



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Postgrado

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional como proyecto de mejora.

Elaboración del Caso:

SUITES CASTELLO

Que presentan

Lic. Lilia Raquel Arellanos Castillo
Ing. Noe Samuel Sánchez Martínez

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Carlos González López. (Director)
M.A.D. Ana Maria García Martínez. (Asesor)
M.A. Araceli Cortés Mendoza. (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
A 13 de junio de 2006

Num. Reg.	ALMT 524
Procedencia	DONACION
Proveedor	ALU
Fact. Núm.	
Precio	
Fondo	DONCIPDC
Revisado por	J. St.
Fecha	29/08/06
Catalogador	
Fecha	



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Postgrado

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional como proyecto de mejora.

Elaboración del Caso:

SUITES CASTELLO

Que presentan

Lic. Lilia Raquel Arellanos Castillo
Ing. Noe Samuel Sánchez Martínez

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Carlos González López. (Director)
M.A.D. Ana Maria García Martínez. (Asesor)
M.A. Araceli Cortés Mendoza. (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
A 13 de junio de 2006

Caso Suites Castillo

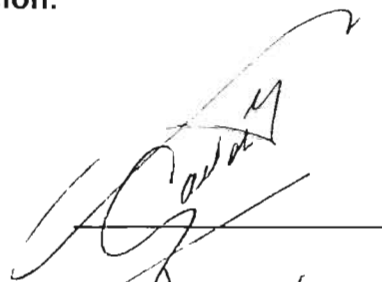
Para la defensa en el examen de grado que presentan

Lic. Lilia Raquel Arellanos Castillo

Ing. Noé Samuel Sánchez Martínez

Aprobación:

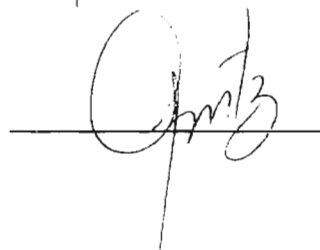
Dr. Carlos González (Director de tesis)

Handwritten signature of Dr. Carlos González in black ink, written over a horizontal line.

M.A. Rosa Araceli Gutiérrez (Asesor)

Handwritten signature of M.A. Rosa Araceli Gutiérrez in black ink, written over a horizontal line.

M.A. Ana Maria García (Asesor)

Handwritten signature of M.A. Ana Maria García in black ink, written over a horizontal line.

AGRADECIMIENTOS.

Queremos manifestar nuestro más sincero agradecimientos a todas las personas que colaboraron en el presente trabajo.

Queremos agradecer a nuestras familias el apoyo para realizar esta maestría.

Al Postgrado de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y sus catedráticos que nos otorgaron los conocimientos necesarios para el desarrollo de este proyecto.

RESUMEN DE LA TESIS EN LA MODALIDAD DE REPORTE DE REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL COMO PROYECTO DE MEJORA DE LA EMPRESA SUITES CASTELLO.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone, mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

DESCRIPCIÓN Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA.

SUITES CASTELLO es una empresa del sector servicios que se dedica a la renta de departamentos tipo suites completamente amueblados.

Suites Castello es una empresa familiar y es atendida por los miembros de dicha familia. Además de los miembros de la familia cuentan con la ayuda de una ama de llaves para la limpieza de las suites. No se tiene una administración estructurada en esta empresa. No se tiene un manejo programado del inventario o de las finanzas, de compras o de ventas.

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVO

Para los dueños de la empresa es evidente que si no se cambian las formas y la metodología que hasta el día de hoy los han mantenido en el mercado podrían verse en serias dificultades en el actual mundo de los negocios. Para ello se plantea como uno de los objetivos identificar los principales problemas administrativos que tiene actualmente Suites Castello y sus posibles soluciones.

METODOLOGÍA

Una vez que se planteo cual es la situación actual de la empresa se tuvo una reunión con los dueños de la empresa para establecer la metodología de trabajo así como buscar las líneas de acción.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo analizado en el presente trabajo se llego a la conclusión de que se necesita tener un programa en el cual se puedan establecer las estrategias y métodos planteados en la visión como en la misión para llegar a las metas que se proponen. Es decir se necesita que la administración se maneje de forma estratégica y con un mejor control. Para esto se recomienda la implantación de la herramienta conocida como Tablero de Comando o Balance Score Card con el que se cree se podría llegar a conjuntar y establecer todas las metas y objetivos de la empresa.

Contenido

	Pág.
Agradecimientos	III
Resumen	III
Contenido	IV
1. Introducción	1
2. Objetivo y Justificación.	3
2.1. Objetivo	3
2.2. Justificación	3
3. situación Actual: Descripción y naturaleza del negocio	4
3.1 Información General de la Empresa	4
3.2 Organización y administración	5
3.2.1 Misión y Visión	5
3.2.2 Finanzas	5
3.2.3 Aspectos legales	6
3.2.4 Políticas de venta	6
3.2.5 Compras	6
3.2.6 Almacén	7
3.2.7 Precio	7
3.2.8 Organigrama y descripción de puestos	7
3.3 Infraestructura	8
3.3.1 Instalaciones Físicas	8
3.3.2 Logotipo	9
3.3.3 Capacidad de Hospedaje	9
3.3.4 Descripción del proceso de hospedaje	9
3.4 Plaza/ Distribución	10

3.4.1	Publicidad y promoción	10
3.4.2	Servicio	10
3.4.3	Mercado	11
3.4.4	Competencia	11
4.	Metodología	12
4.1	Visión y Misión	12
4.1.1	Mision	13
4.1.2	Visión	13
4.2	Organigrama	15
4.3	Descripción de puestos	15
4.4	Mercado	16
4.4.1	Determinación del mercado meta	18
4.4.2	Análisis de brechas	19
4.4.3	Sondeo de mercado	21
4.4.3.1	Tipo de encuesta y características	21
4.5	Análisis de la competencia	22
4.6	Ventajas y Desventajas	26
5.	Factor Externo.	27
5.1	Principales factores externos	27
5.2	Tendencias Clave	29
6.	Factor Interno	31
7.	Análisis FODA	35
7.1	FODA priorizado	35
7.2	Estrategias	37

8. Conclusiones y Propuesta	38
8.1 Conclusiones	38
8.1.1 Establecimiento del Tablero de Comando para Suites Castello.	40
9. Recomendaciones	48
Bibliografía	49
Anexo 1	50
Anexo 2	56

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales Indicadores en Hoteles y Moteles.

Tabla 2. Matriz Poder – Influencia Stakeholders.

Tabla 3. Necesidades de los Stakeholders.

Tabla 4. Competencia de Suites Castello.

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 6. PIB a precios constantes hasta el año 2003.

Tabla 7. Tendencias clave

Tabla 8. Matriz EFE

Tabla 9. Matriz EFI

Tabla 10. Matriz FODA

Tabla 11. Estrategias.

Lista de Figuras.

Figura 1. Localización de Suites Castello.

Figura 2. Logotipo de Suites Castello.

Figura 3. Organigrama de Suites Castello.

Figura 4. Tipos de Clientes.

1. - INTRODUCCIÓN

El entorno actual se caracteriza por los altos niveles de competitividad que se exige a las personas y organizaciones, esto les impone el reto de estar en constante búsqueda de alternativas que les den una ventaja competitiva para poder permanecer en el medio cambiante y turbulento.

Por esta razón, se hace cada vez más necesaria la adecuada administración estratégica, que le ayude a las organizaciones a tomar las mejores decisiones y dar soluciones a los complejos problemas que enfrentan. La alternativa es administrar con base en información relevante y dejar atrás la improvisación que por mucho tiempo ha existido en las organizaciones respecto a la toma de decisiones.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., que dispone, mismos de los que carecen sus competidores, o que estos tienen en menor medida y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte tanto de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras, y en general en cualquier clase de organización.

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un análisis sobre la empresa Suites Castello, para aplicar las herramientas y criterios de la administración estratégica y plan de negocios que sean necesarios para brindar a Suites Castello

una oportunidad de desarrollo organizacional que le permita operar su administración de una manera eficaz y eficiente.

2. - OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

2.1. OBJETIVO

Objetivo1: Identificar los principales problemas administrativos que tiene actualmente Suites Castello y sus posibles soluciones.

Objetivo 2: Identificar su mercado meta.

Objetivo 3: Identificar el proceso de administración estratégica y las herramientas administrativas necesarias para implantar en la empresa Suites Castello.

2.2. JUSTIFICACIÓN

Los directivos de la empresa están conscientes de que si no se cambia la forma y la metodología que hasta el día de hoy los han mantenido en el mercado podrían verse en serias dificultades en el actual mundo de los negocios.

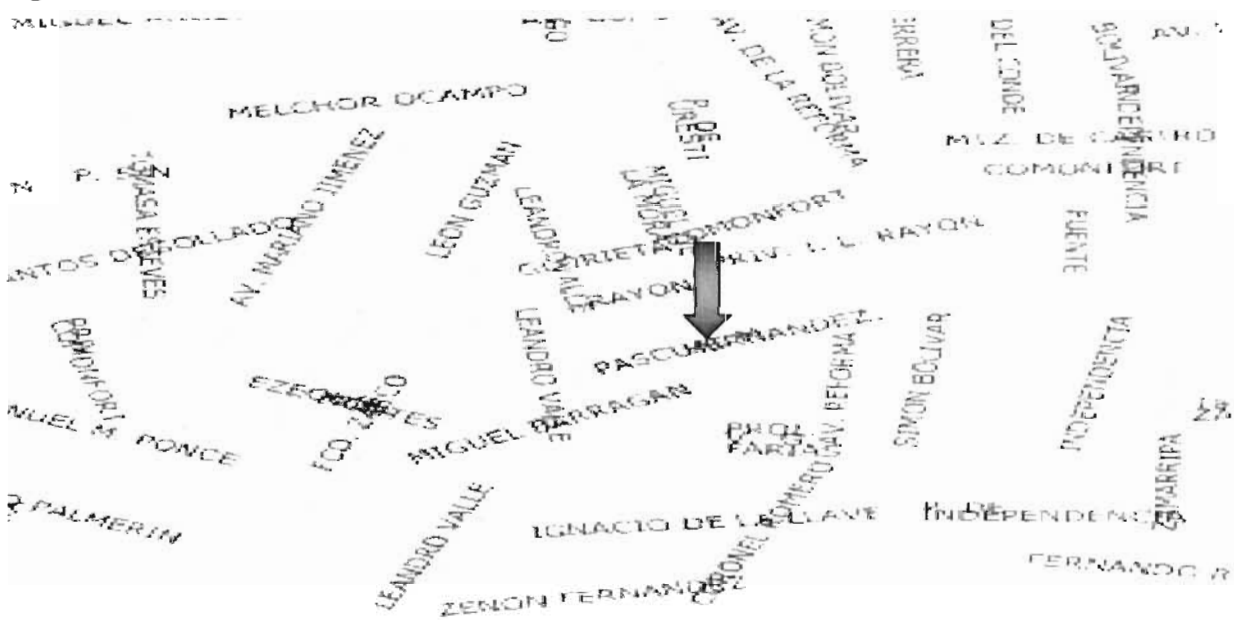
Suites Castello se plantea la idea de implantar un nuevo modelo de administración estratégica que permita llevar de una manera mas apropiada el manejo de la empresa, conservar a sus clientes actuales y tener una mayor participación en el mercado.

3. - SITUACIÓN ACTUAL: DESCRIPCIÓN Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

3.1 Información general de la empresa

SUITES CASTELLO es una empresa del sector servicios que se dedica a la renta de departamentos tipo suites completamente amueblados. Estos departamentos se encuentran ubicados en Pascual M. Hernández # 865, esto es a cinco minutos del Centro Histórico de la ciudad en auto y a 10 minutos caminando. Es decir, tiene una excelente ubicación cerca del centro pero sin sus problemas de tráfico. Esta es una zona de nivel medio, tranquila y segura.

Fig. 1 Localización de Suites Castello.



Esta empresa inició operaciones en octubre de 2001, con un completo desconocimiento relacionado con el giro al cual decidieron incursionar. La familia Arellanos Castillo contaba con un bien inmueble el cual se ocupaba exclusivamente como bodega, lo cual no les redituaba nada económicamente. Por lo tanto, la familia pensó en hacer algún tipo de negocio en que se pudiera aprovechar el inmueble. Después de algunas sugerencias y alternativas se optó por acondicionar los

departamentos y amueblarlos para rentarlos por períodos breves de tiempo, sobre todo a ejecutivos.

3.2. Organización y Administración

Suites Castello como ya se menciona, es una empresa familiar la cual es atendida por los miembros de la familia (cinco personas) encargados de llevar todo el proceso de administración de las Suites. Además, cuenta con el apoyo de una persona de servicio de mantenimiento y limpieza de las Suites.

En la actual administración no se cuenta con un organigrama, o con un Consejo de Administración, esto se presenta debido a que al ser una empresa familiar los encargados de administrarla y atenderla son los mismos miembros de la familia, encabezados por el Señor Jesús Arellanos Cisneros. Todos los miembros de la familia son profesionales, es decir son personas académicamente preparadas.

No se tiene contemplado lo que cada miembro de la familia tiene que hacer, es decir no hay funciones específicas.

3.2.1 Misión y Visión

Suites Castello no cuenta con una visión y una misión bien definidas, dado que solo se tiene una idea de lo que es el negocio y de lo que este proporciona a sus clientes.

3.2.2 Finanzas

Dado que los miembros de la familia no tienen conocimientos contables, se contrataron los servicios de un Contador Público externo para que lleve todo lo relativo al pago de impuestos y aspectos de prestaciones del personal. Cada tres meses el contador entrega la información contable al señor Arellanos.

3.2.3 Aspectos Legales

El negocio está dado de alta a nombre de Diana Arellanos Castillo bajo el régimen de Persona Física en Pequeño Contribuyente.

3.2.4. Políticas de venta

Este tipo de negocios genera el 100% de sus ventas de riguroso contado ya que se paga en el momento de ocupar la suite. Se tiene además, una tarifa de depósito por daños que pudieran ser causados al inmueble durante el periodo de hospedaje.

- Crédito: No aplica este sistema.
- Descuentos: Aplica solo en casos especiales, y no existe una política bien definida de cuáles son esos casos.

3.2.5. Compras

Esta actividad no se tiene bien definida ya que se hacen las compras conforme se van terminando los utensilios o los artículos de limpieza. Estas adquisiciones se hacen junto con las compras de artículos del hogar de la familia Arellanos, y por lo tanto no se tiene un control exacto del consumo que se hace en los departamentos.

En cuanto a la compra de mobiliario, esta se llevo a cabo cuando comenzó el negocio y se tienen almacenados algunos muebles de repuesto, pero esto se tratará en el siguiente apartado.

3.2.6. Almacén

Se tiene destinada un área de almacén en la cual se guardan los muebles de reserva para los departamentos, ésta área está situada al fondo de la cochera y por la misma área se tiene un pequeño cuarto que sirve para guardar los artículos de limpieza tales como cloro, pinol, trapeadores, escobas, jabón, etc. Se carece de un registro de inventario; todo lo relacionado al almacén es controlado de manera empírica.

3.2.7. Precio

Suites Castello tiene una tarifa de precios por persona, es decir, trabaja tipo hotel no por departamento. Aunque claro, el precio se incrementa si se quiere un departamento grande para una o dos personas, aunque no se tiene por escrito cual es exactamente esta tarifa. Suites Castello tiene tarifas que van desde los \$1000.00 (Mil pesos 00/100 M.N.) por semana por persona o de \$3,500.00 (Tres mil quinientos pesos 00/100 M.N.) por mes, hasta un máximo de seis personas por departamento de \$8,000.00 (Ocho mil pesos 00/100 M.N.) por mes y de \$3,500.00 (Tres mil quinientos pesos 00/100 M.N.) por semana.

3.2.8. Organigrama y descripción de puestos.

Aún y cuando los miembros de la familia Arellanos Castillo atienden de manera personal el negocio, éste no cuenta con un organigrama y por lo tanto no existe una descripción de puestos.

3.3. INFRAESTRUCTURA

3.3.1. Instalaciones físicas

Cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos departamentos independientes de dos recámaras en la planta baja, sala-comedor, cocina, baño y patio de servicio.
- Un departamento de tres recámaras, sala-comedor, cocina, baño y patio de servicio.
- Una suite de dos recámaras en el segundo piso, comedor y cocina integral y baño.
- Dos suites integrales de una sola estancia con baño.
- Una pequeña suite integral.
- Área de lavado.
- Estacionamiento.
- Área de almacén.
- Área de mantenimiento.
- Oficinas generales

Los departamentos cuentan con sala, comedor, televisión, estéreo, camas cocina equipada con servicio de loza y cubiertos, horno de microondas, refrigerador y estufa; la tarifa incluye también el servicio de limpieza de lunes a sábado, cambio de ropa de cama y toallas cada ocho 8 días.

3.3.2 Logotipo

Fig. 2 Logotipo



3.3.3. Capacidad de hospedaje

La capacidad esta definida como la cantidad de personas que se pueden hospedar en cada una de las suites:

En total se pueden hospedar cómodamente 26 personas para tener un 100 % de ocupación.

3.3.4. Descripción del proceso de hospedaje

Este proceso comienza casi siempre por teléfono. El cliente potencial hace una llamada para pedir informes acerca de las suites; se les da informes de los servicios que incluye, de que constan las suites y las tarifas para las mismas. Después, la persona interesada visita nuestras instalaciones para ver las suites y si le agradan y decide quedarse en ellas entonces se le entregan las llaves de la suite y se le hace un inventario de lo que hay en la misma, también se le hace lectura del gas, y se le pide un anticipo y un depósito. Al terminar el tiempo de hospedaje de nuestro cliente se revisa el inventario y se le devuelve su depósito descontando lo del gas.

No se realiza ningún tipo de contrato, solo se le entrega un recibo de pago y de anticipo al huésped y al final del periodo requerido se le entrega su remisión.

3.4. Plaza

La plaza que Suites Castello maneja es la de San Luis Potosí, S.L.P., en la zona centro. Como una parte primordial de la comercialización se pretende mantener un contacto permanente con los clientes, cosa que aún no se ha realizado por no considerarse necesario ya que la mayoría de las veces los clientes han regresado por que les gusto tanto el servicio como las habitaciones.

3.4.1. Publicidad y promoción

Se tiene contratada publicidad en la sección de anuncios clasificados en el periódico "El Sol de San Luis" mismo que tiene circulación por todo el centro del país.

También se contrató un anuncio en el directorio de San Luis Potosí, dentro de La Sección Amarilla que también tiene la modalidad de anuncio virtual en Internet.

Aunque el mayor número de clientes que llaman para pedir información confirman que vieron el anuncio en el periódico.

3.4.2. Servicio

Nuestro servicio consiste en ofrecer a nuestros huéspedes un lugar en el que se sientan como en casa. Departamentos totalmente amueblados que cuentan con estéreo, televisión, horno de microondas, refrigerador, loza, cubiertos, batería de cocina, cambio de ropa de cama y toallas cada ocho días y servicio de limpieza de lunes a sábado. El servicio incluye también electricidad y agua. El servicio de gas no esta incluido y para el cobro del mismo se toma la lectura del medidor de gas al inicio del periodo contratado y al finalizar la visita de los huéspedes.

Se tiene previsto proyectar una imagen de negocio y de sus productos conforme los siguientes conceptos:

- Ambiente ejecutivo.
- Servicio ágil.
- Atención jovial-fresca, agradable
- Servicio personalizado.
- Servicio que cumpla con las expectativas del cliente
- Equitativa relación de Precio-Calidad.

3.4.3. Mercado

Hasta el momento Suites Castello no tiene identificado de manera adecuada el mercado que atiende, por lo que no saben a ciencia cierta si sus esfuerzos están enfocados a atender el mercado que ellos desean.

3.4.4. Competencia

Suites Castello entiende que existe competencia pero no la tiene identificada y no sabe cuál es su participación en el mercado.

4. METODOLOGÍA

Una vez planteada la situación actual de la empresa se llevo a cabo una reunión con los dueños, con la finalidad de establecer la metodología de trabajo y de buscar las líneas de acción que permitieran dar respuesta a las interrogantes que por sí solas plantean los puntos plasmados en la sección anterior. Como resultado de esta reunión se acordó seguir un programa de actividades, en el cual se aplica la metodología usada por el Centro PYME para generar un Plan de Negocios así como la metodología recomendada por David. ()

Como primer paso se definió La Visión y La Misión de la empresa, para las cuales se siguieron los pasos que a continuación se detallan.

4.1 Visión y Misión

Para definir la misión y la visión para Suites Castello se realizaron tres reuniones en las cuales participaron los miembros de la familia Arellanos Castillo. En la primera reunión se le solicitó a cada miembro que realizaran una lista de al menos diez aspectos que ellos consideraran de relevancia o importantes en su organización, una vez que finalizaron con la actividad se procedió a dar prioridades a los aspectos mencionados, así como buscar similitudes entre las respuestas obtenidas.

Priorizadas y organizadas las ideas, en la segunda reunión se les mostró un mapa conceptual en el cual fueron plasmadas de forma agrupada sus principales ideas; además de lo anterior, les explicamos cuales son los elementos que debe contener una misión, así como el significado de visión y cuál es el tiempo que debe abarcar cada una de estas. Se les pidió que con estos elementos plantearan de

manera grupal y consensuada cuáles podrían ser la visión y la misión de Suites Castello, y de esta reunión salieron dos propuestas las cuales fueron estudiadas y analizadas a fin de identificar cuál opción englobaba la mayor parte de los elementos requeridos para una misión. De la misma forma fueron analizadas las propuestas de visión, a fin de elegir la mejor opción.

En la tercera reunión se mostró a la familia Arellanos Castillo los resultados obtenidos.

4.1.1 Misión:

Proporcionar un servicio de hospedaje centrado en la atención a ejecutivos y público en general logrando su completa satisfacción Comprometidos con el trato amable y el respeto al entorno logrando que nuestros clientes sientan a Suites Castello, su hogar fuera de casa en la región centro del país.

4.1.2 Visión:

Ser la empresa líder en renta de suites para ejecutivos, brindando el servicio y trato amable que cumpla con los requerimientos que el cliente espera.

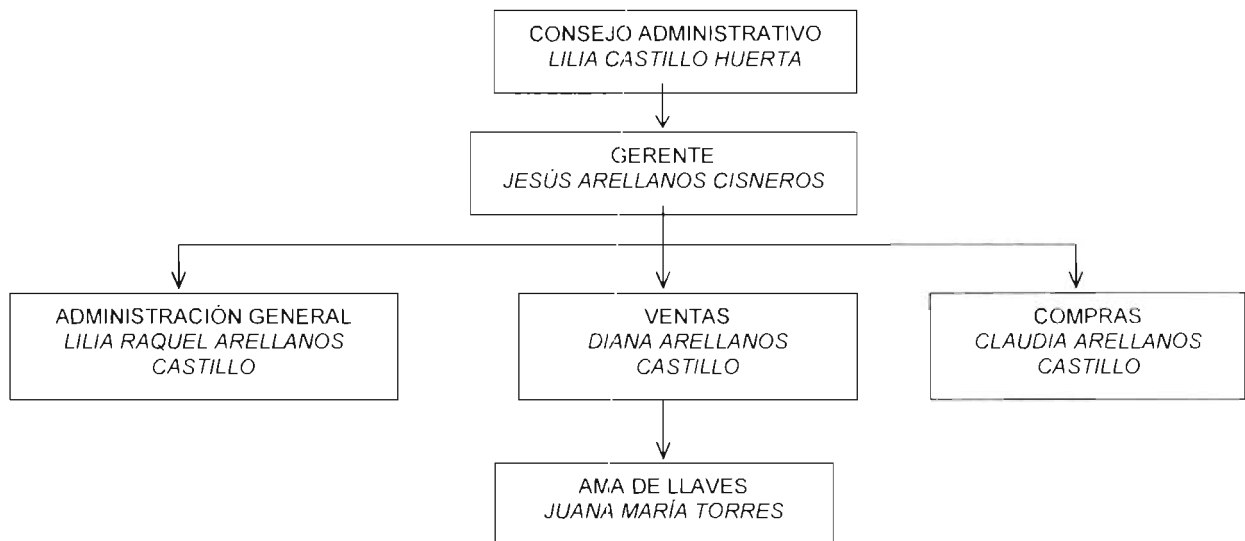
**SUITES CASTELLO
PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

No	ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDAD	OBJETIVO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	REVISION DE LA SITUACION ACTUAL DE SUITES CASTELLO		Definir y conocer la situacion actual de la empresa.	■	■	■	■												
2	Visión y Misión		Definir y establecer la Misión y Visión de la empresa de acuerdo a los lineamientos y parámetros establecidos por los dueños.					■	■										
3	Organigrama		Establecer la estructura jerárquica de la empresa.																
4	Descripción de Puestos		Plasmar los roles, responsabilidades y expectativas de todos y cada uno de los miembros de la organización.							■									
5	Mercado		Identificar el mercado meta mas conveniente para la empresa							■	■	■	■						
		Comportamiento del mercado de Hoteles y Moteles en SLP	Conocer el comportamiento del mercado en los ultimos 4 o 5 anos								■								
		Mercado meta, Análisis de Brechas	Definir el nicho de mercado.											■					
		Sondeo de Mercado	Conocer las necesidades básicas de los ejecutivos en lo concerniente a hospedaje												■				
6	Competencia	Matriz del perfil competitivo	Identificar a los principales competidores, así como conocer cuales son sus principales diferencias comparados con Suites Castello												■				
7	Factor Externo		Concientizar a la organización de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.																
		Matriz de Evaluacion del Factor Externo	Priorizar las oportunidades y amenazas																
8	Factor Interno		Concientizar a los miembros de Suites Castello de sus Fortalezas y Debilidades												■				
		Matriz de Evaluacion del Factor Interno	Priorizar fortalezas y Debilidades												■				
9	Análisis FODA		Entender y relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, apoyados de una matriz FODA															■	
10	Conclusiones y Recomendaciones		Analizar los resultados obtenidos y realizar una propuesta de mejora a la empresa															■	■

4.2 Organigrama

Como segundo paso, en coordinación con el Sr. Arellanos Cisneros se procedió a llevar a cabo la tarea de establecer el organigrama de la empresa y la descripción de puestos, tomando como base única y exclusiva las actividades que se realizan en la organización, es decir, no se tomaron estándares establecidos para los puestos. Quedando de la siguiente manera:

Fig. 3 Organigrama de Suites Castello



4.3 Descripción de puestos

Para describir las actividades que realizan los miembros de la organización se plantearon roles, responsabilidades y expectativas para todos y cada uno de los puestos mostrados en el organigrama. (ANEXO 1)

4.4 Mercado

De acuerdo con Cárdenas (1986) las investigaciones de mercados se deben efectuar antes de tomar cualquier decisión con respecto a la organización o proyecto. En realidad la investigación de mercado es la que prueba si existen suficientes clientes potenciales y si la capacidad económica los hace rentables, de aquí que su finalidad sea probar con cierta confiabilidad que existe un número suficiente de futuros huéspedes, que justifique la puesta en marcha de cambios o un nuevo proyecto con rentabilidad.

Para saber cuál es el tamaño de la oferta y la demanda en el ramo del hospedaje se procedió realizar la tarea de consultar en el sistema de información de La Secretaría de Turismo en San Luis Potosí, S.L.P. En La Tabla 1 se muestra la información más relevante.

La tabla nos muestra el comportamiento que ha presentado el mercado de la hotelería en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., en el cual observamos un crecimiento constante. En año 2000 se contaba con 1, 680,306 cuartos disponibles, y para el año 2004 la cantidad fue de 2, 052,209 cuartos disponibles, lo que representa un incremento del 81% en la oferta de habitaciones.

En el punto tocante a la ocupación de habitaciones se puede observar que en el año 2000 se tuvo una ocupación de 851,874 habitaciones y para el año 2004 esta ocupación fue de 1, 136,107 habitaciones, lo cual representa un incremento del 75% en este período.

PRINCIPALES INDICADORES EN HOTELES Y MOTELES
DE SAN LUIS POTOSÍ
REPORTE ANUAL: DE 2000 A 2004

Concepto	Total	2000 P	2001 P	2002 P	2003 P	2004 P
Cuartos registrados fin período	NA	ND	ND	ND	5168	5977
Cuartos disponibles promedio	5607	4591	4692	4857	5057	5607
Cuartos disponibles	9063631	1680306	1712438	1772817	1845861	2052209
Cuartos ocupados	4775190	851874	880555	981582	925072	1136107
Cuartos ocupados nacionales	4470447	814600	837112	941886	881049	995800
Cuartos ocupados extranjeros	304743	37274	43443	39696	44023	140307
Llegadas de turistas (personas)	5580206	1086362	994621	1253100	1160628	1085595
Llegadas de turistas nacionales (personas)	5287488	1039347	942010	1193606	1093210	1019315
Llegadas de turistas extranjeros (personas)	292720	47015	52612	59494	67319	66280
Turistas noche (noches)	7823641	1361211	1377101	1590765	1511755	1982809
Turistas noche nacionales (noches)	7368393	1298973	1302132	1520018	1431842	1815428
Turistas noche extranjeros (noches)	455247	62238	74969	70747	79913	167380
Porcentaje de ocupación	52.68	50.70	51.42	55.37	50.12	55.36
Porcentaje de ocupación nacionales	49.32	48.48	48.88	53.13	47.73	48.52
Porcentaje de ocupación extranjeros	3.36	2.22	2.54	2.24	2.38	6.84
Estadia promedio (noches)	1.40	1.25	1.38	1.27	1.30	1.83
Estadia promedio nacionales (noches)	1.39	1.25	1.38	1.27	1.31	1.78
Estadia promedio extranjeros (noches)	1.55	1.32	1.42	1.19	1.19	2.53
Densidad de ocupación (personas)	1.63	1.60	1.56	1.62	1.63	1.75
Densidad de ocupación nacionales (personas)	1.64	1.59	1.56	1.61	1.63	1.82
Densidad de ocupación extranjeros (personas)	1.49	1.67	1.73	1.78	1.82	1.19

P

Preliminar

NA

No aplica

ND

No disponible

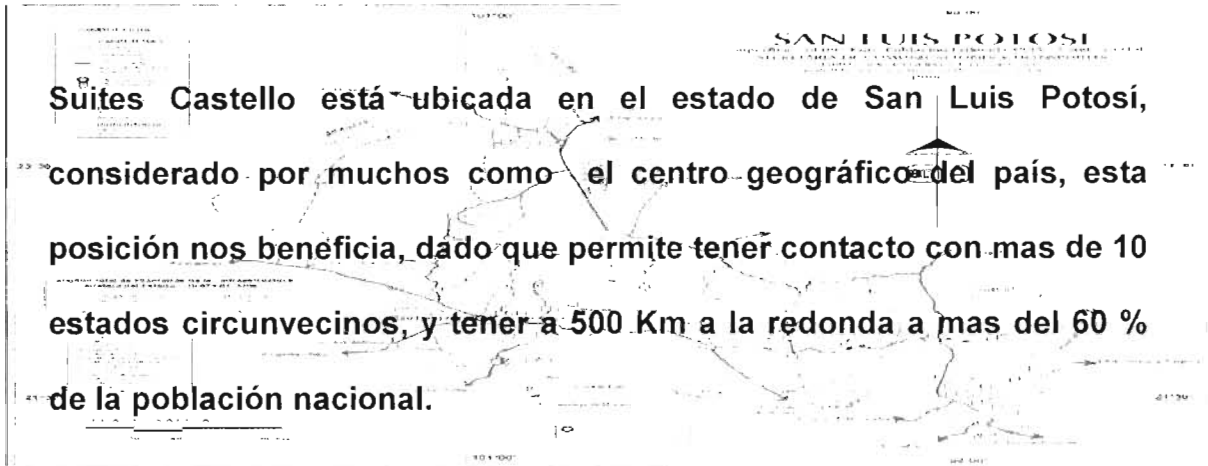
FUENTE:

SECTUR con base en información generada a través del Sistema Nacional de Información Turística (SNIT)- Sistemas de Información Turística Estatal (SITE)

Tabla 1 Principales indicadores

Aunque el porcentaje de ocupación de habitaciones es muy similar en el período comprendido entre 2000 y 2004 (52% y 55% respectivamente) la diferencia estriba en que el número de habitaciones se ha incrementado en 371,903.

Estos datos apoyan la decisión de establecer cambios en la organización de Suites Castillo, y aprovechar la excelente ubicación con que cuenta la empresa.



4.4.1 Determinación del mercado meta

El mercado meta no presenta restricciones en cuanto a edades para los ejecutivos, sino más bien el punto determinante se encuentra en el entendimiento y satisfacción de las necesidades básicas que un hombre o mujer de negocios tiene cuando labora lejos de su hogar. (David 2003) Aunque el mercado meta está bien definido, se brinda servicio al público en general en las proporciones que a continuación se muestran.

Fig. 4 Tipos de clientes



Datos obtenidos de los registros de ingreso en Suites Castillo.

4.4.2 Análisis de brechas

A través de un análisis de brechas entre su anterior enfoque (empírico) y el nuevo planificado, Suites Castello descubrió rápidamente que su principal problema radica en su pobre enfoque hacia lo que realmente quiere y necesita el cliente. Para lograr esto necesita lograr una integración efectiva con sus proveedores y su personal, y de esta manera estar en posición de brindar todos los servicios y la calidad adecuada que los clientes exigen.

La comprensión de la voz del cliente, es un aspecto clave para la determinación del enfoque del negocio, pero de igual importancia es la comprensión de los requerimientos de los otros stakeholders claves de la organización (Vogel 2004). Los stakeholders son aquellos grupos de individuos que dependen de la organización para satisfacer sus propias necesidades, y que a su vez, influyen positiva o negativamente en la consecución de los objetivos de la compañía.

Para desarrollar esta comprensión, Suites Castello priorizó cuales deberían de ser aquellos grupos de stakeholders, los cuales por su nivel de poder y por la influencia que tiene el satisfacer sus necesidades en el logro de los objetivos de la organización, es crítico comprender que es lo que estos requieren. La priorización fue realizada por medio de reuniones gerenciales y el uso de La Matriz Poder-Influencia, cuyos resultados fueron:

Tabla 2. Matriz poder- influencia stakeholders.

		Influencia	
		Baja	Alta
Poder	Mucho	✓ Gobierno	✓ Clientes ✓ Empleados (2) ✓ Proveedores ✓ Comunidad
	Poco	✓ Bancos	✓ Dueño

Suites Castello.

Posteriormente, a través de entrevistas y grupos foco, se determinaron aquellas necesidades/requisitos que los stakeholders críticos (empleados, dueños, comunidad y proveedores) tienen para con la organización, los cuales fueron los siguientes:

Tabla 3. Necesidades de stakeholders

NECESIDADES DE EMPLEADOS	PRIORIDAD	NECESIDADES DE COMUNIDAD	PRIORIDAD
Oportunidad de desarrollo	1	Conservación del ambiente	1
Satisfacción en el trabajo	2	Apoyo en actividades de desarrollo comunitarias	2
Salario competitivo	3		
Recompensa por desempeño	4		

1707394

NECESIDADES DE PROVEEDORES	PRIORIDAD
Mayor intercambio de información	1
Mejor especificación de pedidos: estándares de calidad, tiempo de entrega, etc.	2
Planeación cooperativa	3

NECESIDADES DE CLIENTES	PRIORIDAD	NECESIDADES DE DUEÑOS	PRIORIDAD
Satisfacción en el SERVICIO	1	Rentabilidad del negocio	1
Precio competitivo	2		
Diversidad de paquetes de hospedaje	3		

4.4.3 Sondeo de mercado

El sondeo de mercado se realizó por medio de encuestas con las que se identificaron las necesidades, preferencias, frecuencia y disposición al gasto en Suites Castello.

4.4.3.1 Tipo de encuesta y características

La encuesta escrita que se realizó esta dirigida a ejecutivos o personas que usualmente utilizan este tipo de servicios. La encuesta se aplica a las personas

registrados en Suites Castello. La encuesta nos brinda el grado de conocimiento y exigencia del huésped hacia este tipo de servicio. (ANEXO 2)

4.5 Análisis de la competencia

Como primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades, aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de estas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

Para establecer un análisis de los principales competidores de Suites Castello es necesario ubicarla en un punto dentro del amplio espectro en el ramo de la hotelería.

La Secretaría de Economía ubica a Suites Castello como hotel de Categoría Especial, que es el equivalente a un hotel de tres estrellas.

De esta manera Suites Castello tiene un gran reto al competir con otras empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio, algunas de ellas son

- Suites del Bosque
- Suites TAME
- Hoteles de tres estrellas (San Luis, Quinta San Jorge, Concordia, Filher, Mansión los Arcos, Ma. Cristina, Nápoles, etc.)

En San Luis Potosí se cuenta con más de 35 hoteles de todas las categorías, los cuales constituyen, de alguna manera, competencia para Suites Castello.

En realidad, Suites Castello tiene muy poca participación en el mercado, debido tanto a su tamaño como a la existencia de una gran competencia aunque por precio y servicio cuenta con la preferencia y lealtad de sus clientes.

A continuación se presenta una tabla comparativa de los que Suites Castello considera sus principales competidores:

Tabla 4. Competencia de Suites Castello

Nombre del Competidor	Ventajas	Debilidades	Precio	Ubicación	Estrategias para entrar en el Mercado
Suites TAME	Experiencia, Reconocimiento o de marca, Ubicaciones que les permite abarcar varios sectores de la población	Limitada publicidad	Elevado en comparación con otras alternativas.	Carranza	Alianzas con la Secretaria de Turismo
Suites del Bosque	Experiencia, Reconocimiento, Posicionamiento o de marca, Ubicaciones que les permite abarcar varios sectores de la población.	Limitada publicidad.	Dentro del promedio del mercado	Carranza.	Convenios temporales con empresas
Departamentos En renta		Ubicaciones de difícil acceso.	Precios accesibles a varios sectores de la población	Varias	Anuncios en periódico

Las estrategias de los competidores para seguir operando en el mercado han sido las de establecer alianzas estratégicas con algunas empresas así como con las Secretaría de Turismo y Economía, algunas otras se mantienen presentes en el mercado debido a la publicidad que tienen en algunos medios informativos.

El estar siempre activos e innovando en el mercado ha permitido que algunos negocios ya cuenten con más de 10 años en el mercado, por otra parte el servicio ya ha sido plenamente identificado entre los consumidores que ya lo toman como una opción de hospedaje. Para entrar al mercado los primeros negocios se apoyaron en campañas publicitarias permanentes.

En una de las juntas en las que participó activamente la familia Arellanos se les pregunto cuales eran para ellos los principales factores para el éxito con lo que se pudieran trabajar para elevar el nivel competitivo, llevar una mejor administración estratégica del negocio y cuáles serian los valores que ellos le darían a cada uno de ellos. Esto se hizo dándoles a cada uno de los miembros de la familia una lista de posibles factores para que escogieran algunos o bien nos dijeran alguna otra que ellos consideraran importante. De acuerdo a esto y a los que consideran los principales competidores se llegó a la siguiente matriz de perfil competitivo. (Tabla 5)

Para Suites Castello la calidad en el servicio y la competitividad en precios es lo más importante seguida de la lealtad de los clientes. Esto es debido a que sin las dos anteriores no tendríamos la tercera, ya que según la familia Arellanos esto se corrobora con el regreso de los clientes para hospedarse en Suites Castello.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo.

SUITES CASTELLO
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	Suites Castello		Suites Tame		Suites del Bosque	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Calidad en el servicio	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Competitividad en precios	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Dirección	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Posición financiera	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Participación en el mercado	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4
Expansión global	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Desarrollo de los mercados	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
Total	1.0		1.9		2.6		2.7

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: FRED R. DAVID

FUENTE: SECRETARÍA DE ECONOMÍA

Matriz del perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo nos indica que Suites Castello es el competidor que obtuvo la calificación más baja, lo cual no significa que sea mejor o peor que el resto de sus competidores. Ya que las cifras revelan solo las fortalezas relativas de cada una de las empresas. De aquí podemos mencionar que Suites Castello debe tomar acciones para identificar, vigilar y aplicar las estrategias más eficaces para el óptimo aprovechamiento de las oportunidades que el actual entorno globalizado ofrece.

4.6 Ventajas y desventajas

Algunas ventajas y desventajas que se pudieran señalar del negocio son las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Precio por debajo de la competencia.	1. Ser negocio de reciente creación.
2. Atención personalizada y trato amable.	2. Limitado número de Suites disponibles.
3. Ser una alternativa confiable entre los negocios de renta de Suites.	3. Tener competencia directa de negocios con amplia experiencia en el giro.
4. Tener un enfoque hacia la satisfacción del cliente en el servicio.	
5. Suites con mobiliario y equipo en excelentes condiciones	

Las actividades que se tienen consideradas realizar para lograr el mejor y más rápido posicionamiento dentro de su mercado son las siguientes:

- Anuncio diario en periódico de circulación en el centro de La República.
- Volantes promocionales en La Zona Universitaria, en el Hospital Central, a los deportistas del Parque de Morales y en los clubes deportivos cercanos.
- Diseñar paquetes promocionales para empresas de la región.

5.- FACTOR EXTERNO

Es importante conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno actual para lo cual se realiza el análisis de estas variables.

Existe una multitud de factores de orden financiero, perceptivo, cultural, social y del medio ambiente susceptible de ser analizados para explicar el flujo de potenciales clientes a la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P.

5.1 Principales factores externos

Proveedores:

Cuando pensamos en proveedores de una organización generalmente nos vienen a la mente las empresas proveedoras de materiales y equipo. El término proveedor incluye también a quienes proporcionan insumos financieros y de mano de obra.

Si tomamos en cuenta lo anterior hoy en día los proveedores del ramo hotelero en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. dejan mucho que desear, dado que no se cuenta con una especialización, lo que trae como consecuencia precios altos y servicios deficientes.

En el ámbito financiero las instituciones bancarias restringen los préstamos a los pequeños empresarios y los pocos que otorgan tienen tasas de interés altas.

Competidores:

Los competidores son una fuerza ambiental importante que se debe vigilar a fin de estar preparados para responder ante esta competencia. En la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., la actividad hotelera ha experimentado un crecimiento importante lo que ha acarreado la apertura de nuevos y lujosos hoteles.

Gobierno:

A partir del sexenio pasado la estabilidad política y las facilidades otorgadas para el establecimiento de nuevos negocios ha propiciado la inversión de capital en el Estado.

Condiciones sociales:

La empresa deberá adaptar sus prácticas administrativas a las cambiantes expectativas de la sociedad tomando en cuenta el cambio en los valores, las costumbres y los gustos.

Condiciones tecnológicas:

Vivimos en una época de cambios tecnológicos y el capitalizar estos cambios propicia la permanencia en el mercado de la empresa. Como ejemplo se puede mencionar el crecimiento económico de la publicidad por Internet.

Condiciones económicas:

La actividad económica en el Estado tomando como base el Producto Interno Bruto (PIB) se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 6. PIB a precios constantes hasta el año 2003.

Producto interno bruto a precios constantes				
(Miles de pesos a precios de 1993 en valores básicos)				
Concepto	2000	2001	2002	2003
Total	25,379,805	25,402,682	25,614,340	26,955,680
G.D. 1 Agropecuaria, silvicultura y pesca	2,092,352	2,344,952	2,466,774	2,731,211
G.D. 2 Minería	381,098	335,594	340,810	383,724
G.D. 3 Industria manufacturera	6,791,303	6,573,306	6,352,693	6,510,636
División I: Productos alimenticios, bebidas y tabaco	1,452,480	1,490,317	1,446,856	1,513,898
División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	243,179	235,897	218,273	179,130
División III: Industria de la madera y productos de madera	90,172	84,696	72,923	59,268
División IV: Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	226,258	211,425	191,461	194,314
División V: Sustancias químicas; derivados del petróleo, productos de caucho y plásticos	434,678	407,145	427,975	480,800
División VI: Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón	458,837	415,690	447,390	448,069
División VII: Industrias metálicas básicas	1,797,179	1,703,896	1,668,473	1,761,314
División VIII: Productos metálicos, maquinaria y equipo	1,948,019	1,875,839	1,719,751	1,732,980
División IX: Otras industrias manufactureras	140,502	148,402	159,591	140,862
G.D. 4 Construcción	1,244,669	970,063	1,056,626	1,202,347
G.D. 5 Electricidad, gas y agua	492,819	496,234	491,172	564,247
G.D. 6 Comercio, restaurantes y hoteles	4,471,280	4,509,806	4,492,748	4,775,068
G.D. 7 Transporte, almacenaje y comunicaciones	2,534,523	2,668,982	2,714,990	2,957,556
G.D. 8 Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	3,473,777	3,612,798	3,726,306	3,862,203
G.D. 9 Servicios comunales, sociales y personales	4,166,817	4,216,725	4,326,365	4,401,474
Menos: Cargo por los servicios bancarios imputados	-268,834	-325,779	-354,145	-432,786
FUENTE	INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México			

Como podemos observar en la tabla anterior el crecimiento de la actividad económica en la entidad ha sido constante.

5.2 Tendencias clave

Para determinar las principales tendencias, Suites Castello realizó dos reuniones de tormenta de ideas y priorización. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7. Tendencias clave.

Tendencias clave	Prioridad
Debido a la situación económica el precio de las suites será importante para el cliente.	1
Habrá mas integración de la cadena de suministro a través de sistemas de información	2
Mayor énfasis en el desarrollo de nuevos proyectos para mejorar el servicio al cliente	3
Habrá mayor énfasis en las alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores clave.	4
El servicio y cumplimiento de requisitos de cada suite podrán influenciar la decisión de hospedarse con nosotros.	5

SUITES CASTELLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades				
1.-	Valores, Costumbres y Gustos de los Clientes	0.08	1	0.08
2.-	Poder de negociación con los consumidores	0.04	3	0.12
3.-	Creciente mercado de proveedores	0.1	2	0.2
4.-	Apoyo gubernamental a las PYMES	0.1	1	0.1
5.-	Establecimiento de nuevas empresas en la localidad	0.1	3	0.3
6.-	Apoyo al sector turismo por el gobierno del estado	0.1	2	0.2
7.-	Crecimiento acelerado de medios de comunicación	0.08	2	0.16
8.-	Incremento del turismo en la ciudad aproximadamente en un 2.5% anual en los últimos 3 años	0.09	1	0.09
Amenazas				
1/-	Incremento en la oferta de servicios de hospedaje	0.1	1	0.1
2.-	Tasas de interés altas	0.08	3	0.24
3.-	Situación económica del país	0.04	2	0.08
4.-	Diferencias de ingresos por región	0.09	2	0.18
		1.00		1.85

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA FRED R. DAVID

Tabla 8. Matriz de evaluación del factor externo.

MATRIZ EFE

La puntuación obtenida por Suites Castello en a matriz EFE nos muestra que a pesar del desconocimiento por parte de los directivos en el giro de la hotelería se han mantenido en el mercado sorteando los embates que presenta el entorno, manejando de manera adecuada las oportunidades y amenazas presentes en su sector o nicho de mercado. Podríamos decir que aprendieron a aprovechar las oportunidades y a enfrentar las amenazas externas, mismo que ha permitido su permanencia en el mercado.

6. - FACTOR INTERNO

Así como es importante el conocer como afecta el entorno exterior es igualmente prioritario el entender cual es la actual situación de la empresa desde el punto de vista administrativo, para lograrlo se aplica la metodología de la matriz del factor interno.

El análisis del factor interno deberá conducir a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización, tales como:

- Capital
- Pericia técnica
- Fuerza de trabajo calificado
- Experiencia gerencial
- Etc.

También deberá indicar cuales son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales, tales como:

- Servicio,
- Marketing,
- Investigación y desarrollo,
- Sistemas de información,
- Administración del recurso humano,
- Etc.

Una vez que se dieron a conocer los puntos antes mencionados a la administración de Suites Castello y siguiendo la misma metodología que para el análisis del factor externo, conjuntamente con la administración se llevo a cabo la

tarea de revisar puntos importantes para la organización obteniendo los siguientes resultados:

✓ Cultura de la empresa.

Al no contar con experiencia en el ramo la administración no se da cuenta de los cambios en el ambiente externo y sigue haciendo las cosas de manera empírica considerando que esta es una forma efectiva de realizar las cosas.

✓ Funciones administrativas.

Dentro de una organización las funciones administrativas básicas como son planeación, organización, control, motivación y dirección revisten una gran importancia, desafortunadamente Suites Castello no cuenta con la adecuada aplicación de estos mecanismos lo que refleja una completa falta de conocimiento.

✓ Mercadotecnia.

Proceso de definición, anticipación, creación y satisfacción de las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Suites Castello se encuentra en el proceso de escuchar e interpretar "la voz del cliente" por medio de la aplicación de una encuesta de satisfacción. (Anexo 2)

✓ Finanzas y Contabilidad

Suites Castello no cuenta con un sistema definido para llevar un control de sus finanzas y en cuanto a la contabilidad se cuenta con el apoyo de un contador externo.

Fortalezas y debilidades.

Después de un consenso con la familia Arellanos se concluye que para Suites

Castello sus fortalezas están centradas en los siguientes puntos:

- ✓ Ubicada en el primer cuadro de la ciudad (Centro Histórico).
- ✓ Personal académicamente preparado
- ✓ El nicho de mercado se centra en hospedaje para ejecutivos principalmente
- ✓ Trato amable y personalizado al ser una empresa familiar
- ✓ Precio competitivo.

Para Suites Castello sus principales áreas de oportunidad son:

- Contar con controles administrativos
- Ampliar los medios de publicidad
- Diversificar el negocio.
- Contar con alianzas estratégicas

SUITES CASTELLO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas				
1.-	Propietaria de un inmueble ubicado en el primer cuadro de la ciudad.	0.14	4	0.56
2.-	Personal con alto grado de preparación académica	0.06	3	0.18
3.-	Reputación como empresa orientada a ejecutivos	0.08	3	0.24
4.-	Trato amable y personalizado	0.1	3	0.3
5.-	Personal motivado	0.11	3	0.33
6.-	Empresa familiar	0.06	3	0.18
7.-	Precio competitivo	0.1	3	0.3
Debilidades internas				
1.-	Controles administrativos poco efectivos	0.1	1	0.1
2.-	Publicidad limitada	0.11	1	0.11
3.-	Poca diversificación	0.05	2	0.1
4.-	No cuenta con alianzas estratégicas	0.09	1	0.09
		1.00		2.49

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA FRED R. DAVID

Tabla 9. Matriz de evaluación del factor interno.

MATRIZ EFI

La puntuación obtenida por Suites Castello en la matriz EFI denota una empresa que aun y a pesar de no contar con los conocimientos suficientes en el giro ene. Cual se desarrolla, la posición interna es aceptable, dado que así lo muestra el anejo de sus propios recursos, lo que se ve reflejado en su permanencia en el mercado. En otras palabras sus fortalezas han logrado superar a sus debilidades. Lo que se recomienda para Suites Castello es poner atención en mantener e incrementar sus fortalezas aunque lo mas importante es poner especial cuidado en sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

7. - ANÁLISIS FODA

Tanto la matriz EFE como la matriz EFI son de utilidad para realizar la matriz FODA que brinda la oportunidad de entender y relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Suites Castello, las cuales se presentan a continuación:

7.1 FODA Priorizado

Para poder determinar con exactitud los objetivos, KPI's, metas e iniciativas (planes de acción, medios o proyectos) que más impacto podrían causar en el desempeño de la organización, se definió un conjunto priorizado de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Luego de realizados los análisis y discusiones del caso, los resultados priorizados del FODA fueron los siguientes:

Tabla 10. Matriz FODA

		FACTORES EXTERNOS											
		Oportunidades								Amenazas			
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS.												
	F1	x											
	F2												
	F3					x							
	F4									x			
	F5												
	F6		x										
	F7												
	DEBILIDADES												
	D1				x								
	D2							x					
	D3												
D4						x							

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA FRED R. DAVID

Oportunidades

- O1** Valores, costumbres y gustos de los clientes
- O2** Poder de negociación con los consumidores
- O3** Creciente mercado de proveedores
- O4** Apoyo gubernamental a las PYMES
- O5** Establecimiento de nuevas empresas en la localidad
- O6** Apoyo al sector turismo por el gobierno del estado
- O7** Crecimiento acelerado de medios de comunicación
Incremento del turismo en la ciudad aproximadamente en un 2.5% anual en
- O8** los últimos tres años

AMENAZAS

- A1** Incremento en la oferta de servicios de hospedaje
- A2** Tasas de interés altas
- A3** Situación económica del país
- A4** Diferencias de ingresos por región

FORTALEZAS

- F1** Propietaria de un inmueble ubicado en el primer cuadro de la ciudad.
- F2** Personal con alto grado de preparación académica
- F3** Reputación como empresa orientada a ejecutivos
- F4** Trato amable y personalizado
- F5** Personal motivado
- F6** Empresa familiar
- F7** Precio competitivo

DEBILIDADES

- D1** Controles administrativos poco efectivos
- D2** Publicidad limitada
- D3** Poca diversificación
- D4** No cuenta con alianzas estratégicas

Tabla 11. Estrategias resultantes del análisis FODA.

Factores internos relevantes		Factores externos relevantes		Estrategia resultante
1.-Propietaria de un inmueble ubicado en el primer cuadro de la ciudad.(fortaleza)	+	1.-Crecimiento astronomico de la publicidad por internet.(oportunidad)	=	Anunciarse en internet, en la seccion amarilla y establecer alianzas con empresas turisticas
3.-Reputación como empresa orientada a ejecutivos.(fortaleza)	+	5.-Establecimiento de nuevas empresas en la localidad.(oportunidad)	=	penetracion en dicho mercado por medio de visitas a dichas empresas
4.-Trato amable y personalizado.(fortaleza)	+	1.-Incremento en la oferta de servicios de hospedaje.(amenaza)	=	Hacer énfasis en el trato para hacer de esta una ventaja competitiva
4.-No cuenta con alianzas estratégicas.(debilidad)	+	6.-Apoyo al sector turismo por el gobierno del estado(oportunidad)	=	Pedir apoyo de la SE para realizar alianzas
2.-Publicidad limitada.(debilidad)	+	7.-Crecimiento acelerado de medios de comunicación (oportunidad)	=	Aprovechar este crecimiento para anunciar nuestros servicios
1.-Controles administrativos poco efectivos.(debilidad)	+	4.-Apoyo gubernamental a las PYMES.(oportunidad)	=	Utilizar programas de apoyo y consultoria de SE, STPS, para mejorar la administracion
6.-Empresa familiar (fortaleza)	+	2.-Poder de negociacion con los consumidores(oportunidad)	=	Se pueden realizar paquetes especiales para los clientes cautivos

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA FRED R. DAVID

7.2 Estrategias

- Generar alianzas con agencias de viajes
- Generar alianzas con empresas de la zona.
- Brindar un servicio amable y personalizado acorde a los requerimientos de cada cliente.
- Anunciarse por Internet.
- Visitas a empresas para ofrecer nuestros servicios

8.- CONCLUSIONES Y PROPUESTA

En el presente apartado se exponen los puntos a los que se llegaron después del estudio y algunas recomendaciones que pueden ser utilizadas en futuros estudios.

8.1 Conclusiones.

Los modernos sistemas de planeación estratégica se enfocan en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, para con ello hacer un alineamiento estratégico de los sistemas, recursos, información y personas, hacia la satisfacción de esas necesidades. La fuente o insumo prioritario de la planeación estratégica para el alto desempeño, es la detección de necesidades y expectativas de los clientes, las cuales deber ser tomadas directamente con los clientes claves de la organización, diferenciados en diversos segmentos de enfoque.

El aspecto de determinación de los requisitos de valor de los clientes se inició con la comprensión de las necesidades de los clientes y la determinación, desde la perspectiva del cliente, de la prioridad o nivel de importancia en su decisión de “compra” de cada una de esas necesidades (conductores de decisión de compra). La determinación del nivel o grado de prioridad de las necesidades, desde el punto de vista del cliente, nos permite enfocar las estrategias hacia esas necesidades y seleccionar cual debería ser el enfoque de la organización, parte fundamental del proceso de Planeación.

Finalmente la elaboración del estudio de mercado y la determinación de los niveles de satisfacción de los clientes e intermediarios, comparado contra los de los principales competidores, es crítico para determinar hacia donde debe enfocarse y desarrollar su estrategia de creación de valor.

De acuerdo a todo lo analizado en el presente trabajo se llegó a la conclusión de que se necesita tener un programa en el cual se puedan establecer las estrategias y los métodos que se planteó la empresa tanto en su visión como en su misión para llegar a las metas que se proponen. Es decir se necesita que la administración se maneje de forma estratégica.

Para esto se recomienda la implantación de la herramienta conocida como Tablero de Comando o Balance Score Card. El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el corto y mediano plazo. Busca realzar los indicadores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros, con el propósito de fortalecer los indicadores financieros.

Por estos motivos se considera que esta herramienta puede ser de gran ayuda para Suites Castello en el establecimiento y fortalecimiento de las metas y objetivos de la empresa. A continuación presentamos un resumen de lo que se considera necesario para implementar la mencionada herramienta en Suites Castello. Esta manera de implementar el Tablero de Comando es el aconsejado por el Ing Rodolfo Eduardo Biasca (Cacit S.A. 2004), ya que es una forma sencilla y de acuerdo a los recursos de Suites Castello es la que se considera más recomendable seguir para su aplicación:

8.1.1 Establecimiento del Tablero de Comando para Suites Castello:

La mayoría de los gerentes sabe que las palabras “Tablero de Comando” o “Tablero de Control” se usan para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.

Las etapas se han agrupado en cuatro fases:

- Orientación al diseño.
- Arquitectura de indicadores.
- Informática.
- Utilización.

I. Empresa, negocio, fórmula de éxito

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

La empresa Suites Castello es una empresa que se dedica al servicio de renta de suites completamente amuebladas dirigida principalmente a un mercado de ejecutivos que visitan San Luis Potosí, S.L.P. para algún proyecto que puede durar desde una semana hasta varios meses.

Visión

Ser la empresa líder en renta de suites para ejecutivos, brindando el servicio y trato amable que cumpla con los requerimientos que el cliente espera

Definición del negocio

- Clientes: Ejecutivos y estudiantes.
- Servicio: Servicio personalizado y de calidad para nuestros clientes.
- Objetivo: Nuestro principal objetivo es que se sientan como en casa.

Metas

- Retorno de inversión antes de impuestos: 20% en dos años
- Participación del mercado: incrementar en 1% anual

Estrategia

- Concentración en servicio y clientes.
- Innovación, calidad, servicio

II. Los gerentes y los conceptos de management

En Suites Castello encontramos que la gerencia lleva una conducción descentralizada, esto se debe a que no existe un debido control de la administración, tampoco hay presión por resultados, y no se tienen datos de la remuneración

Las decisiones gerenciales requeridas son:

Reacción rápida a la competencia en precios y servicios.

Atención y servicio al cliente de forma rápida.

III. El Tablero de Comando para la alta dirección

Para la elección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar. En los últimos años se ha difundido mucho el "Tablero de Control Balanceado" de R. Kaplan y D. Norton.

Según el modelo planteado por Kaplan y Norton en Suites Castello deberían existir estos indicadores:

FINANZAS

Ventas y utilidades.

Retorno de Inversión.

CLIENTES EXTERNOS

Participación de Mercado.

Quejas de Clientes.

CLIENTES INTERNOS

Índices de Calidad.

Tiempo de atención al cliente.

CRECIMIENTO

Proyectos de nuevos servicios

Proyectos de inversión.

IV. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada):

El encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa. En Suites Castello es necesario elaborar una tabla en donde se incluyan algunos indicadores junto con los objetivos, metas y responsables de cada nivel.

V. Remuneración variable - transformación empresarial

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa. A su vez, es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa.

En Suites Castello:

La empresa tiene por objetivo llevar los siguientes sistemas:

- ✓ Gerente. Participación en las utilidades netas
- ✓ Profesionales. Goal sharing (cumplimiento de objetivos).
- ✓ Personal de mantenimiento y limpieza. Costo múltiple

El contexto se presenta con:

- ✓ Mayor competencia en cuanto a tipo de suites.
- ✓ Competitividad que obliga a mejorar la calidad de las suites y el servicio.
- ✓ Recesión y menores rentas de suites.

La empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar su competitividad

En consecuencia será necesario incorporar (como mínimo) los siguientes indicadores en el listado del Gerente Comercial (AMACOM1999):

- ✓ Utilidades netas.
- ✓ Satisfacción total del cliente.
- ✓ Precio.
- ✓ Atributos del servicio.
- ✓ Ventas/ Rentas
- ✓ Quejas
- ✓ Etc.

VI. Fórmula de cálculo

Una vez definido los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo. ¿Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa?. No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

VII. Benchmarking, comparaciones, representación gráfica

Una vez definido el indicador es necesario contar con alguna referencia. Una persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja?, ¿nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido?, ¿un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- Registrar los valores históricos.
- Comparar con una meta
- Comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

VIII – Sistema Ejecutivo De Información (EIS)

Es una empresa como Suites Castello en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni haya informes de Control de Gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde la persona encargada de la administración recopile a la Dirección los principales indicadores.

Para su elección deberá tomarse en cuenta.

- Los recursos y tiempo disponible en Suites Castello (hay empresas que no pueden encarar proyectos de más de seis meses de duración y más de \$100.000. (Cien mil pesos 00/100 MN.) de inversión).
- El hardware y software que tenga la empresa (es diferente si la empresa tiene un ERP integrado, o un conjunto de PC con diferentes software que datan de varios años).
- Si en la estrategia encarada se hará uso intensivo de Internet.

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Bacal 1999) que usualmente tienen las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down)
Ejemplo: se tienen las ventas totales y si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.

- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Permiten la visualización gráfica.
- Posibilitan simulaciones del tipo “que pasa sí. . .”
- Presentan información externa e interna.

En Suites Castello se seguirán los siguientes pasos:

- Una vez realizadas las etapas I a VII se trabajará durante seis meses con “carpetas” mensuales. Eso permitirá precisar aún más la información necesaria.
- La empresa no tiene un hardware sofisticado. Carece de un presupuesto definido para este rubro y desea tener resultados en seis meses
- Todos los miembros de la familia tendrían acceso a este sistema.
- Se pedirán propuestas a tres proveedores y se elegirá al que cumpla con los requisitos que la empresa desea.
- Se está estudiando un mayor uso de Internet: construir una Extranet con principales proveedores y clientes, impulsar la venta por comercio electrónico, etc.

IX. Comunicación y capacitación

La elaboración del Tablero de Comando implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa Suites Castello, se dará importancia vital al debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores. Con esto se pretende que la familia tenga una mayor participación en el negocio, y que haya una mayor difusión de la información y su análisis; así se lograrán todos los objetivos y la empresa tendrá una mejor administración.

X. Integración a todas las fases de la gestión empresarial

El Tablero de Comando es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

- Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir, cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Ser utilizado en la conducción del personal y su evaluación.
- El Tablero de Comando facilitará el diálogo con cada miembro de la familia y el análisis de acciones correctivas.
- Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

El Tablero de Comando es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Es una formidable herramienta para comunicar y capacitar. (Olve 1999)

9. RECOMENDACIONES

Una vez concluido este trabajo de tesis se presentan algunas recomendaciones que pudieran resultar pertinentes para los dueños de Suites Castello.

En primer término, la gerencia de Suites Castello podría enfocar sus esfuerzos en la mejora de sus controles administrativos de acuerdo a la propuesta presentada en este documento.

Además de lo anterior, se considera importante ofrecer sus servicios de tal manera que la relación entre calidad y precio sea atractiva para sus clientes y lograr una atmósfera agradable donde los huéspedes se sientan mas involucrados. Por otro lado, el departamento de ventas podría concentrarse en brindar a sus clientes una imagen de exclusividad para hacer más llamativo a Suites Castello.

Asimismo, se recomienda a la gerencia de Suites Castello revisar y modificar en su caso, la política comercial que maneja actualmente.

Establecer alianzas con agencias de viajes, inscribirse al padrón de la Secretaria de Economía, establecer socios comerciales con empresas de la zona; todo esto sin descuidar el servicio amable y personalizado acorde a los requerimientos de cada cliente

Por ultimo, se recomienda a Suites Castello documentar todos y cada uno de sus procesos y políticas con la finalidad de estandarizarlos.

BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Brown B. (CD). Villegas E. , Pérez E. Leenders M. et al.
- ✓ Gerencia estratégica: Conceptos y casos 9ª edición. Fred R David
- ✓ Harvard Business Review , Blanchard K. y Terry W., Porter M., Barker A.J., Underhill P.
- ✓ M. Czarnecki "Managing by Measuring" AMACOM 1999
- ✓ Nils Goran Olve "A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard" John Wiley & Sons 1999
- ✓ R. Bacal "Performance Measurement". Mc Graw-Hill 1999
- ✓ Taller Tablero de Comando. Mario Vogel. Aguascalientes 2004
- ✓ Williamson y Winter. Villegas E. (Tesis doctoral). Material proporcionado por el profesor
- ✓ www.tablero-decomando.com/articulos

Anexo 1

Descripción de puestos.

ROL: GERENTE

Responsabilidad: Operación productiva

Expectativas:

- Mantener la integridad física del inmueble y del personal.
- Mantener y/o mejorar el costo de operación dentro lo autorizado.
- Establecer y monitorear proyectos de mejoramiento del costo
- Identificar y utilizar proveedores y contratistas confiables con un costo efectivo en la compra de materiales, equipos y servicios.
- Desarrollar y ejecutar proyectos dentro del presupuesto y tiempo asignado, con valor agregado.
- Manejar adecuadamente la relación laboral con el personal operativo. Minimizar conflictos. No huelgas.
- Ejecutar los Programas de Capacitación y Desarrollo, de Mantenimiento Preventivo, de Orden y Limpieza, y de Mejoramiento de Costos.
- Revisar periódicamente los Roles, Responsabilidades y Expectativas de los integrantes de la administración para que sus acciones estén de acuerdo a la visión y rentabilidad de la empresa.
- Manejar eficazmente el proceso de captura de oportunidades a través del análisis económico.

- Promover altas expectativas, responsabilidad personal y aprendizaje dentro de la organización.
- Liderar efectivamente a su equipo de trabajo para la consecución de las metas de Suites Castello. Retroalimentarlos cuando sea necesario
- Tener empleados motivados y que entienden cómo ellos contribuyen y son reconocidos.

Responsabilidad: Operación Técnica

Expectativas:

- Asegurar la calidad del servicio, cumpliendo las especificaciones pactadas con el cliente.
- Asegurar que todo cambio en las recomendaciones, formulaciones y variables del proceso se hagan por escrito y en estrecha coordinación con el área técnica.
- Proveer información confiable.
- Desarrollar la capacidad y habilidad de interpretar datos estadísticos para verificar y/o corregir procesos productivos.

ROL: ADMINISTRADOR GENERAL

Responsabilidad: Operación administrativa

Área: Administrativa

Departamento Compras:

- Hacer la solicitud de material siete días antes de la fecha deseada de entrega.
- Actualización de inventario todos los martes antes de la 16:00 horas.

Departamento Sistemas:

- Responsable del equipo de cómputo ante Suites Castello, así como del respaldo de la información.
- Responsable de la condición de los equipos (telefonía, computadoras, impresoras, telecomunicaciones), así como de su integridad y limpieza.
- Cumplir con las políticas de Software que se autoriza, el uso de correo electrónico, respaldo de la información, y confidencialidad de la misma.

Departamento de Contabilidad:

- Entregar en tiempo y forma de la información cada mes para el cierre financiero de la empresa.
- Realizar la entrega semanal y/o diaria de la información contable como pólizas de cheque, fichas de depósito, facturas de clientes y proveedores, reporte de ventas, reportes de operación, entre otros.
- No retener la información más de siete días, como las facturas de compra, venta, recibos.
- Clasificar adecuadamente los gastos realizados.
- Darle seguimiento a los procedimientos de activos.
- Aviso previo a Contabilidad de las facturas canceladas y/o ventas anticipadas.
- Avisar y solicitar con un mes de anticipación la impresión de facturas, notas de crédito, etc.

Departamento Recursos Humanos:

- Realizar la entrega al I.M.S.S. de los avisos enviados en forma y tiempo.

Departamento Tesorería:

- Llevar el control diario de saldos de bancos.
- Realizar la planeación adecuada de los fondos para su autorización
- Efectuar el envío de solicitudes de cheques, que contengan.
 - ✓ Solicitud de cheque original.
 - ✓ Beneficiario es el nombre que aparece en la factura y que debe ser el mismo de la cédula fiscal.
 - ✓ Cantidad importe en número y letra.
 - ✓ Cuenta bancaria donde depositar en el caso de proveedores nuevos.
 - ✓ Nombre y firma de quien solicita y autoriza.
 - ✓ Fecha de solicitud y fecha de entrega.
 - ✓ Factura original anexa, y en el caso de anticipos acompañar la cotización, requisición y orden de compra.

Departamento Cobranza:

- Realizar un mejor contacto con los clientes y tener expediente histórico de los mismos.
- Elaborar la facturación y captura de pagos.

ROL: COMPRADOR

Responsabilidad: Compra de materiales

Departamento Compras:

- Compra de materiales.
- Asegurarse que los materiales estén en almacén en la fecha estipulada.
- Asegurarse que el inventario esté en orden y que no haga falta material.
- Tener al día los requerimientos de compras.
- Elaborar las órdenes de compra.
- Llevar a cabo una relación mensual del estado del inventario del mobiliario, toallas y demás material que se utilice en las suites.
- Realizar un reporte para establecer las fechas de cambio de los materiales (vida útil).

ROL: VENDEDOR

Responsabilidad: Ventas.

Departamento Ventas:

- Realizar un reporte semanal de las Suites rentadas y el monto de la renta.
- Realizar reportes mensuales de los clientes potenciales de Suites Castello.
- Hacer relación comparativa de las llamadas recibidas y las llamadas que terminaron en venta del servicio.
- Hacer labor de investigación en cuales son los mejores medios para vender el servicio.

- Efectuar labor de venta tanto por vía telefónica como acudiendo a las empresas para ofrecer los servicios.

ROL: AMA DE LLAVES

Responsabilidad: Limpieza y orden

Departamento: Mantenimiento

- Revisar diariamente que las suites estén en orden y limpias.
- Efectuar diariamente el mantenimiento de cada una de las suites .
- Realizar cambio de toda la ropa de cama así como de toallas cada ocho días.
- Lavar y planchar la ropa de cama y toallas de las suites.
- Si el cliente lo requiere, lavar su ropa y plancharla (las cuotas de lavandería corren por cuenta de la responsable).

ANEXO 2

Posicionamiento de mercado.

Este estudio independiente es parte de los trabajos de tesis de los estudiantes de La Maestría en Administración de La UASLP.

1. - Sexo: Femenino _____ Masculino _____
2. - Edad: 18-30 _____ 31-40 _____ 41 o más _____
3. - Ciudad de origen _____
4. - Estado civil: _____
5. - Viene acompañado por: familia _____ grupo _____ pareja _____ solo _____
6. - Número de personas del grupo: _____
7. - Estancia: _____ noches.
8. - Ingresos mensuales: menos de \$5,000 _____ de \$5,001 - \$10,000 _____ de \$10,001- \$15,000 _____ mas de \$15,000 _____
9. - Puede mencionar con cuantas estrellas clasificaría a Suites Castello?

A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales agradeceremos conteste de la siguiente manera

Si usted considera que Suites Castello cumple completamente con sus expectativas marcar como **definitivamente sí**,

Si por el contrario no cumple en lo más mínimo con sus expectativas, marcar como **definitivamente no**,

De considerar usted que Suites Castello no se encuentra en alguno de estos extremos favor de marcar uno de los números de la escala intermedia según sea su percepción.

10. - Considera usted que Suites Castello es conocido?

Muy conocido 5 4 3 2 1 Poco conocido

11. - Cuando usted seleccionó Suites Castello, el nombre y el prestigio fueron importantes para usted?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

12. - Cree usted que la publicidad de Suites Castello es apropiada?

Muy apropiada 5 4 3 2 1 Poco apropiada

13. - Usted considera que la localización de Suites Castello es buena?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

14. - Considera usted que Suites Castello cuenta con instalaciones adecuadas para viajes de negocio o trabajo?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

15. - Considera usted importante que Suites Castello contara con área de restaurante?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

16. - Considera usted que la relación entre calidad – valor – servicio de Suites Castello es la correcta?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

17. - Cree usted que el servicio en Suites Castello es cortés y profesional?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

18. - Considera usted que la suite vale lo que usted pagó?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

19. - Cree usted que Suites Castello cumple con sus expectativas de calidad?

Definitivamente sí 5 4 3 2 1 Definitivamente no

20. - Cómo considera usted las instalaciones de Suites Castello?

Limpias 5 4 3 2 1 Sucias

Cómodas 5 4 3 2 1 Incómodas

Nuevas 5 4 3 2 1 Viejas

21. - Cómo considera la atmósfera de Suites Castello?

Elegante 5 4 3 2 1 Casual

Amigable 5 4 3 2 1 Poco amigable

Privado 5 4 3 2 1 Poco privado

Placentero 5 4 3 2 1 Poco placentero

Relajante 5 4 3 2 1 Poco relajante

22. - Considera usted que Suites Castello es:

Entretenido 5 4 3 2 1 Aburrido

Exclusivo 5 4 3 2 1 Ordinario

Extraordinario 5 4 3 2 1 Normal

Callado 5 4 3 2 1 Ruidoso

Seguro 5 4 3 2 1 Inseguro

23. - Se ha hospedado usted en otro hotel del tipo de Suites Castello en San Luis Potosí?

Sí _____

No _____

Si su respuesta es negativa vaya a la pregunta número 25 por favor.

24. - Por favor escriba el nombre del lugar en el que se hospedo previamente:

Marque con una X el lugar que usted considera el mejor.

Suites Castello _____ Opción anterior _____

25. - Desea usted agregar algún comentario o sugerencia?

Muchas Gracias!

EX-LIBRIS



SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
U.A.S.L.P.

No. DE REG.

ACAT 394