



CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de Resultados

4.1 Introducción

Analizar cualitativamente se entiende como un proceso intuitivo, flexible y orientado a encontrar sentido a los datos sin ser seguido por un parámetro rígido, permitiendo de esta manera al analista encontrar sus propias pautas de acuerdo a su criterio e imaginación; por tal motivo se considera un análisis cualitativo una de las labores con mayor complejidad (Rodríguez y Cols. 1996).

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de la investigación. De acuerdo a lo planteado en el capítulo anterior, el método elegido fue cualitativo, utilizando como herramienta una entrevista con la cual se realizaron 20 entrevistas con la colaboración de diecisiete gerentes de ventas, un director general, un director de ventas y, por último, un director corporativo de ventas, alcanzando una tasa de respuesta del 95%.

Una vez que la información estuvo recopilada formando una base de datos, el análisis de la información se formuló simplificando, clasificando, contrastando, resaltando y seleccionando los datos para después ser presentados de diversas formas, como lo son: tablas, gráficas, porcentajes y en forma descrita.

4.2 Análisis de la entrevista

A continuación se presentaran los resultados obtenidos de la entrevista conforme a la guía elaborada para la misma:

4.2.1 Conocimiento del YM e Implementación en el Hotel

Esta pregunta es el filtro matriz para saber la pauta de preguntas a realizar, en donde el 55% de los encuestados sí conocen el YM y lo tienen implementado en el hotel, mientras que el 15% conocen el YM pero no lo tienen implementado, y el 30% restante no lo conocen ni lo tienen implementado en el hotel. (Figura 6).



Figura 6 Pregunta del filtro matriz: Porcentaje de combinaciones de respuestas
Fuente: Elaboración propia

Haciendo una combinación entre el tipo de hotel y uso del YM de las personas entrevistadas, se obtuvieron los siguientes resultados: del 100% de los hoteles resultó que

el 40% es para hoteles de cadena que usan YM, el 15% son independientes y usan YM, en un 10% hoteles de cadena que no usan YM y el 35% restante es para los hoteles independientes que no usan YM. De aquí podemos deducir que los hoteles de cadena son los que más se han preocupado por estar al día con las nuevas formas de manejo a fin de optimizar mejor sus ingresos, mientras que los hoteles independientes apenas empiezan a involucrarse. (Ver Figura 7).

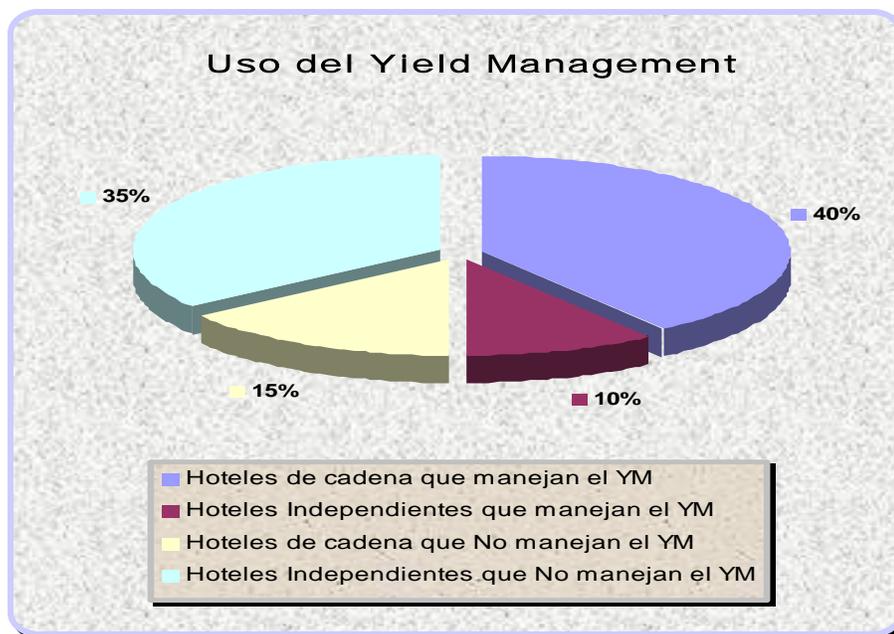


Figura 7 Uso del Yield Management por tipo de hotel
Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Uso del YM según el tipo de hotel

Un 73% de los hoteles son manejados por parte del corporativo y un 27% son manejados de manera independiente; cabe resaltar que los que son manejados por el corporativo son los hoteles de cadena.

4.2.3 Tiempo del YM en el corporativo

El 100% no sabe la fecha exacta de cuándo lo implementó el corporativo; sólo hicieron aproximaciones.

4.2.4 Tiempo del YM en el Hotel

El hotel Crown Plaza fue el primer hotel en el estado de Puebla en incrementar el YM y de los primeros a nivel nacional, ya que lo maneja desde hace 6 años. A los cinco años se agregaron dos más, al cuarto año sólo uno, al tercer año hubo un incremento de cuatro hoteles de cadena de los cuales dos de ellos habían iniciado sus actividades en un periodo menor a un año **Booking** os; desde hace dos años no se agregó ninguno y, por último, hace un año o menos se añadieron tres más, de los cuales uno es nuevo en la ciudad. (Figura 8).



Figura 8 Grafica del tiempo de uso del YM en los hoteles Cuatro y Cinco Estrellas de la ciudad de Puebla

Fuente: Elaboración propia



4.2.5 Problemas Durante la Implementación

Un 73% respondió que sí tuvieron problemas con la implementación del YM, argumentando que la parte mas dura de la implementación fueron los empleados y el poder familiarizarlos con esta nueva cultura del YM; en especial los empleados de las áreas de front desk, reservaciones y ventas ya que ahora se debían regir por nuevas formas de manejo de tarifas. En el caso de hoteles de cadena, también se veían afectados por las restricciones del manejo de tarifas por parte del corporativo. Con respecto a los que no tuvieron problemas con la implementación fue el 27% restante explicando que no tuvieron problemas porque son hoteles de no más de tres años, de modo que comenzaron funcionando ya con esta cultura.

4.2.6 Análisis Comparativo: Softwares Utilizados para el Manejo de Tarifas

El software más utilizado para el manejo del YM es OPERA, ya que lo utiliza un 45% de los hoteles que manejan el YM. Cabe resaltar que los que utilizan OPERA son hoteles de cadena, así bien el 55% restante utiliza otros softwares tales como Insist, Tiempo Cero, E-Hotel, Fidelio, OFI-Hotel, Merlin, Sinsix. En contraste, los hoteles que no manejan el YM, en un 44% no saben el nombre del programa que maneja sus tarifas, mientras que el 66% lo manejan en su mayoría manualmente mediante Excel o con programas no muy conocidos.

4.2.7 Análisis Comparativo: Proceso de Manejo de Tarifas

En este punto se encontró que los hoteles que manejan YM se guían, principalmente, por medio de los reportes del sistema de YM, en vista de que estos reportes reúnen información como: temporalidad, ocupación, historial, monitoreo de la competencia, demanda, tipo de clientes, plaza, eventos, LOS (length of stay), pero lo principal es el criterio final de las personas con base en el análisis de los reportes y eventualidades o factores externos que no puedan estar incluidos en el sistema. Como lo fue en el año del 2006 cuando se suscitó el problema con el gobernador de Puebla, con lo cual se vieron severamente afectados todos los hoteles del estado. A diferencia de los que no manejan YM, éstos se basan más en las decisiones de los dueños y gerentes generales o sondeo de tarifas por zona y competencia. Sin embargo, es importante mencionar que algunos de ellos se guían por algunas pautas de manejo del YM, a pesar de desconocer lo que significa este particular método de manejo.

4.2.8 Análisis Comparativo: Número de tarifas que utilizan el departamento de Ventas y recepción.

En referencia al número de tarifas que manejan como gestores de ingresos o departamento de ventas de los hoteles que utilizan en YM, éstas oscilan en un rango entre cinco y nueve con subdivisiones, a diferencia de los que no manejan YM cuyo rango oscila entre tres y siete tarifas diferentes con subdivisiones. Sin embargo, el departamento de recepción con los hoteles que manejan YM, en su mayoría manejan la tarifa que el sistema o la rack le



abre; contrario a ello, los que no utilizan YM manejan las mismas tarifas que el departamento de ventas de manera manual, o solamente la rack.

4.2.9 Análisis Comparativo: Maximización de ingresos en cuanto a su proceso de reservaciones

Los hoteles que manejan YM nuevamente se apoyan en los reportes que el sistema de YM les brinda para maximizar sus ingresos, y con ayuda de estos reportes es como ellos realizan un análisis para otorgarle la mejor tarifa a cada uno de sus clientes; además, de esta misma forma puedan crear promociones adecuadas según las necesidades de cada segmento de mercado. En contraparte, los hoteles que no manejan YM se basan más en cuidar a sus cuentas comerciales y en promociones. Cabe resaltar que sólo dos hoteles seguían algunas pautas del manejo del YM, desconociendo lo que éste significa.

4.2.10 Análisis Comparativo: Booking de Grupos y Restricciones para Aceptar o Rechazar un Grupo

Para el booking de grupos, los hoteles que manejan YM hacen un análisis guiándose en los reportes del sistema de Yield de grupos; es así como ven qué grupo es más redituable, y dependiendo de la temporada y el margen que tienen designado para este segmento es como asignan a un grupo; además de asegurarse que son parte de su segmento de mercado. A diferenciación de lo anterior, los hoteles que no manejan YM se basan en la



disponibilidad, garantías, y en su mayoría no tienen restricciones para aceptar un grupo a excepción de la garantía.

4.2.11 Análisis Comparativo: Pronósticos de Ventas

De acuerdo con las entrevistas tanto a las personas que usan como a las que no usan el YM, se encontró que todos se basan en su historial y futuros eventos ya candelarizados por el centro de congresos y convenciones, empresas y grupos a los que pertenezcan.

4.2.12 Análisis Comparativo: Overbooking

El comportamiento de los hoteles que manejan el YM en lo que concierne al overbooking, se basa en que éstos lo realizan en su mayoría entre un uno por ciento y dos por ciento, tomando en cuenta reportes de no shows, salidas anticipadas, reservaciones no garantizadas, historial, entre otros factores. El margen del overbooking en la ciudad de Puebla es muy bajo debido a que ésta se dirige al segmento de negocios, por lo que debe cuidar a su mercado meta y no arriesgar mucho. De manera contraria, los hoteles que no manejan el YM no realizan overbooking.



4.2.13 Razones por las cuales no han implementado el YM

Los gerentes de ventas que conocen el YM pero que no está implementado en su hotel respondieron que no lo han implementado porque al ser un hotel independiente es más difícil la aprobación de utilizar nuevas formas de manejo y se rigen por los parámetros establecidos por los dueños.

4.2.14 consideraciones de una implementación del YM

El resultado de las respuestas obtenidas fueron negativas, todas argumentando que la implementación no es considerada porque al ser hoteles independientes y todos éstos teniendo como dueños a personas ajenas al medio hotelero y con más negocios por atender; la comunicación con ellos es muy escasa por lo que les resulta difícil plantear una nueva forma de trabajo y más si ésta implica una inversión al principio.

4.2.15 Factores inconvenientes para su implementación

Coinciden todos en que el costo, la capacitación y adaptación a esta nueva forma de manejo serían los inconvenientes de una implementación.

4.2.16 Beneficios en el RevPar con el YM

Los hoteles que manejan el YM coinciden en que sí es muy notable una diferencia, no nada más en el RevPar, sino en todos los reportes de resultados del hotel de cada departamento y como resultado final en la ganancia neta del hotel; también todos concuerdan con que se ven resultados considerables, sólo si es bien manejado y siguiendo las pautas de este manejo al pie de la letra.

A continuación se muestran gráficas de los resultados benéficos que algunos hoteles proporcionaron. Debido a que son datos confidenciales, no se mencionarán las marcas de los hoteles. Sólo se obtuvo permiso del Grupo Posadas para mostrar los datos del Fiesta Americana Puebla, el cual fue otorgado por el Sr. Oliver Iriarte:

Hotel Fiesta Americana Puebla

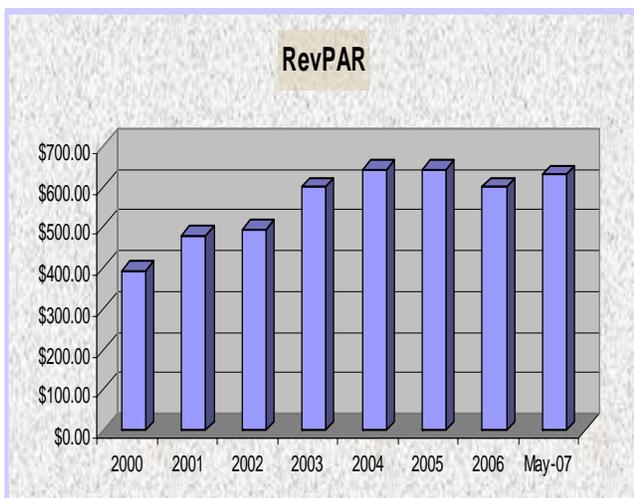


Figura 9 RevPar anual
Fuente: Elaboración propia



Figura 10 Porcentaje de ocupación anual
Fuente: Elaboración propia

En la figura numero Nueve se demuestra de manera clara el aumento en el RevPar, a partir de su implementación en el 2003. De igual forma podemos apreciar en la figura diez un aumento en el porcentaje de ocupación a partir del año 2003. Este hotel es el que mejor maneja la cultura del YM ya que cuenta con un departamento especialista en el área de Revenue Management por lo que tienen mejores resultados en comparación a todos los hoteles estudiados.

Hotel 2:

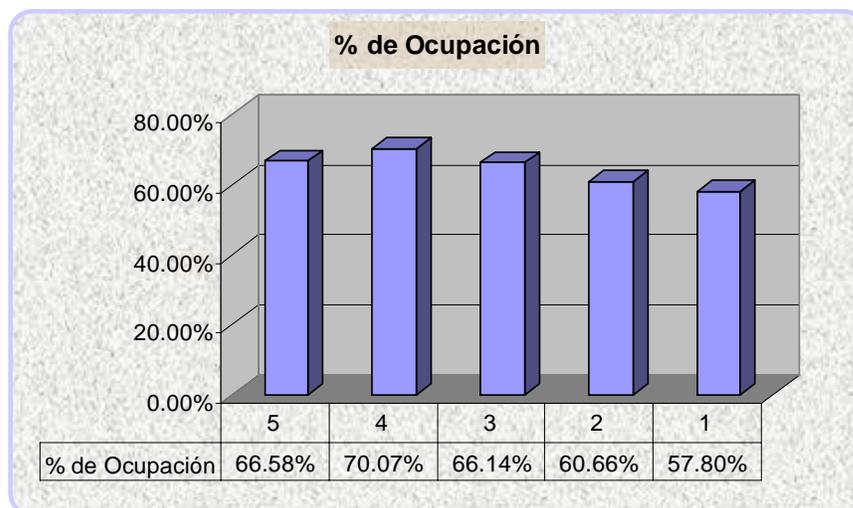


Figura 11 Porcentaje de ocupación anual

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede observar un aumento significativo en el porcentaje de ocupación a partir de la implementación del YM, aumentado en un promedio anual el 9.33% contra el primer año.

Hotel 3:



En la siguiente Tabla se puede apreciar un 13.45% de aumento en el total de cuartos por noche, en comparación de los primeros dos años contra los siguientes dos y una diferencia de 18.92% en el Revenue, comparando de la misma manera.

Hotel 2	Acumulado, Segundos 2 Años	Acumulado, Primeros 2 Años	Diferencia
<i>Total Room Nights</i>	194	171	13.45%
<i>Revenue</i>	\$11,806.00	\$9,928.00	18.92%

Tabla 5 Comparativo diferencial entre los primeros dos años contra los siguientes dos años.

Fuente: Elaboración propia

Hotel 4:

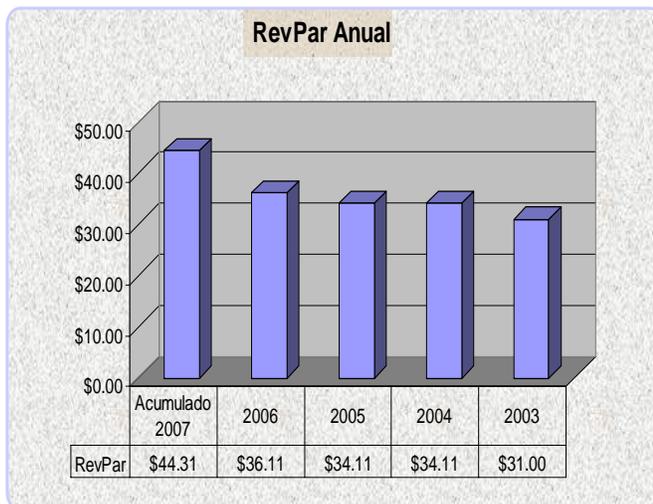


Figura 12 RevPar anual
Fuente: Elaboración propia

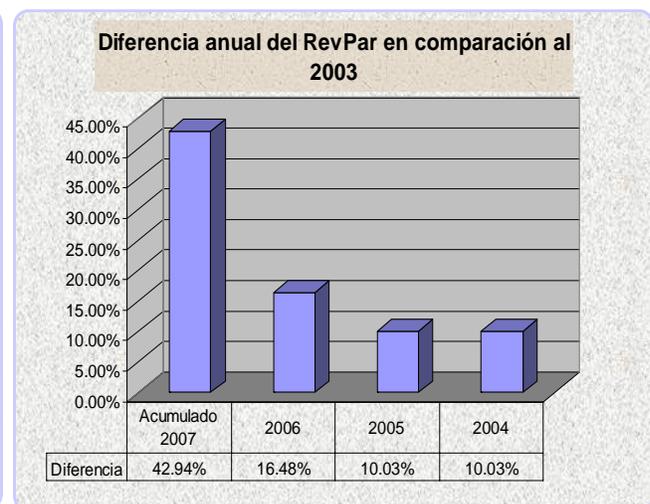


Figura 13 Porcentaje de diferencia anual en comparación con el 2003
Fuente: Elaboración propia

Del hotel cuatro, en la primera figura podemos apreciar el incremento de las cantidades del RevPar desde que se comenzó a utilizar el YM. Del mismo hotel, en la figura once se representa de manera clara el incremento en porcentaje de cada año comparado con el



2003, teniendo como resultado en el 2004 un incremento del 10.03%, en el 2005, un 10.03% en el 2006, un 16.48% y, por último, un acumulado en el mes de Junio del 2007 de un 42.94%.