferta de U, un anticipo supuesto del 30 % aportaría 3.600 € antes del servicio. Ese adelanto mejora la caja y se mantiene separado del ingreso realizado.

Datos conectados. Factura y vencimiento se enlazan al cobro, pagador y hotel. Seguimos facturas con el mismo tiempo transcurrido desde vencimiento, incluidas las que todavía están abiertas, para valorar la recuperación.

Vista propuesta · ¿Dónde se concentra la deuda y cómo se recupera?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

U · saldo al 31/10; seguimiento de facturas vencidas en julio.



U tiene 10.000 € vencidos; 6.000 € pertenecen al principal pagador. El grupo de julio recupera 95 % a 90 días y conserva 1.000 € pendientes.

Para la próxima revisión. Priorizar importe, plazos y disputas. Para la oferta nueva, contrastar anticipo, vencimiento y riesgo de caja por separado de la contribución.

Base. Observado · Grupo de julio: 20.000 € exigibles, sin abonos; los 1.000 € pendientes forman parte del tramo de más de 60 días al 31/10.

Explorar por: Corte · pagador · hotel · vencimiento · grupo de facturas. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 13

Servicios complementarios

¿Qué aportan el spa, el aparcamiento y los demás servicios?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
Rendimiento de los servicios complementarios	Revisar oferta, horarios y recursos de los servicios complementarios.	Utilización de recurso de servicio Contribución por tratamiento o servicio Ver 6 fichas · G-46
Uso e ingreso del aparcamiento	Valorar el uso y rendimiento de las plazas de aparcamiento.	Ocupación de aparcamiento Ingreso por plaza día disponible Ver 2 fichas · G-47

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Reservas y agendas de cada servicio	Citas, capacidad, horarios y recursos de spa, actividades y otros servicios.
Control de accesos y ventas	Usos, duración, plazas e ingresos. Compras y personal completan el coste de cada actividad.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. PMS → venta cruzada. Compras y personal → coste de atender cada uso.

Cada actividad conserva una unidad útil para gestionarla: plaza-hora, tratamiento o uso.

Rendimiento de los servicios complementarios

El spa, las pistas o las salas aportan negocio y necesitan recursos. Conectar agenda, uso, ingreso y coste ayuda a revisar horarios y oferta, incluyendo tanto huéspedes como clientes externos.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD para servicios presentes en ambos periodos. Cada actividad conserva su unidad: plaza-hora, cita o tratamiento. Agenda, uso, venta y recursos coinciden en la misma franja; la capacidad depende del recurso necesario más escaso. Incluido, gratuito y venta adicional quedan separados. La contribución puede completarse con la oportunidad desplazada cuando sea estimable.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-313 · Para decidir Utilización de recurso de servicio Valorar el uso de recursos como cabinas, pistas o salas de servicio.	% 100 × horas efectivamente ocupadas / horas habilitadas	Agenda y accesos de servicios	Spa y otros servicios; capacidad utilizada; clientes alojados y externos; ingreso y contribución. Completar con: KPI-315 · KPI-314
KPI-315 · Para decidir Contribución por tratamiento o servicio Conocer qué deja cada tratamiento después de sus costes definidos.	€ Ingreso Bruto - material variable - trabajo variable directo - comisiones - otros costes variables.	Agenda y accesos de servicios + Cargos por servicio + Almacén y movimientos + Turnos y fichajes + Nómina y externos + Costes	Spa y otros servicios; capacidad utilizada; clientes alojados y externos; ingreso y contribución. Completar con: KPI-313 · KPI-314
KPI-314 · Para explicar Ingreso por hora de recurso disponible Relacionar venta del servicio y capacidad horaria de su recurso.	€/hora Ingreso Bruto / horas de recurso habilitadas	Agenda y accesos de servicios + Cargos por servicio	Spa y otros servicios; capacidad utilizada; clientes alojados y externos; ingreso y contribución. Completar con: KPI-313 · KPI-315
KPI-316 · Para explicar Tasa de no presentación y tasa de cancelación de citas Identificar capacidad de citas perdida por cancelación o no presentación.	No presentación a citas (%) 100 × citas sin presentación / citas esperadas tras cancelaciones. Cancelación de citas (%) 100 × citas canceladas / citas confirmadas del mismo grupo de seguimiento.	Agenda y accesos de servicios	Spa y otros servicios; capacidad utilizada; clientes alojados y externos; ingreso y contribución. Completar con: KPI-313 · KPI-315
KPI-317 · Para explicar Penetración de servicios complementarios Medir el uso de servicios complementarios por clientes elegibles.	% 100 × estancias que usan servicio / estancias elegibles	Agenda y accesos de servicios + PMS estancias	Spa y otros servicios; capacidad utilizada; clientes alojados y externos; ingreso y contribución. Completar con: KPI-313 · KPI-315
KPI-318 · Para explicar Ingreso de extras por estancia Valorar el ingreso de extras asociado a cada estancia.	€/estancia Extras atribuibles / estancias terminadas	Agenda y accesos de servicios + Cargos por servicio + PMS estancias	Spa y otros servicios; capacidad utilizada; clientes alojados y externos; ingreso y contribución. Completar con: KPI-313 · KPI-315

ANÁLISIS · PIEZA 13

Uso e ingreso del aparcamiento

Una plaza puede estar incluida en la estancia, ser gratuita o venderse aparte. El acceso, la duración y el cargo permiten entender su rendimiento y revisar las condiciones de uso.

Para comparar. Mes y YTD frente a LY/LYTD, con plazas-día disponibles y política de gratuidad comparables. Conservamos capacidad por fecha, duración del uso y condición: incluido, gratuito o vendido. Los importes ligados a una estancia mantienen el vínculo con el paquete y el periodo de servicio. Ocupación y rendimiento económico se leen con la misma unidad de tiempo.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-319 · Para decidir Ocupación de aparcamiento Conocer la utilización de las plazas de aparcamiento.	% 100 × plaza horas ocupadas / plaza horas habilitadas	Agenda y accesos de servicios Qué aportan: Separar ocupación física, tiempo habilitado e ingreso de parking.	Hoteles con aparcamiento comparable; uso de plazas; política de precio; servicio incluido o vendido aparte. Completar con: KPI-320
KPI-320 · Para explicar Ingreso por plaza día disponible Relacionar ingreso de aparcamiento y capacidad diaria disponible.	€/plaza-día Ingreso Bruto parking / plazas día habilitadas	Agenda y accesos de servicios + Cargos por servicio Qué aportan: Separar ocupación física, tiempo habilitado e ingreso de parking.	Hoteles con aparcamiento comparable; uso de plazas; política de precio; servicio incluido o vendido aparte. Completar con: KPI-319

Comparar hoteles · ¿Qué recurso limita vender extras?

Noviembre: aparcamiento y spa se evalúan aparte, sin incorporar venta opcional a la contribución base.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Parking: plazas-hora usadas / disponibles, expresadas aquí como días equivalentes de 24 horas. Spa: cada tratamiento exige una hora de cabina y una de terapeuta coincidentes. Las horas de ambos recursos no se suman.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Parking 420/600 días equivalentes; spa cabina 100 h, terapeuta 60 h	Parking 70 %; spa máximo 60 sesiones
V · Vacacional	Parking 600/1.200; spa cabina 160 h, terapeuta 180 h	Parking 50 %; spa máximo 160 sesiones
A · Apartamentos	Sin parking comercial ni spa en el caso	No aplica

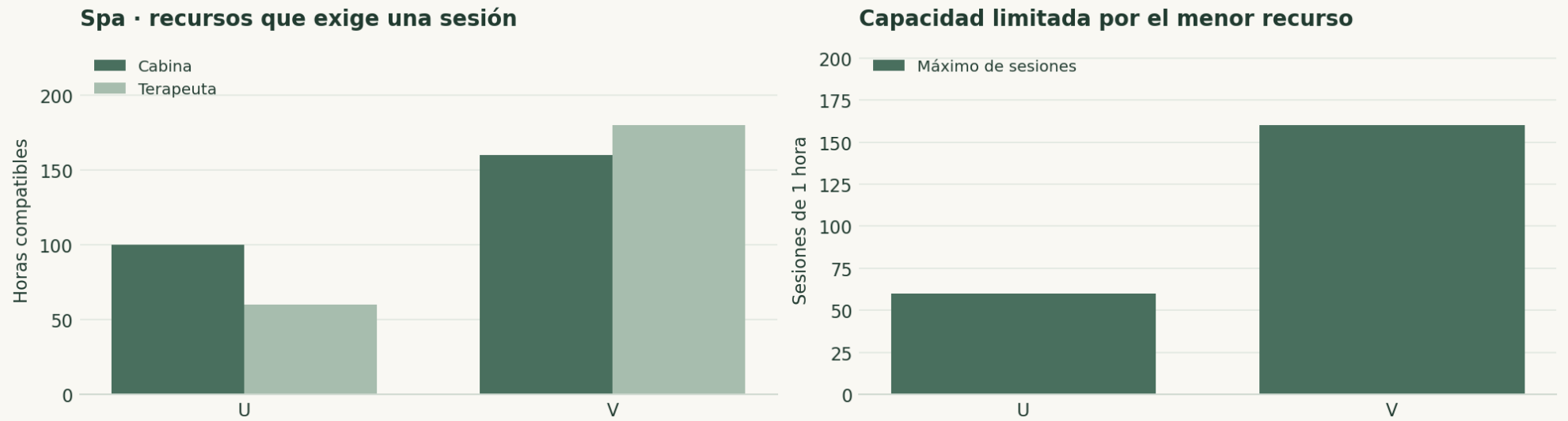
En U, el horario del terapeuta limita la capacidad a 60 sesiones. Una cabina adicional no ampliaría esa capacidad por sí sola. Agenda, demanda y contribución permiten valorar qué recurso conviene reforzar.

Datos conectados. Agenda y recursos muestran disponibilidad; reservas y usos, actividad; ingresos y costes, contribución. Servicios incluidos, gratuitos y extras contratados conservan su condición. Un extra confirmado añade solo su contribución adicional.

Vista propuesta · ¿Qué capacidad limita los servicios adicionales?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Noviembre · cabinas y terapeutas compatibles para tratamientos de una hora.



U puede atender como máximo 60 sesiones por terapeuta; V, 160 por cabina. Las horas libres de un recurso no sustituyen al otro.

Para la próxima revisión. Valorar demanda, contribución y capacidad compartida antes de ampliar. Mantener extras opcionales fuera de la venta base hasta confirmarlos.

Base. Escenario · Máximos bajo coincidencia total de horarios; confirmar agenda real. Un límite de capacidad no es una previsión de venta.

Explorar por: Hotel · servicio · recurso · horario · cliente alojado o externo. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

PIEZA 14

Previsión de negocio

¿Qué cambia si cambian las reservas, los costes o los recursos?

QUÉ ANALIZAMOS	PARA QUÉ NOS SIRVE	POR DÓNDE EMPEZAR
El hotel frente a su mercado	Situar la evolución propia frente a una referencia comparable.	Índice de ocupación frente a mercado MPI Índice de ingreso por habitación RGI Ver 4 fichas · G-48
Previsiones que crecen con los datos	Comparar escenarios y comprobar si la previsión mejora una referencia sencilla.	Error y sesgo de la previsión económica Sensibilidad del margen Ver 2 fichas · G-49

Qué información necesitamos y dónde encontrarla

DÓNDE BUSCAR	QUÉ INFORMACIÓN INCORPORAMOS
Históricos, cartera y presupuesto	Resultados, reservas futuras, objetivos e hipótesis para construir y contrastar previsiones.
Previsiones disponibles	Versiones guardadas y resultados posteriores. Si existe un sistema de revenue management, incorporamos sus previsiones; costes y operación amplían el alcance.

La información puede proceder de la aplicación, una exportación o un archivo de trabajo.

Conexiones con otras piezas. Combina las piezas disponibles y conserva qué parte es observada y cuál estimada.

Podemos empezar con el PMS y ampliar la previsión a medida que llegan datos de costes, servicios y recursos.

ANÁLISIS · PIEZA 14

El hotel frente a su mercado

Una caída puede afectar al hotel o acompañar al mercado. Una referencia de establecimientos comparables aporta contexto a la evolución propia y ayuda a enfocar la revisión comercial.

Para comparar. Mes frente a LY y a un conjunto competitivo equivalente, con composición, moneda, calendario y definiciones estables. Los índices se recalculan para el periodo. El precio publicado de otro hotel informa sobre su oferta; el ADR realizado requiere datos de sus ventas. Esta referencia puede añadirse desde el PMS y aporta contexto comercial, sin ser requisito para empezar a prever ni una medida de beneficio.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-321 · Para decidir Índice de ocupación frente a mercado MPI Situar la ocupación frente a un conjunto competitivo equivalente.	índice · base 100 100 × ocupación hotel / ocupación conjunto comparable	PMS estancias + PMS inventario + Referencia de mercado	Destino; categoría; tipología; periodo; conjunto competitivo comparable. Completar con: KPI-322 · KPI-323
KPI-322 · Para decidir Índice de tarifa media ARI Comparar la tarifa media realizada con la referencia competitiva.	índice · base 100 100 × ADR hotel / ADR conjunto comparable	Cargos por servicio + PMS estancias + Referencia de mercado	Destino; categoría; tipología; periodo; conjunto competitivo comparable. Completar con: KPI-321 · KPI-323
KPI-323 · Para decidir Índice de ingreso por habitación RGI Situar el RevPAR frente al mercado comparable.	índice · base 100 100 × RevPAR hotel / RevPAR conjunto comparable	Cargos por servicio + PMS inventario + Referencia de mercado	Destino; categoría; tipología; periodo; conjunto competitivo comparable. Completar con: KPI-321 · KPI-322
KPI-324 · Para explicar Evolución de la cartera con hoteles comparables Comparar la cartera de hoteles sin cambios de composición.	% de evolución comparable Ratio de sumas actuales frente a sumas del mismo conjunto base	Cargos por servicio + PMS estancias + PMS inventario + Referencia de mercado	Destino; categoría; tipología; periodo; conjunto competitivo comparable. Completar con: KPI-321 · KPI-322

Previsiones que crecen con los datos

El PMS permite empezar a prever venta. Costes añade gasto y resultado; la operación, los recursos necesarios. Reunir estas piezas permite comparar escenarios y ver qué parte depende todavía de una hipótesis.

Para comparar. Contrastamos previsiones guardadas a igual antelación con los resultados posteriores y con una referencia sencilla. Seguimos error, sesgo y cobertura de rangos por mes y horizonte, con pruebas fuera del periodo de ajuste. Ingresos, comidas y horas comparten demanda: los escenarios conservan esa relación. Los intervalos de cada parte no se suman como si fueran el del total; fuentes e hipótesis pendientes quedan visibles.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-325 · Para decidir Error y sesgo de la previsión económica Valorar cuánto se aleja la previsión económica de lo realizado.	% y € de error y sesgo Sumar errores absolutos y dividir por suma de reales en valor absoluto × 100; mostrar sesgo y error en euros. Comparar con referencia sencilla al mismo horizonte. Con reales cercanos a cero, priorizar euros; verificar cobertura del rango.	Previsión guardada + Cargos por servicio + Costes Qué aportan: Contrastar la previsión guardada con resultados posteriores.	Hoteles y tipologías; horizonte de previsión; periodo; desviación y tendencia a prever de más o de menos. Completar con: KPI-326
KPI-326 · Para explicar Sensibilidad del margen Entender cuánto cambia el GOP al modificar un supuesto del escenario.	€ GOP del escenario modificado - GOP base	Previsión guardada + Hipótesis documentadas + Cargos por servicio + Costes Qué aportan: Contrastar la previsión guardada con resultados posteriores.	Escenarios; periodos; tipología de hotel; antelación de previsión; ingresos, recursos y resultado. Completar con: KPI-325

Comparar hoteles · ¿La previsión mejora una referencia sencilla?

Evaluación posterior de noviembre sobre la previsión base guardada al 31/10; excluye las ofertas adicionales.

Caso ficticio · U: urbano; V: vacacional; A: apartamentos. Datos de septiembre y octubre; decisión sobre noviembre al 31/10. Las cifras ilustran el análisis.

Error = diferencia absoluta entre noches previstas y reales / reales. Referencia sencilla: cierre LY comparable ajustado al perímetro. En producción evaluar varios cortes y horizontes con información disponible entonces.

Hotel	Dato observado o base del ejemplo	Resultado comparable
U · Urbano	Previstas 2.000; real 2.100; referencia 1.900	Error 4,76 %; referencia 9,52 %
V · Vacacional	Previstas 4.500; real 4.400; referencia 4.200	Error 2,27 %; referencia 4,55 %
A · Apartamentos	Previstas 1.200; real 1.180; referencia 1.100	Error 1,69 %; referencia 6,78 %

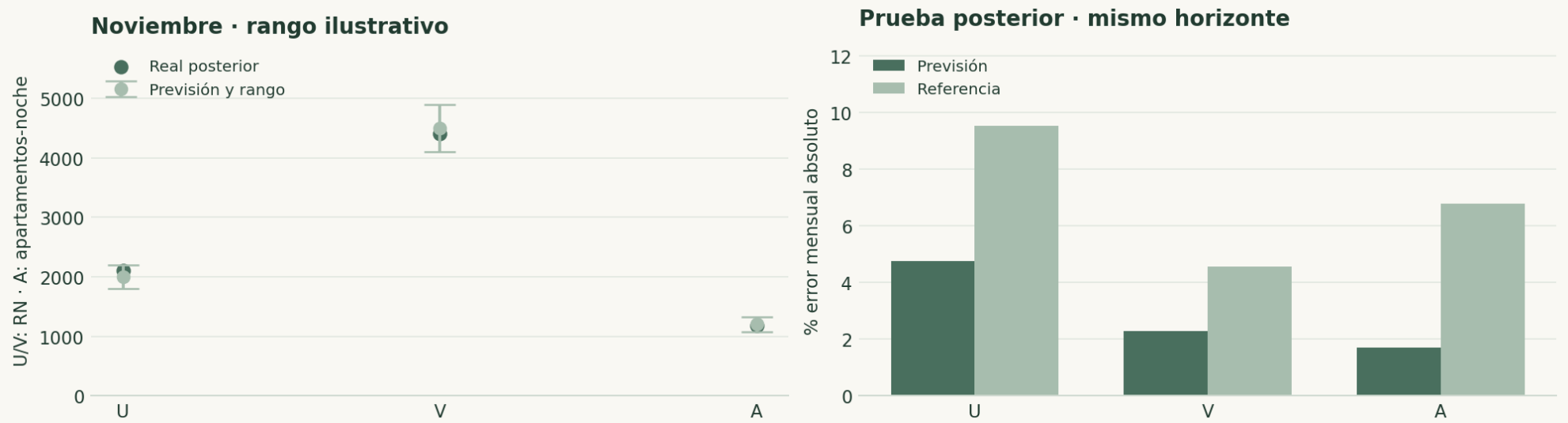
El error conjunto es 220/7.680 = 2,86 %, frente al 6,25 % de la referencia. El sesgo de +20 noches parece pequeño, pero combina una previsión baja en U y alta en V. Más meses permitirán comprobar si la mejora se mantiene.

Datos conectados. Contrastamos la previsión guardada con el resultado posterior. La evaluación mensual se completa con el error diario, los días de alta demanda y su utilidad para compras y turnos. Los errores de cada hotel permanecen visibles.

Vista propuesta · ¿La previsión aporta más que una referencia sencilla?

PROPUESTA DE EVOLUCIÓN · DATOS FICTICIOS

Noviembre base · previsión al 31/10 y evaluación posterior ficticia.



El error mensual conjunto es 2,86 % frente a 6,25 % de la referencia. Las tres realizaciones caen en los rangos ilustrativos: tres casos no calibran su cobertura.

Para la próxima revisión. Probar varios meses y cortes; revisar error diario y por horizonte. Autorizar el uso solo si mejora la referencia y sirve a compras, turnos o venta.

Base. Estimado y evaluación · Rangos orientativos sin nivel probabilístico validado. El realizado posterior no se utiliza para reconstruir la previsión.

Explorar por: Mes objetivo · hotel · corte · horizonte · versión · escenario. Navegación PDF activa; filtros ilustrativos.

La decisión con las piezas disponibles

Escenario común de noviembre · propuestas sujetas a validación

Comparamos 80, 100 y 120 noches de alojamiento realizadas por oferta, manteniendo precio, composición de huéspedes y uso de pensiones. Todos los costes varían proporcionalmente salvo el recargo de refuerzo. Horas necesarias menos horas libres compatibles, si el resultado es positivo, se multiplica por el recargo supuesto de 10 €/h.

Hotel / unidad	80 noches	100 noches	120 noches
U · Urbano · RN	5.680 €	7.100 €	8.444 €
V · Vacacional · RN	3.720 €	4.400 €	4.960 €
A · Apartamentos · apartamentos-noche	5.840 €	7.300 €	8.692 €

Contribución incremental después del recargo; no es GOP. Se excluyen estructura, eventos opcionales y extras no vendidos. El coste laboral base ya estaba incluido. No se descuenta dos veces. Estas cantidades no expresan probabilidades ni garantizan que las noches se vendan.

Qué tendría que cumplirse para decidir

Comprobación y responsable	Consecuencia para la decisión
Demanda y disponibilidad por fecha y producto Revenue y recepción	No basta que las noches quepan en el mes. Validar desplazamiento y que la oferta no sustituya venta que habría llegado igualmente.
Horas por franja, competencia y condición real Operaciones y personal	V exige refuerzo en el escenario central. U y A también lo necesitarían en el escenario alto. Confirmar que el recargo supuesto representa un coste real.
Asistencia, recetas, existencias y suministros F&B y compras	Revisar cantidades, caducidad y plazos. Una nueva estimación sustituye el componente anterior del coste; no se suma encima.
Condiciones de cobro y riesgo Administración	El anticipo hipotético de U aporta 3.600 € para 100 noches de alojamiento; el momento de caja no cambia el ingreso ni acredita contribución.

Cómo aprender después

Antes de actuar, acordamos responsable, cambio previsto, mejora esperada y fecha de revisión. Después contrastamos noches, comidas, horas, calidad, contribución y caja. Conservamos supuestos y cambios para separar errores de previsión de decisiones posteriores y mejorar la siguiente estimación.

Para evaluar una promoción, acordamos antes qué mejora buscamos y con qué la compararemos. Cuando es viable, una prueba con grupos asignados al azar ayuda a estimar su efecto. Tamaño, duración y condiciones de precio y disponibilidad se preparan para detectar una diferencia útil sin interferencias entre grupos.

Si la prueba aleatoria no es posible, dejamos documentadas la comparación, las tendencias previas y otras actuaciones simultáneas. La contribución se presenta después de campaña y con su incertidumbre. Esto permite valorar la evidencia disponible sin atribuir a la promoción cualquier subida posterior.

Volver al caso inicial

Ver validación

Índice

Confianza en la información

A veces cambia el negocio; otras, falta una carga de datos. Estos controles acompañan el análisis para reconocer la diferencia y poder explicar una cifra hasta su origen.

Para comparar. Revisamos cobertura, conciliación y vigencia por hotel, fecha y servicio. Un hotel sin datos sigue identificado en el informe; su actividad no se convierte en cero. La cifra mantiene acceso a su origen y a las reglas utilizadas. Cuando falta una fuente relevante, la limitación acompaña al resultado para valorar qué decisiones permite tomar.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-327 · Para decidir Retraso del dato completo Saber si los datos llegan a tiempo para usarlos en la decisión.	horas de retraso Hora actual - última fecha y hora de negocio cubierta de forma completa.	Control de datos	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-328 · KPI-329
KPI-332 · Para decidir Diferencia de conciliación de ingresos Detectar diferencias de ingresos entre modelo y fuente de control.	€ y % Ingreso modelo - ingreso fuente comparable; porcentaje sobre fuente	Control de datos + Cargos por servicio + Costes + TPV	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-334 · Para decidir Cobertura de trazabilidad de KPI Saber qué indicadores permiten consultar los datos y reglas que los originan.	% 100 × métricas con fórmula versión fuente y acceso al detalle / métricas publicadas	Control de datos	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-328 · Para validar Completitud de carga Detectar información esperada que no ha llegado.	% 100 × particiones o registros recibidos completos / esperados verificables	Control de datos	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-329
KPI-329 · Para validar Duplicidad de registros Evitar contar varias veces la misma operación.	% 100 × registros excedentes sobre claves únicas / registros recibidos	Control de datos	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-330 · Para validar Integridad de relaciones Comprobar que podemos enlazar reservas, tareas, horas y costes entre sistemas.	% 100 × hechos con dimensiones y vínculos válidos / hechos que requieren vínculo	Control de datos	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-331 · Para validar Cobertura de clasificación Conocer qué parte de la actividad tiene clasificación válida.	% de importe y % de registros 100 × suma de importes absolutos clasificados / suma de importes absolutos; porcentaje de registros aparte	Control de datos + Cargos por servicio + Costes	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-333 · Para validar Diferencia de conciliación de actividad Detectar diferencias de actividad entre modelo y sistema de origen.	RN y huéspedes Noches modelo - noches control PMS; huéspedes modelo - control	Control de datos + PMS estancias + PMS ocupantes + PMS inventario	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-335 · Para validar Cobertura de histórico de reservas Comprobar si existe histórico suficiente para comparar carteras.	% 100 × copias históricas completas disponibles / copias históricas esperados	Control de datos + Cartera histórica	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-336 · Para validar Cumplimiento de reglas de calidad Detectar incumplimientos de las reglas de calidad acordadas.	% 100 × registros que superan reglas aplicables / registros evaluados	Control de datos	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328
KPI-337 · Para validar Cobertura del informe de cadena Conocer qué hoteles y periodos sostienen el informe de cadena.	% 100 × unidades de control de hoteles con dato completo / unidades esperadas del perímetro.	Auditoría de cargas; inventario, cierres y perímetro esperado.	Hoteles y áreas de negocio cubiertos; información disponible y pendiente; fiabilidad de las comparaciones. Completar con: KPI-327 · KPI-328

Comprobar el recorrido con casos reales

Antes de utilizar un indicador, el responsable del área y quien prepara los datos reconstruyen algunas operaciones desde su origen: una estancia con cambio de habitación, una pensión incluida, un cargo trasladado de cuenta o un anticipo aplicado a la factura. Deben poder explicar el recuento, el importe y su relación con el servicio, sin duplicidades.

Las definiciones y reglas comunes se mantienen aunque cambie el PMS, ERP o proveedor. Se comprueba de nuevo el acceso, el detalle disponible y la conciliación de la nueva fuente; una conexión técnica, por sí sola, no valida el dato.

Respuestas automáticas que podemos comprobar

Consultar en lenguaje natural o clasificar opiniones facilita el acceso al análisis. La revisión de cifras, filtros y ejemplos permite comprobar que la respuesta mantiene las definiciones y reconoce lo que aún no sabemos.

Para comparar. La precisión se revisa con muestras comparables, la misma versión y criterios acordados. Contrastamos cifras, filtros, fuentes y casos omitidos; los porcentajes se recalculan para el conjunto. Cada control se activa con la función que valida. Cuando falta información suficiente, la respuesta lo indica y deja identificada la comprobación pendiente.

INDICADOR · PARA QUÉ SIRVE	CÁLCULO Y UNIDAD	DATOS Y FUENTES	DESGLOSE Y COMPARACIÓN
KPI-338 · Para validar Exactitud validada de clasificación de comentarios Comprobar con una muestra revisada si las opiniones se están clasificando bien.	% Etiquetas correctas ÷ etiquetas auditadas × 100. Añadir aciertos entre avisos emitidos y detección entre casos reales por tema.	Control de datos + Opiniones clasificadas Qué aportan: Contrastar clasificaciones y respuestas con datos que podamos comprobar.	Temas de opinión; áreas de negocio; respuestas verificadas; errores de interpretación. Completar con: KPI-339
KPI-339 · Para validar Respuestas analíticas sustentadas de IA Comprobar que una respuesta de IA se puede contrastar con sus cifras y fuentes.	% 100 × respuestas con cifra reproducible filtros y fuente correctos / consultas auditadas	Control de datos Qué aportan: Contrastar clasificaciones y respuestas con datos que podamos comprobar.	Temas de opinión; áreas de negocio; respuestas verificadas; errores de interpretación. Completar con: KPI-338

Bruto, Net y rendimiento hotelero

Un nombre reconocible. Una base de cálculo explícita.

Bruto: ingreso después de descuentos y antes de comisiones. **Net:** Bruto menos comisiones. **Tras distribución:** Net menos otros costes comerciales no descontados previamente. Ninguna de estas etiquetas define el IVA.

IVA aparte. Los ejemplos y ratios de esta guía se expresan sin IVA. Una vista con IVA debe indicarlo y usar bases homogéneas de ingreso y comisión. Cada comisión sigue su contrato; los descuentos ya incluidos en el precio se mantienen descontados una sola vez.

Nombre del indicador	Cómo se construye · mismo periodo y alcance
Ingreso Bruto / Ingreso Net	Bruto: después de descuentos, antes de comisiones. Net = Bruto – comisiones.
ADR Bruto · Tarifa media	Ingreso Bruto de alojamiento / RN vendidas. ARR es un alias si mantiene esta misma definición; no es otro KPI.
ADR Net · Tarifa media tras comisiones	Ingreso Net de alojamiento / RN vendidas. No descuenta campañas ni otros costes de distribución.
RevPAR Bruto / RevPAR Net	Ingreso Bruto o Net de alojamiento / RN disponibles de referencia.
ADR / RevPAR tras distribución	Ingreso de alojamiento tras distribución / RN vendidas o disponibles, respectivamente.
TRevPAR · Ingreso total por habitación disponible	Ingreso operativo total consolidado / RN disponibles. Si faltan servicios, mostrar cobertura parcial.
TRevPOR · Ingreso total por habitación vendida	Ingreso operativo total consolidado / RN vendidas. No equivale al ADR de alojamiento.
Comisiones (€) / Comisión efectiva (%)	Suma de comisiones / 100 × comisiones ÷ base comisionable correspondiente.
GOPPAR · Beneficio operativo bruto por habitación disponible	GOP conciliado / RN disponibles. Requiere ingresos y gastos operativos completos; contribución directa no es GOP.
Ingreso medio: indicar la unidad	Especificar por RN, reserva, huésped-noche, cubierto o uso; mismo alcance en numerador y denominador.

Una misma cartera OTB, sin IVA. 240.000 € Bruto – 22.200 € de comisiones = 217.800 € Net. Menos 8.550 € de otros costes comerciales = 209.250 € tras distribución.

Con 1.500 RN reservadas y 3.000 RN disponibles: ADR Bruto 160 € / Net 145,20 € / tras distribución 139,50 €. RevPAR Bruto 80 € / Net 72,60 € / tras distribución 69,75 €.

Vistas separadas: realizado, cartera OTB y previsión. OTB conserva fecha de corte y periodo futuro. En grupo, sumar ingresos y RN antes de dividir. «Bruto» en GOP es parte del concepto contable; no es la etiqueta comercial Bruto/Net.