

Manual

Mejoramiento Operativo y Comercial en Establecimientos de Hospedaje de Dos Estrellas



**Gobierno
del Perú**

Trabajo de peruanos

TÍTULO: Manual para el mejoramiento operativo y comercial en establecimientos de hospedaje de dos estrellas.

La elaboración de este manual ha sido realizado por:

PROMPYME

AUTOR: Eric Tribut Vecco

ASISTENTE: Patricia Hernani García

ILUSTRACIONES: Gustavo Cadenas Hernani

Agradecemos a los establecimientos de hospedaje, gremios de turismo y hotelería, instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que colaboraron para hacer posible este Manual.

2003 - Perú

INDICE

Presentación	_____ Pág. 4
Introducción	_____ Pág. 5
Capítulo I: ¿Cómo plantear un cambio con calidad?	_____ Pág. 7
Paso 1: Definiendo la misión y la visión de mi establecimiento.	_____ Pág. 8
Paso 2: Analizando la situación para proponer mejoras en mi establecimiento: infraestructura y equipamiento.	_____ Pág. 10
Paso 3: Analizando la situación para proponer mejoras en mi establecimiento: procedimientos administrativos y operativos.	_____ Pág. 29
Paso 4: Midiendo mis capacidades reales y priorizando mis intervenciones.	_____ Pág. 62
Capítulo II: Asegurando el éxito de mi negocio	_____ Pág. 70
Paso 1: Segmentando el mercado y seleccionando mi mercado objetivo.	_____ Pág. 71
Paso 2: Analizando el desempeño de mi establecimiento y el de mi competencia en mi mercado objetivo.	_____ Pág. 85
Paso 3: El desarrollo de mi plan de promoción y de venta.	_____ Pág. 91
Bibliografía	_____ Pág. 99
Anexos	_____ Pág. 101

PRESENTACIÓN

La Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME) con el afán de brindar al empresario, instrumentos de mejora en la calidad del servicio y la acogida hotelera, ha encargado la elaboración del presente documento a un equipo de consultores comprometidos con el desarrollo y la innovación turística en el Perú.

Este Manual ha sido desarrollado después de varios estudios e investigaciones de campo, efectuados en las principales ciudades turísticas del Perú. Las conclusiones se encuentran integradas dentro de las recomendaciones y pretenden brindarle instrumentos prácticos para la mejora global de la calidad de la prestación hotelera.

El manual se dirige a los propietarios de establecimientos de hospedaje de dos estrellas – sean hoteles o hostales -, a los administradores y a los responsables de área. Su configuración didáctica lo hace de fácil lectura.

Los objetivos específicos del manual son:

- **Proponer** al empresario hotelero, herramientas de monitoreo y evaluación de los procedimientos operativos y actitudes del personal para el mejoramiento de la calidad y la acogida en todas las prestaciones.
- **Proponer** mejoras en la promoción y la comercialización del establecimiento, privilegiando la comunicación, el establecimiento de alianzas y la aplicación de técnicas de marketing¹.

No se pretende solucionar todas las dificultades existentes en el proceso de servicio y de ventas. Sin embargo, le proponemos la aplicación de medidas concretas para superar las dificultades más frecuentes. Tome nota de las recomendaciones, vea en que posición se encuentra e implemente las medidas. No se trata de hacer grandes inversiones, se trata más bien de introducir nuevos patrones de conducta y de incrementar la motivación de todo el personal. La finalidad es satisfacer eficientemente las necesidades y expectativas de sus clientes. El resultado inmediato se traducirá en el incremento de sus ventas y la mejora de su imagen comercial.

Esperamos que encuentre este manual adaptado a su contexto y a sus necesidades.

¹ **Marketing:** Proceso de planeamiento (de definición de estrategias y tácticas) para la distribución de bienes y servicios a los clientes. El proceso crea un valor para el cliente y es rentable para la empresa.

INTRODUCCIÓN

Un establecimiento de hospedaje de dos estrellas es **una pequeña empresa** y una pequeña empresa es por naturaleza **flexible**. Su tamaño le permite adaptarse rápidamente a situaciones de cambio como por ejemplo a las nuevas necesidades de la clientela o a los cambios de legislación. Para responder eficientemente al cambio usted debe estar **informado** y **organizado**. Usted debe estar preparado para el **cambio**.



Estar preparado para el CAMBIO = PLANEAR

Planear es decidir anticipadamente que queremos lograr en un plazo determinado con los recursos humanos, financieros y técnicos disponibles. La finalidad es lograr un **cambio positivo** en el funcionamiento u objetivos de nuestro establecimiento. Para ello debemos tomar en cuenta nuestras capacidades reales y los elementos externos que pueden influir positiva o negativamente en nuestros planes.

Se pueden planear muchas cosas pero siempre con la meta de que en el futuro nos vaya mejor que en el presente. Si planeamos en términos de comercialización, nuestro objetivo sería vender mejor, a más personas o a un mejor precio, siempre limitando los costos.

Pero usted debe planear siempre incluyendo el concepto de **calidad**. Planear con calidad es regirnos por un **sistema eficiente** para atraer, satisfacer y retener a todos nuestros clientes. Es hacer las cosas bien, “**a la medida de las expectativas del huésped**”, a la primera vez, a tiempo y continuamente.

La calidad es por tanto cumplir con estos requisitos:

- Fiabilidad:** Limitando errores y retrasos.
- Responsabilidad:** Asegurando el cumplimiento de lo establecido.
- Competencia:** Manejando los conocimientos exigidos por la situación.
- Cortesía:** Brindando un trato amistoso y respetuoso.
- Comunicación:** Informando y escuchando.
- Credibilidad:** Con honestidad y transparencia.
- Seguridad:** Anticipando las situaciones de peligro y riesgo.
- Armonía:** Con comprensión, empeño y trato personalizado.

- Apariencia:** Con una óptima presentación e higiene de las instalaciones y del personal.

Toda estrategia que pretende una mayor calidad introduce una serie de acciones que deben ser implementadas, monitoreadas y evaluadas. Las acciones que deberemos implementar están sistemáticamente ligadas a las **instalaciones** (infraestructura, equipamiento e insumos) y a los **procedimientos** (operativos y comerciales).



FINALIDAD

Lograr que las diferentes áreas de nuestro establecimiento funcionen eficientemente y a la altura de las expectativas de nuestros clientes.

Por ello, usted debe manejar los siguientes criterios de manera constante:

- Organizar** sus recursos, sus procesos y sus métodos.
- Orientarse** hacia resultados medibles y realistas.
- Escuchar** a sus clientes, a su personal, a sus socios y enterarse de lo que hace la competencia.
- Informarse** sobre el mercado, sus tendencias y el contexto nacional e internacional.
- Evaluar el riesgo** de sus inversiones y de su posición comercial.
- Aprovechar la flexibilidad** que le otorga su tamaño empresarial para responder rápidamente a los cambios y a las nuevas tendencias del mercado.
- Ingenio y creatividad** para introducir mayor eficiencia y diversificación, incrementando los ingresos y reduciendo los costos.
- Visión** para crecer como empresa y como miembro activo de la comunidad teniendo responsabilidad social y medio ambiental.

Si usted tiene la voluntad de ofrecer un mejor servicio y quiere crecer dentro del mercado hotelero, estos criterios serán una guía para su desenvolvimiento y orientarán sus esfuerzos hacia una **cultura de calidad**.

A continuación le presentamos este manual dividido en dos capítulos. El primer capítulo lo orientará en el planteamiento de un cambio con calidad a través de la evaluación y la propuesta de mejoras en sus instalaciones y procedimientos operativos. El segundo capítulo le recomendará, a través de un plan de marketing, las medidas y procedimientos comerciales a implementar para asegurar el éxito de su establecimiento.

Esperamos poder serle de utilidad.

CAPÍTULO I

¿CÓMO PLANTEAR UN CAMBIO CON CALIDAD?

La calidad debe mejorar en todos los niveles. Una estrategia de calidad no puede ser parcial, tiene que ser total ya que, por ejemplo, no se mejoran los baños manteniendo los cuartos insalubres o mejorar nuestra folletería sin mejorar el estado y la presentación de la recepción. Mejorar en términos de calidad significa mantener e incrementar nuestras ventas, mantener y fidelizar nuestra clientela, contar con una buena imagen y una buena posición frente a nuestros competidores. Significa también, contar con un equipo de trabajo motivado y orgulloso de laborar en nuestro establecimiento.

A continuación, le presentamos los cuatro pasos que lo guiarán durante este capítulo:

1. Estableciendo la misión y la visión de mi establecimiento.
2. Analizando y proponiendo la mejora de la situación de mi establecimiento: infraestructura y equipamiento.
3. Analizando y proponiendo la mejora de la situación de mi establecimiento: procedimientos administrativos y operativos.
4. Midiendo mis capacidades reales y priorizando mis intervenciones.

PASO 1 ESTABLECIENDO LA MISIÓN Y VISIÓN DE MI ESTABLECIMIENTO

Cuando un individuo no sabe lo que quiere en la vida, es muy probable que su actitud sea conflictiva, esté desmotivado o deprimido. Muchos dicen que la mediocridad es de las que no tienen metas. En una empresa pasa lo mismo, sin metas claras nuestras acciones no tienen impacto, son inconsistentes y tienden al fracaso. Es necesario que nuestro establecimiento se plantee **metas con una visión de largo plazo**. En este proceso usted debe definir de una manera concisa y realista la misión y la visión de su negocio.

1. Definiendo la Misión de mi establecimiento



Dos preguntas básicas para definir nuestra misión

¿Por qué existimos?
¿Qué queremos lograr?

La **MISIÓN** es un enunciado que expresa la identidad de su institución, “**su razón de ser**”. Expresa en síntesis lo que debe hacer, su campo de acción y su estilo. Debe ser clara y expresada en grandes propósitos. Es, en suma, el conocimiento concreto de lo que usted está en posibilidad de ofrecer como experiencia a sus clientes. Expresa también su posición en el mercado, el rol de su establecimiento dentro de la comunidad y sus ventajas competitivas.

Para redactar la misión de su establecimiento usted debe:

- Tener la perspectiva del mercado, ver “**desde los ojos de sus clientes**”.
- Ser siempre **realista** y **sincero**.

Un ejemplo de la Misión podría ser:

SOMOS UN ESTABLECIMIENTO QUE BRINDA UN SERVICIO QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA, CON PRODUCTOS DE CALIDAD Y CON COLABORADORES CAPACITADOS, CONFIABLES Y COMPROMETIDOS.



LA MISIÓN REPRESENTA LO QUE SOMOS.

2. Definiendo la Visión de mi establecimiento

Se entiende por **VISIÓN** el compromiso de su establecimiento para lograr metas dentro de una estructura de calidad y con una actitud responsable. En la visión institucional se integran los fines de su establecimiento, la estructura deseada y los procesos que pretende alcanzar.

La visión siempre **se expresa de manera positiva** y debe proyectarse en el tiempo, a menudo en el **largo plazo**.

Para este caso, se recogen las características de su mercado objetivo² respondiendo a sus expectativas.

Es importante mencionar en la Visión, la manera como usted se relaciona con su entorno, sea este social, cultural o medio ambiental. Está por demás decir que esta relación debe ser positiva y proactiva.

Un ejemplo de la Visión podría ser:

SER EL ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE DE DOS ESTRELLAS RECONOCIDO POR SU COMPROMISO CON LA CONSERVACION DE LA PRINCIPAL RESERVA NATURAL DEL NORTE DEL PERU Y PREFERIDO POR LOS OBSERVADORES DE AVES NORTEAMERICANOS.



LA VISION ES LO QUE ESTAMOS SEGUROS QUE LOGRAREMOS SER EN EL FUTURO.

Cuando establecemos la visión de nuestro establecimiento, ésta debe enmarcar el sentido de las acciones que realizaremos posteriormente. No sirve de nada establecer una visión si no nos identificamos con ella, si sabemos que no la alcanzaremos o, lo que es peor,, si no tenemos ninguna voluntad por cumplirla.

² **Mercado Objetivo o Mercado Meta:** Es un segmento de mercado identificado en el cual la empresa centra sus recursos y esfuerzos a fin de asegurarse sus clientes.

ANALIZANDO LA SITUACIÓN PARA PROPONER MEJORAS EN MI ESTABLECIMIENTO

A continuación usted encontrará dos pasos de diagnóstico. En el primero analizaremos la infraestructura y el equipamiento del hospedaje. En el segundo paso analizaremos la capacidad y procedimientos administrativos del establecimiento.

Encontrará un paralelo entre la **situación insuficiente**¹ y la **ideal**, encontrando también medidas de corrección y recomendaciones para las mejoras.

Modo de uso:

- Lea detenidamente cada proceso.
- Coloque un check en la situación en la que usted identifica que se encuentra su establecimiento.
- Si el check está en la columna de “situación insuficiente” el manual le ofrece recomendaciones, en las cuales no tendrá que realizar una gran inversión para llevarlas a cabo; sin embargo, en el corto plazo, significarán una gran mejora, ya sea en el aspecto del hospedaje, el servicio que brinda, la motivación de sus empleados, el tiempo en la realización de los procesos, entre otros.
- Si su check se encuentra en la columna de “situación ideal”, mantenga los estándares ya existentes en su hospedaje, pero no se confíe y monitoree periódicamente, esté siempre alerta a las innovaciones del mercado y a la competencia.

PASO 2

ANALIZANDO LA SITUACIÓN PARA PROPONER MEJORAS EN MI ESTABLECIMIENTO: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Para un mejor manejo, se ha identificado 11 áreas.

- Ficha n° 1: La fachada y su ubicación
- Ficha n° 2: Las oficinas (áreas administrativas)
- Ficha n° 3: El área de Recepción
- Ficha n° 4: El Lobby
- Ficha n° 5: Las áreas públicas
- Ficha n° 6: Los cuartos
- Ficha n° 7: El almacén
- Ficha n° 8: La lavandería
- Ficha n° 9: El área de personal
- Ficha n° 10: La cafetería o el comedor
- Ficha n° 11: La cocina

¹ Situación insuficiente: De acuerdo a los estudios de evaluación realizados, estas situaciones insuficientes son las que se dan frecuentemente en los establecimientos de hospedaje de dos estrellas

Ficha n° 1: La fachada y mi ubicación

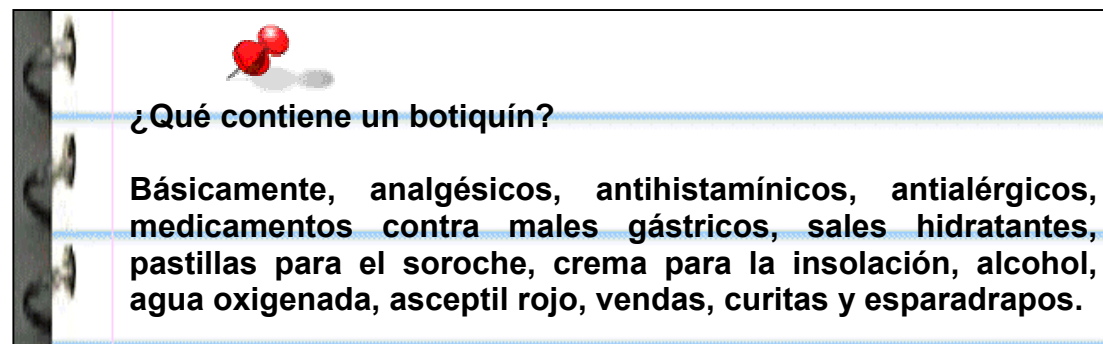
Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Ubicación.	1. Ubicación lejana de lugares concurridos por los turistas.		1. Ubicación céntrica.		1. No se puede cambiar el lugar de ubicación del hospedaje, pero se puede resaltar en la folletería y/o durante la publicidad y promoción, los atractivos y facilidades que tiene alrededor. De igual manera, se puede invertir en sencilla señalización que facilite el acceso al establecimiento.
2. Estética y limpieza del entorno.	2. No es la óptima, y afecta directamente el aspecto del establecimiento.		2. Muy buena, enriquece la presencia del establecimiento.		2. No se puede cambiar la estética del entorno, pero si ésta afecta directamente a tu local, puedes realizar campañas de mejoramiento estético con tus vecinos, explicando las mejoras que traerían éstas para todos.
3. Señalización de la fachada.	3. No tiene señalización o es poco visible.		3. Cuenta con panel en la fachada, visible y atractivo. Presenta el icono internacional de hoteles y /u hostales.		3. Sacar permisos correspondientes para la puesta de panel publicitario, colocando de manera clara el nombre y teléfono del establecimiento, además del icono internacional de hoteles y /u hostales.
4. Facilidad de acceso peatonal.	4. Dificultad en el acceso, no por la dificultad de llegar, sino por motivos exteriores (pistas o veredas rotas, basurales, seguridad).		4. Fácil acceso.		4. Evaluar la posibilidad de solucionar el acceso por los propios medios del establecimiento, mediando con los vecinos, municipalidades, o terceros.

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
5. Facilidad de acceso vehicular	5. Acceso limitado o con dificultad (pistas rotas o en refacción, cierre de calles, falta de buzones).		5. Fácil acceso		5. No corresponde al establecimiento el arreglar las pistas de su entorno, pero sí puede ponerse de acuerdo con los vecinos para realizar un seguimiento a la municipalidad u organismo responsable del estado de las pistas para que tome acción.
6. Facilidad de estacionamiento, . Parqueo vehicular privado o contratado.	6. No cuenta con parqueo privado ni contratado.		6. Cuenta con estacionamiento privado y/o cercano.		6. Si el hospedaje no cuenta con parqueo propio y/o cercano a éste y su mercado objetivo lo requiere, tome el service de alguna empresas privada cercana y establezca un convenio para: o dar gratis el servicio a sus clientes o, por lo menos, un descuento en la tarifa. Tener presente que es un valor agregado del servicio
7. Valor histórico / arquitectónico y aspecto de la fachada.	7. Ninguno, o deteriorado.		7. Si cuenta con valor histórico y está en un buen estado. (La opción de valor histórico no es obligatoria).		7. No es fundamental el contar con valor histórico y/o arquitectónico, pero si mantener en buen estado la fachada, ya que es la primera impresión del huésped.
8. Espacios verdes alrededor y mantenimiento de jardines.	8. Ninguno.		8. Jardín frente a la fachada en buen estado.		8. Las plantas son siempre un gran complemento visual, no se sugiere que coloque un jardín frente a su fachada, pero evalúe la posibilidad de poner macetas atractivas de acorde al diseño del exterior y darle un mantenimiento

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
9. Vigilancia externa (sensación de seguridad), tranquilidad del entorno inmediato.	9. Zona peligrosa y/o no hay seguridad en los alrededores.		9. Hay seguridad que ronda la zona, y es un lugar alumbrado.		inter. diario. 9. Con los vecinos, evalúe la posibilidad de contratar un servicio de seguridad para la cuadra.

Ficha nº 2: Oficinas

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Oficina privada.	1. Inexistencia de oficinas.		1. Existencia de una oficina administrativa.		1. Si no se puede contar con un ambiente privado, separarlos, determinarlos con separadores provisionales, como biombos, muebles, repisas.
2. Cuenta con los insumos básicos (escritorio, estantes para archivos, pizarra, artículos para oficina y calculadora).	2. No cuenta con todos los insumos básicos requeridos.		2. Cuenta con los insumos básicos suficientes para poder realizar un correcto desempeño de su labor.		2. Si las posibilidades económicas no permiten contar con los suficientes insumos de oficina para esta área, buscar la manera organizada de compartir algunos de estos con otras áreas; sin embargo, definitivamente habrán artículos de oficina que serán solo de uso administrativo y viceversa.



¿Qué contiene un botiquín?

Básicamente, analgésicos, antihistamínicos, antialérgicos, medicamentos contra males gástricos, sales hidratantes, pastillas para el soroche, crema para la insolación, alcohol, agua oxigenada, asceptil rojo, vendas, curitas y esparadrapos.

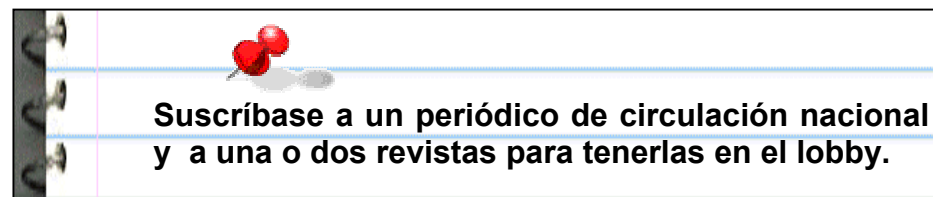
Ficha nº 3: La Recepción

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Decoración y confort general.	1. Deteriorada, el confort es casi inexistente, muy sencilla, llegando a la frialdad.		1. Agradable aunque sencilla, cuenta con lo necesario para atender al huésped como corresponde.		1. La fachada, recepción y lobby son los primeros productos que el huésped ve, y su primera impresión se determinará en base a estas. Nunca está de más en invertir en estas áreas. Preocuparse en el detalle, que sea cálido y de fácil circulación.
2. Almacén de equipaje.	2. No se brinda este servicio.		2. Cercano a la recepción y en un lugar que brinde seguridad.		2. Se puede adecuar un espacio para brindar el servicio, identificar un área cercana en la que no transiten muchos

² Cardex: Son tarjetas con un formato pre-establecido. En ellas se registra en orden cronológico, el proceso de funciones que debe ser cumplido por el personal como por ejemplo: La fecha y/ o horario de entrada de insumos de limpieza, de blancos, de alimentos y bebidas, entre otros.

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
3. Insumos para el registro de entrada y salida de huéspedes (artículos de oficina, <u>cardex</u> ²) e insumos para el pago de consumos (Caja, tarjetas de crédito). Cajón para caja chica.	3. Falta de insumos para agilizar el proceso.		3. Cuenta con lo necesario para realizar un correcto registro de huéspedes.		empleados, y tenga un solo responsable. Debe ser un lugar vigilado y seguro. 3. Invierta en insumos que le faciliten el proceso, no es indispensable una computadora, pero sí los artículos de oficina correspondientes. Se recomienda tener una caja de metal para guardar el dinero, un cajón con llave y una correcta reposición de éstos.
4. Tarifas y precios visibles	4. No están visibles.		4. Sí están visibles.		4. Colocar una pizarrita con las tarifas en un lugar visible.
5. Rack de llaves	5. No tiene buena presencia.		5. Se encuentra en óptimo estado.		5. Si no se puede comprar uno nuevo, invertir en reparación (pintura colocando el número de las habitaciones, enchapados).
6. Presentación de las llaves.	6. No tienen buena presencia y no siguen un patrón estándar.		6. Se encuentran en buena estado y son uniformes.		6. Estas deben ser uniformes y estar en óptimas condiciones.
7. Central telefónica, de fácil acceso para el huésped, disponibilidad de directorio telefónico.	7. Es privado, solo para uso del personal.		7. Se permite el uso de central a los huéspedes y es de fácil acceso.		7. Cuento con medios complementarios para que el huésped no deba ir nuevamente a su habitación. Ejemplo: Teléfonos 147.

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
8. Rack para material publicitario / promoción de los atractivos de la zona.	8. No cuenta con folletería publicitarios.		8. Cuenta con información complementaria, folletería variada.		8. Contáctese con prestadores de otros servicios (agencias, restaurantes, destinos) para promocionarlos e invertir en un pequeño Rack para colocar la información.
9. Botiquín de primeros auxilios.	9. No cuenta con botiquín de primeros auxilios, y si lo tiene no está bien suministrado.		9. Cuenta con botiquín bien equipado.		9. No es una gran inversión el contar con un botiquín; por el contrario, puede ser muy útil en situaciones de emergencia. Reponga siempre los productos consumidos.
10. Extintores.	10. Cuenta con un solo extintor.		10. Cuenta con uno en cada piso y en la recepción.		10. Recomendamos tener un extintor por piso.
11. Señalización de emergencia.	11. No cuenta con la adecuada señalización de emergencia.		11. Salidas y zonas de seguridad señalizadas.		11. Es obligatorio tenerlos, recomendamos tener un plano del hotel con estas especificaciones por piso; serán muy útiles en caso de emergencias.
12. Iluminación general / luminosidad	12. Deficiente		12. Adecuada		12. Le recomendamos utilizar lámparas que brinden una iluminación cálida (luz amarilla).
13. Olores.	13. El entorno influye en el olor, y/o tiene humedad.		13. No existen olores que molesten al huésped.		13. Compre ambientadores que disminuyan los olores.



Ficha nº 4: El lobby

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>1. Decoración y confort.</p> <p>2. Insumos obligatorios: Sillón, sofá, mesa, ceniceros, en buen estado.</p> <p>3. Insumos complementarios: Macetas, alfombras, adornos, cuadros, televisor con cable, disponibilidad de periódico/ revistas.</p>	<p>1. Incipiente, no brinda comodidades al huésped mientras espera.</p> <p>2. Cuenta con los insumos pero no se encuentran en buen estado.</p> <p>3. No cuenta con ninguno de los insumos mencionados.</p>		<p>1. Brinda lo necesario para que el huésped pueda pasar el tiempo sin sentirse incómodo.</p> <p>2. Los insumos están en buen estado.</p> <p>3. Si cuenta con la mayoría de los insumos mencionados.</p>		<p>1. Si no se cuentan con áreas comunes en donde el huésped pueda relajarse fuera de su habitación, el lobby cumplirá esta función; por tal motivo, debe contar con los instrumentos necesarios para que se sienta cómodo.</p> <p>2. Se recomienda que estos productos sean cómodos, no solo tenerlos, sino que cumplan el objetivo de brindar al huésped descanso.</p> <p>3. Presupuestar cuales son los insumos más accesibles económicamente e invertir en ellos. También tener en cuenta que sería más vistoso que estos productos sean típicos de la zona.</p>



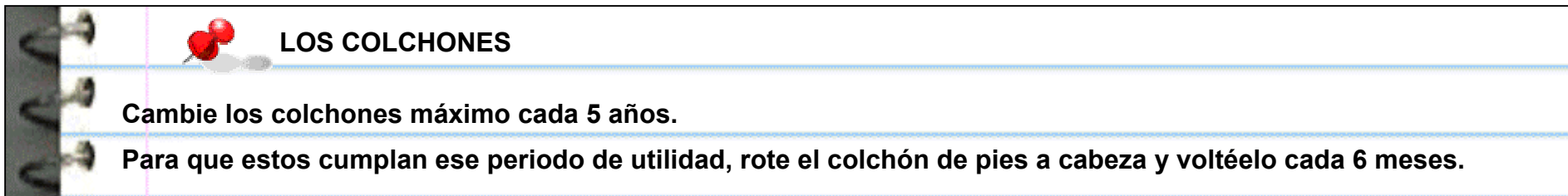
PATRONES Y ESTILOS DE DECORACIÓN

Mantenga una decoración coherente en todas las instalaciones del hotel. El estilo siempre que sea atractivo para el cliente, puede estar condicionado a una personalidad muy marcada del propietario, a las características del destino turístico o del público objetivo.

Ficha n° 5: Las áreas públicas

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Escaleras.	1. Mal estado de mantenimiento.		1. Se encuentran mantenidas limpias y seguras.		1. No es necesario que estén alfombradas, pero sí limpias, mantenidas y seguras.
2. En los pasadizos, encontramos cuadros pequeños, muebles y objetos decorativos.	2. Sin ninguna decoración.		2. Áreas decoradas.		2. Recomendamos brindar en sus áreas públicas una decoración básica, manteniendo un estilo decorativo para todo el establecimiento. Deben estar totalmente limpias.
3. Salones comunes.	3. No hay áreas comunes.		3. Se cuenta con una sala de estar con lo necesario para brindar un buen servicio.		3. Dependiendo el motivo de salón, debe estar ambientado para brindar dicho servicio (sala de estar, TV, lectura, piano, juegos,). Tener muy en cuenta que lo principal es brindar COMODIDAD antes que lujo.
4. Terrazas y patios comunes.	4. No cuenta con estos espacios.		4. Cuentan con espacios comunes, pero es el lobby el principal centro de encuentro.		4. Disponga de espacios cerrados o abiertos son siempre apreciados por los huéspedes. Si cuenta con azotea o

					patios, deles algún uso.
--	--	--	--	--	--------------------------



LOS COLCHONES

Cambie los colchones máximo cada 5 años.

Para que estos cumplan ese periodo de utilidad, rote el colchón de pies a cabeza y voltéelo cada 6 meses.


Ficha n° 6: Los cuartos

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Calidad de la decoración	1. Inexistente, sin temática y uniformidad.		1. Agradable, cálida, con personalidad.		1. No se pide que se invierta en productos caros o de moda, pero sí mantener una uniformidad. Ofrezca una decoración coherente, cálida y en armonía, dándole un estilo al establecimiento.
2. Aspecto e higiene general de la habitación.	2. No se realiza limpieza con profundidad. Habitaciones deterioradas.		2. Si bien las habitaciones no han sido renovadas, el mobiliario está bien mantenido y la limpieza es óptima.		2. Si usted no puede o no desea renovar, considere sin embargo que el aspecto general debe brindar la sensación de limpieza y orden.
3. Fichaje del reglamento del hotel.	3. No cuenta o no están actualizados.		3. Sí cuenta con un reglamento actualizado		3. Obligatorio, colóquelo siempre detrás de la puerta de la habitación y siempre

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>4. Cerradura que brinde seguridad.</p> <p>5. Ventanas.</p> <p>6. Inmobiliario básico para el confort: silla, 4 colgadores como mínimo, toma corriente, cortinas, mesita de noche, lámpara de noche, cenicero.</p> <p>7. Productos complementarios en los cuartos: Escritorios, sillas, televisión a colores, carpeta de presentación, segundo toma corriente, caja de seguridad, guía telefónica, espejo de cuerpo, papelería, frazada suplementaria,</p>	<p>4. No es segura.</p> <p>5. El viento se filtra por ellas.</p> <p>6. Cuenta con ellos, pero no brindan comodidad.</p> <p>7. No cuenta con ninguno de los insumos mencionados.</p>		<p>en cada habitación.</p> <p>4. Brinda seguridad.</p> <p>5. Son herméticas.</p> <p>6. Son confortables y prácticos.</p> <p>7. Cuenta con una gran parte de los productos mencionados.</p>		<p>téngalo actualizado.</p> <p>4. La seguridad del huésped y de sus pertenencias es uno de los principales motivos por los cuales lo seleccionarán.</p> <p>5. Existen productos económicos que impiden la filtración de aire. Ejemplo: silicona, caucho.</p> <p>6. Coloque siempre cortinas que cumplan su función: impedir el paso de luz. Recomendamos tener colchones hoteleros. Si bien son más caros, le durarán más tiempo. Mantener un patrón común en los blancos.</p> <p>7. Invierta en todos los productos complementarios. La mayor parte de ellos no representan un costo muy elevado.</p>

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>teléfono.</p> <p>8. El baño dentro del cuarto, insumos básicos: Ducha o tina, inodoro, cortina, espejo, toma corriente, toallas, jabón, papel higiénico, jabonera, porta toallas, vaso, papeler, antideslizante en la ducha, piso de baño. El baño debe estar revestido con mayólicas. Debe contar con ventilación adecuada.</p> <p>9. Olores del cuarto y del baño.</p> <p>10. Aislamiento acústico.</p>	<p>8. Cuenta con algunos de los productos mencionados, en mediano estado de calidad.</p> <p>9. Presencia de olores desagradables propios al ambiente externo y/o interno al establecimiento.</p> <p>10. Mediano, se siente el rumor del exterior y/o de los vecinos.</p>		<p>8. Cuenta con todos los insumos mencionados, se encuentran en buen estado.</p> <p>9. Ningún tipo de olor.</p> <p>10. No se siente ruidos o existe un rumor mínimo.</p>		<p>8. Los insumos mencionados, su limpieza y su buen estado son totalmente necesarios en un baño, así como el correcto funcionamiento de las instalaciones (perillas, cañerías).</p> <p>9. Indispensable el invertir en productos aromáticos. Ejemplo: Popurrís, ambientadores, dispositivos aromáticos. Si el olor es propio a las instalaciones revise inmediatamente las cañerías, filtraciones de agua y solúcelas inmediatamente.</p> <p>10. Si existe un problema acústico en el establecimiento establezca una política de alquiler de habitaciones dando prioridad a las que tienen menos problemas acústicos y limitando las</p>

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
11. Sistema de agua caliente.	11. Cortan el servicio y/o baja la presión del agua.		11. Servicio las 24 horas.		habitaciones contiguas. 11. Para hospedajes de esta categoría es obligatorio ofrecer 24 horas de agua caliente. El no cumplir puede significar la pérdida del cliente.
12. Sistemas de calefacción y ventilación.	12. No se ofrece ninguno.		12. Se ofrecen sistemas de calefacción y ventilación, (calefactores y ventiladores). Cuando se agotan los calefactores se brindan frazadas extras		12. Invertir en ellos si la realidad de la zona hace necesario el tenerlo. Si cobra por el servicio, trate de cobrar una tarifa lo más cercana al costo. Considérelo como un servicio más que una medida de ingreso complementario.
13. Amenities en los cuartos: Carpeta informativa, botella de agua, bombones, popurrís, canasta de frutas, entre otros.	13. No ofrece.		13. Si ofrece.		13. Considere que algunos amenities pueden estar más relacionados con los productos locales (plantas aromáticas, medicinales, esencias). Ejemplo: Tarma es conocida como la ciudad de las flores, un pequeño popurrís de flores locales puede ser muy apreciado.
14. Amenities en los baños.	14. No ofrece.		14. Si ofrece.		14. Considérelo como un valor agregado Los productos pueden ser : pasta de dientes, shampoo, acondicionador.

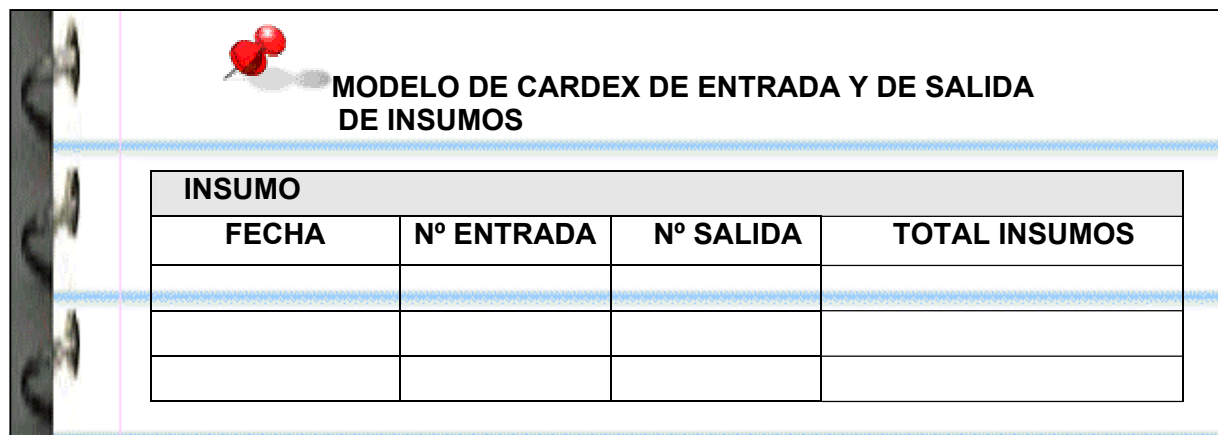



LAS TOALLAS: DIMENSIONES BÁSICAS

- Toalla de cuerpo: 1.20 * 0.60
- Toalla de cara: 0.75 * 0.40
- Toalla de mano: 0.30 * 0.30

Ficha nº 7: El almacén

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Almacén destinado para blancos e insumos de limpieza, su equipamiento básico es: Estantes y cardex.	1. Cuenta con un cuarto destinado al depósito de blancos e insumos de limpieza, está desordenado.		1. Cuenta con almacén ordenado y con estantes y cardex.		1. Mantener un orden en el almacén. Los cardex no son un sistema complicado ni costoso de implementar, por el contrario brindará mejor control de la entrada y salida de estos productos. Maneje un cardex de inventario que le permita monitorear el estado de su almacén y calcular el momento de reposición





MODELO DE CARDEX DE ENTRADA Y DE SALIDA DE INSUMOS

INSUMO			
FECHA	Nº ENTRADA	Nº SALIDA	TOTAL INSUMOS

Ficha nº 9: La lavandería

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Insumos básicos del área de lavado: lavadoras, secadoras, colgadores, lavaderos, plancha. 2. Pequeño depósito para la ropa limpia.	1. No existe el área de lavandería y no se brinda este servicio por medio de un service. 2. No existe.		1. Existe un área y/o se cuenta con un service. 2. Existe un depósito.		1. Implemente lo necesario para brindar el servicio. Contrate un service puntual y de calidad. 2. Adecuarlo para que éste sea un lugar ordenado y no exista confusiones de prendas.



BAÑOS COLECTIVOS

Los baños colectivos son la imagen más directa de un establecimiento especializado en brindar servicios. La higiene debe ser impecable. Ejemplo: Cuando un cliente entra al baño de un restaurante, y está sucio pensará: “Si el baño es tan sucio, ¿Cómo será la cocina?”.

Ficha n° 10: Espacio del personal

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección, mejoras, recomendaciones
1. Vestidores.	1. No existe este espacio.		1. Existe un espacio para que los empleados dejen sus pertenencias y se asean.		1. Es recomendable contar con un espacio para los empleados, en donde se puedan reunir, comentar su día, cambiarse, asearse.
2. Comedor.	2. No se cuenta con esta área.		2. Comen en la cocina, en un espacio destinado.		2. Habilite un área para que puedan tomar sus alimentos cómodamente.
3. Baño.	3. No existe.		3. Si existe.		3. El baño colectivo puede ser usado por el personal, siempre y cuando cumplan con la higiene deseada. Siempre tenerlo impecable.

Ficha n° 11: La cafetería - comedor

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Capacidad del comedor.	1. La capacidad es totalmente limitada, no cubre ni el 20% de clientes del establecimiento.		1. Cubre el 80% de sus huéspedes.		1. Si su capacidad es limitada, ofrecer un óptimo servicio de room service, teniendo en el cuarto una pequeña mesa y sillas. No se olvide de añadir en los cuartos una lista de los productos ofrecido en las habitaciones. Si usted dispone de balcones o ambientes abiertos, adáptelos para brindar el servicio.
2. Calidad del mobiliario.	2. Antiguo y deteriorado.		2. En óptimo estado.		2. Mantener en el mejor estado posible. Use madera, es un elemento cálido.
3. Mobiliario básico: Mesas, sillas, estantes. El número será en función al tamaño del local. El estilo debe ir en armonía con el diseño del hospedaje.	3. Faltan algunas sillas, los estantes nos son suficientes. No existe relación entre el diseño del mobiliario y el hospedaje.		3. Cuenta con el mobiliario suficiente en cantidad y mantiene un patrón de decoración del establecimiento.		3. Además del mobiliario básico, use ideas creativas, por ejemplo: use diseños originales, uso del material de la zona.
4. Calidad del menaje / lojería.	4. No hay uniformidad. No se cuenta con un juego de		4. Uniformidad en el menaje, óptimo estado.		4. Utilice un menaje vinculado al estilo del establecimiento y la artesanía local.

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>5. Área para el recorrido de los mozos y los huéspedes.</p> <p>6. Los olores de la cocina no trascienden en la cafetería u otras áreas.</p>	<p>menaje, parte de el se encuentra picado y/o envejecido.</p> <p>5. Insuficiente, las mesas se encuentran apiñadas. Sensación de incomodidad.</p> <p>6. Los clientes son incomodados por los olores que emanan de la cocina.</p>		<p>5. Fluidez.</p> <p>6. No hay sensación de incomodidad.</p>		<p>5. Reduzca el número de mesas para mejorar la circulación de las personas.</p> <p>6. No para todos los huéspedes el olor de la comida puede ser agradable, más aún cuando se utilizan insumos que emanan fuertes olores (cebolla, ajos). Mantenga siempre la puerta de la cocina cerrada y coloque en el comedor flores, popurrí.</p>

Ficha n° 12: La cocina

Infraestructura y equipamiento del hospedaje	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>1. Equipo básico: cocina, licuadora, cafetera, plancha, hornito, batidora, microondas, waflera, hervidor de agua, menaje de cocina, refrigeradora, basureros, entre otros.</p> <p>2. Distribución correcta de áreas de trabajo e higiene</p>	<p>1. No se cuenta con todo el equipo requerido, como consecuencia el cliente se siente insatisfecho con el servicio.</p> <p>2. Áreas no diferenciadas, higiene deficiente.</p>		<p>1. Cuenta con la mayoría del equipo mencionado y cumple óptimamente en realizar las funciones diarias.</p> <p>2. Áreas determinadas, óptima higiene.</p>		<p>1. El equipamiento de la cocina dependerá mucho de los productos que se ofrezcan, según su carta necesitaran cierto equipo que otros no. Primero defina su menú y sobre la base de este establezca su equipamiento.</p> <p>2. La correcta higiene en la cocina es obligatoria. Para la preparación de algunos productos se necesitarán espacios definidos; ejemplo: preparación de un sándwich frío y uno caliente.</p>

PASO 3

ANALIZANDO LA SITUACIÓN PARA PROPONER MEJORAS EN MI ESTABLECIMIENTO: PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Las funciones divididas en 7 fichas de trabajo y que cubren los procedimientos administrativos y operativos de su establecimiento son las siguientes:

1. La administración

➡ Ficha de trabajo n° 13 a n° 15.

2. Los Recursos Humanos

➡ Ficha de trabajo n° 16 a n° 18.

3. La Contabilidad

➡ Ficha de trabajo n° 19.

4. La Promoción y Publicidad

➡ Ficha de trabajo n° 20 y n° 21.

5. La Recepción y Reservas

➡ Ficha de trabajo n° 22 a n° 26.

6. House Keeping (personal de limpieza y lavandería)

➡ Ficha de trabajo n° 27 a n° 32.

7. Alimentos y Bebidas (Cocina, comedor y bar)

➡ Ficha de trabajo n° 33 a n° 36.

1. LA ADMINISTRACION

Se da en muchos casos que los administradores son los mismos dueños del local y asumen una diversidad de funciones, las que incluyen las responsabilidades de un Jefe de Recursos Humanos, Contabilidad, Representación y Ventas. Presentamos un listado de los principales procesos de la administración.

Ficha nº 13: El administrador es responsable de las políticas y objetivos del hospedaje

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> Supervisar el cumplimiento de las políticas generales (reglas para el personal con la empresa, la empresa con el personal, empleados con los huéspedes). Determinar la misión, visión y verificar el cumplimiento de los mismos. Implantar objetivos acordes con la realidad del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> El establecimiento no cuenta con políticas reglamentarias, o estas no son del todo claras y no se cumplen. El hospedaje no cuenta con misión, visión, y si los cuenta, no aplica las estrategias correctas para su logro. El establecimiento no cuenta con objetivos, y/o los existentes no van conforme a su público objetivo. 		<ol style="list-style-type: none"> Las políticas están encausadas dentro de un plan general que involucra a todo el personal, son de fácil entendimiento y aplicadas al 100%. La misión y visión del local son entendidas por el personal, tomándolas como objetivos comunes. Los objetivos existentes toman en cuenta la búsqueda de eficiencia, excelencia y calidad del servicio. 		<ol style="list-style-type: none"> Si no existieran políticas claras, establecerlas, y si éstas no son aplicadas con efectividad, replantearlas haciendo un análisis detallado de ellas, incluyendo la opinión del personal. Analice detalladamente lo que se proponga. Establezca una misión y visión que identifique e involucre al personal. Desarróllela conjuntamente. Analice detalladamente los objetivos del establecimiento y realice un paralelo con las expectativas de su público objetivo. Ver FODA, capítulo 2.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
4. Representar legalmente al hospedaje ante organismos públicos y privados.	4. El administrador no es el representante legal y/o no cuenta con un horario determinado en el hospedaje.		4. El administrador es ubicado en el hospedaje durante el primer turno del día, cuenta con los requisitos necesarios para la representación legal del local.		4. Cuente con medios adecuados y rápidos (celular, radio, horarios determinados etc.) para ubicar al administrador en caso de que la situación lo requiera.
5. Decidir ante situaciones no previstas en las políticas generales del establecimiento.	5. El administrador no cuenta con la autorización de los dueños y/o no cuenta con la capacitación para la toma de decisiones significativas.		5. El administrador cuenta con la capacitación adecuada y toma decisiones correctas que después informará a los dueños y al personal.		5. De autoridad al administrado para la toma de decisiones, siempre y cuando éstas no sean cambios en las políticas generales del establecimiento. Capacitar al administrador si fuera necesario.
6. Evaluar permanentemente la imagen institucional.	6. La administración no toma en cuenta los cambios en el mercado ni analiza la competencia.		6. El administrador propone mejoras innovadoras y de bajo costo, está pendiente de los cambios de la competencia.		6. Esté alerta a las opiniones de la clientela (test de evaluación del servicio), pregúnteles si están a gusto. Monitoree a la competencia directa para ver sus innovaciones.
7. Actualizar políticas y procedimientos del hospedaje.	7. No da importancia a las políticas existentes y estas no han sido modificadas a las realidades del personal y la situación del mercado.		7. Consulta y actualiza periódicamente las políticas y procedimientos, estando el personal al tanto de éstas.		7. Revise las políticas y procedimientos establecidos y discútalas con el personal para determinar cambios e innovaciones. De esa manera, el personal se sentirá involucrado en las decisiones de la administración y trabajará con más motivación.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
8. Decidir sobre los temas legales tanto del establecimiento como del personal.	8. Desconoce las leyes que involucran a la actividad, el local y al personal		8. Conocimiento de reglamentación existente en beneficios del local y el personal.		8. Infórmese sobre todas las leyes y reglamentación existentes sobre su actividad que involucren de alguna manera al personal y al establecimiento.

Ficha n° 14: Responsabilidades frente a los huéspedes y los empleados del hospedaje

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Supervisar directamente todas las áreas del hospedaje.	1. El administrador está esporádicamente en el hospedaje y supervisa intermitentemente las diferentes áreas.		1. El administrador está presente en el hospedaje, mínimo medio tiempo y recorre todas las áreas manteniendo dialogo constante con sus empleados.		1. Si el administrador no puede estar físicamente en el hospedaje más del tiempo necesario, debe capacitar y delegar funciones de supervisión al recepcionista.
2. Reestructurar las dependencias organizacionales que sean necesarias de acuerdo a las evaluaciones y	2. No existe un record del desenvolvimiento de las áreas, por lo que no se le puede realizar un monitoreo en función a las necesidades del mercado.		2. Se realiza un seguimiento periódico de las áreas, y los cambios que se realicen son con autorización de los dueños e informados		2. Lleve un registro por área del establecimiento que permita establecer patrones de monitoreo y evaluación periódica.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>exigencias del mercado.</p> <p>3. Atender las necesidades del personal.</p> <p>4. Atender las necesidades de los huéspedes.</p> <p>5. Supervisar el buen funcionamiento de todo el local, tanto del personal, insumos, equipamiento e infraestructura.</p>	<p>Los cambios que realiza el administrador no son reportados.</p> <p>3. Entre las prioridades del administrador no se encuentran las necesidades de su personal, las atienden esporádicamente.</p> <p>4. La presencia del administrador es esporádica, por lo que no tiene mucha comunicación directa con el cliente.</p> <p>5. Desconoce el uso de algunos equipos y/o insumos, y de las funciones del personal a su cargo.</p>		<p>a todo el personal.</p> <p>3. Existe continua comunicación entre el administrador y sus empleados, aplicando la administración horizontal (tipo de administración que da prioridad a la comunicación entre el personal, sin darle mucha burocracia a los cargos).</p> <p>4. Existe una presencia constante por parte del administrador, estableciendo un vínculo personalizado con el huésped.</p> <p>5. Visita sorpresivamente al personal durante la realización de sus funciones, llevando un control de éstas.</p>		<p>3. Establezca horarios semanales para tener reuniones con las diversas áreas y poder escuchar sus comentarios.</p> <p>4. Siempre que el administrador no se encuentre físicamente en el local, designe a un responsable, previamente capacitado por él mismo.</p> <p>5. Establezca rondas periódicas durante un turno para supervisar al personal y el correcto uso de los insumos y equipamiento.</p>

Ficha n° 15: Funciones para agilizar y optimizar procesos administrativos

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar y aprobar las órdenes de compra. 2. Preparar informes y resúmenes sobre la situación del hospedaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se involucra y/o no inspecciona las órdenes de compra de insumos. 2. No existe ningún registro que resuma los estados financieros, movimiento de personal, temporadas altas o bajas, remodelaciones, entre otros. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa las órdenes de compra. 2. Se presenta periódicamente a los jefes de área y dueños la información correspondiente a la situación del periodo pasado. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establezca un procedimiento con el encargado de compras para inspeccionar las órdenes. 2. Establecer un balotario (o listado de preguntas) cuyas respuestas reflejen la situación de un periodo. Realícelas cada fin de temporada.

2. Los Recursos Humanos: El administrador también cumple las funciones de un Jefe de Personal.

Ficha n° 16: Incentiva y motiva al personal

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>1. Suministrar y desarrollar los servicios y actividades tendientes al logro de la eficiencia, armonía y colaboración de todos los trabajadores del establecimiento.</p> <p>2. Motivar al personal.</p>	<p>1. No se toma en cuenta las motivaciones y necesidades del trabajador.</p> <p>2. No se considera a la motivación como un tema que pueda afectar el desempeño laboral, es tocado como algo íntimo de cada empleado.</p>		<p>1. La administración busca el equilibrio entre las necesidades de sus empleados y sus posibilidades de satisfacerlas.</p> <p>2. La motivación es fundamental para la administración ya que son conscientes que ésta determina la calidad del servicio brindado.</p>		<p>1. Desarrolle informes escritos (memos) informando los logros del mes, nombrando y felicitando a los mejores empleados, explicando el motivo del elogio. Felicítelos públicamente.</p> <p>2. Los servicios son experiencias que son brindadas por personas a personas, por tal motivo el estado de animo y su motivación son fundamentales para que esta experiencia sea agradable y placentera. Si bien una de las principales motivaciones son las monetarias, y no todos los establecimientos están en condiciones de brindarlas correctamente, existen otros métodos NO monetarios. Dialogar con sus empleados para aplicar los correctos. (Ver sección referente a recursos humanos, capítulo 1).</p>

Ficha n° 17: Maneja la situación laboral de los empleados dentro de la organización

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>1. Aplicar disposiciones legales y contractuales de carácter laboral.</p> <p>2. Desarrollar políticas y normas del personal.</p> <p>3. Informar sobre los estudios, normas y demás elementos relativos a la administración de personal.</p> <p>4. Preparar el pago de sueldos.</p>	<p>1. Los empleados no cuentan con contratos ni registros laborales. Existe mucha informalidad.</p> <p>2. En el hospedaje no existen políticas y/o normas para cada puesto.</p> <p>3. La administración no está pendiente de las nuevas normas laborales y/o administrativas.</p> <p>4. Los pagos son tardíos y no se cumplen con las fechas prometidas.</p>		<p>1. Se aplican las disposiciones legales correspondientes al tipo de contrato del trabajador.</p> <p>2. El responsable de personal conoce todas las funciones de cada puesto y las responsabilidades que tienen.</p> <p>3. LA administración está enterada de las novedades, las aplica y transmite.</p> <p>4. Los pagos son puntuales, o con poco tiempo de demora.</p>		<p>1. Dependiendo de la modalidad laboral que se adopte, que ésta sea con la formalidad correspondiente.</p> <p>2. Desarrolle un pequeño manual, con la descripción del puesto, funciones, aptitudes y horarios.</p> <p>3. Capacitación constante en referencia a los temas mencionados. Si no es posible costearla, esté al pendiente de nueva información (periódicos, Internet) y transmítala sistemáticamente a los empleados.</p> <p>4. Si prevén que el sueldo será entregado con demora, avisar a los empleados con anterioridad, así podrán administrar mejor su dinero, y darles una fecha real de cuando recibirán su pago. La comunicación previa puede aliviar muchos malestares.</p>

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
5. Preparar contratos del personal.	5. El personal no cuenta con contratos.		5. Personal cuenta con contratos.		5. La estabilidad laboral es fundamental para el buen desempeño de los empleados, si bien no pueden tener a todo su personal en planilla, busque modalidades complementarias que brinden esta seguridad,;ejemplo: recibo por honorarios, contrato de temporales.
6. Determinar la requisición de personal de los diferentes departamentos.	6. Poco personal que cubre actividades muy diversas.		6. Adecuado número de empleados para cada puesto y turno.		6. Establezca claramente las funciones compartidas que debe realizar cada empleado y busque el equilibrio adecuado según las posibilidades y capacidades de los empleados. En temporadas altas, busque empleados temporales.
7. Manejo de situaciones de conflicto entre el personal.	7. La administración no se involucra en los problemas entre empleados.		7. Se entiende que los problemas entre empleados se reflejan en el servicio. La administración esta muy pendiente que los problemas se resuelvan tras bambalinas.		7. Trate de determinar el motivo de la discordia, y si éste es laboral, busque una solución inmediata. Si es personal, ponga muy en claro que los problemas privados se resuelven en casa y no en el trabajo.

Ficha n° 18: Establece un vínculo más personalizado con su personal, ya que participa desde el proceso de selección y se mantiene informado de sus mejoras

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> Atender reclamos de los trabajadores. Establecer los medios de comunicación que permitan un efectivo intercambio de información entre todo el personal. Determinar las necesidades de personal y el presupuesto de mano de obra del establecimiento. Manejar los registros (files) del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> La administración no mantiene contacto con sus empleados. La comunicación entre administración y empleados es parcial y solo se da cuando es imperativa. Poco personal y los sueldos están por debajo del mercado. No se cuenta con files del personal. 		<ol style="list-style-type: none"> Los empleados se sienten con la suficiente confianza para comentar sus insatisfacciones laborales con su superior. Comunicación entre departamentos, lo suficientemente constante para que las funciones se realicen óptimamente. Personal comparte funciones con otras áreas, de manera organizada, sin cruzar sus horarios y responsabilidades. Se cuenta con información básica del personal, la cual incluye su currículum y datos 		<ol style="list-style-type: none"> Mantenga una comunicación directa con sus empleados, teniendo reuniones semanales para poder analizar cómo se sienten, cómo están desarrollando su trabajo y si es posible mejorarlo. Realice reuniones de información, periódicas, en donde el personal comunique las labores desempeñadas, dificultades para lograrlas, y se busquen soluciones en el momento. Establezca desde el comienzo del año los costos fijos con referencia a sueldos, en función a las proyecciones de ventas del año. Desarrolle un historial de cada empleado, el cual contenga su currículum, año de ingreso al hospedaje, puesto y funciones, apreciaciones personales, llamadas de atención, tardanzas, entre otros.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<p>5. Seleccionar currículum, entrevistar y evaluar a los solicitantes (pruebas de aptitud).</p>	<p>5. Se contrata el personal de manera informal, sin tomar muy en cuenta las características del puesto y las aptitudes del postulante. No realizan pruebas de aptitud y se busca el reemplazo externamente.</p>		<p>personales.</p> <p>5. El personal ha sido contratado mediante un proceso de evaluación el cual incluye: selección de currículum, entrevistas personales y pruebas de aptitud.</p>		<p>5. A la hora de la entrevista, realice las preguntas sobre la base de las funciones ya determinadas y verifique que el postulante posee las aptitudes mencionadas. Primero busque al reemplazo internamente (dentro de la empresa).</p>

3. La Contabilidad

La administración, en muchos casos, también asume las responsabilidades de la contabilidad, aunque en muchos otros, ésta es realizada por un “service”. Siempre existen procesos que realizar previamente:

Ficha n° 19: Responsabilidades

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Recaudar información contable de la empresa.	1. No existe un correcto flujo de información, lo que hace que los balances se demoren o presenten márgenes de error.		1. El flujo de información contable es aceptable, no se pierden los documentos en el ínterin.		1. Desarrolle un sistema de entrega de documentación puntual y sin pérdidas, en función a las realidades del hospedaje.
2. Preparar la información que se entregará al service.	2. Entrega de información con demora y faltantes.		2. La información se entrega a tiempo, se cuenta con un formato establecido.		2. Establezca con el service una metodología de entrega, en la cual se detallará información requerida por departamentos y formatos.
3. Auditar la entrada y salida de dinero de la empresa.	3. Existen varios responsables de la auditoria.		3. Hay un solo responsable de la auditoria, la cual se realiza periódicamente.		3. Llevar un registro de las entradas y salidas y, periódicamente, realizar una auditoria de lo registrado con lo real.
4. Realizar informes sobre los estados financieros del establecimiento.	4. No se informa al personal sobre la situación económica del establecimiento.		4. Se informa al personal sobre la situación económica del establecimiento.		4. Es importante que el personal conozca la situación en que se encuentran. En la información que circule, incluir si se lograron los objetivos de venta del mes, o si están por debajo de éstos.

4. La Promoción y Publicidad: La administración también asume las responsabilidades de la promoción y publicidad:

Ficha n° 20: Planifica las ventas

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Responsable de realizar la publicidad y promoción del establecimiento.	1. No cuentan con ningún método de publicidad y promoción		1. Cuenta con varios métodos de publicidad.		1. Establezca métodos publicitarios complementarios ya que nada se vende por sí solo. Determine los objetivos con respecto a las posibilidades económicas y su público objetivo.
2. Desarrollar estrategias de venta.	2. No se cuentan con estrategias y tácticas de venta, tampoco con un registro estadístico de la ocupabilidad.		2. Se han fijado metas de ventas por mes, y se registran los record de ventas mensuales.		2. Desarrolle un plan de marketing, para optimizar la ocupabilidad, y que sea acorde a las realidades del establecimiento. Vea Capítulo 2, Plan de marketing
3. Elaborar paquetes de ventas.	3. No se cuenta con paquetes y /u ofertas establecidas.		3. Se ofrecen descuentos a grupos, promociones y tarifas negociadas.		3. Vincule su oferta hotelera con servicios y productos complementarios que le generen mayor rentabilidad. Por ejemplo: Convenios con agencias para descuentos en tours.
4. Manejo de tarifas y políticas de descuentos.	4. No cuenta con políticas de descuentos, se ofrece descuento a todo aquel que entra.		4. Detectan su público objetivo y es a ellos a quienes se ofrecen los descuentos.		4. Defina previamente su público objetivo (Ver capítulo 2, Segmentado el mercado y seleccionando mi mercado objetivo).

Ficha n° 21: Realiza seguimientos

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Seguimiento a clientes.	1. No se mantiene un registro de los clientes.		1. Se cuenta con un registro de clientes.		1. Desarrolle una base de datos con la información básica de sus clientes, identificando cumpleaños, motivo de viaje, frecuencia. Realice contacto con ellos. Tenga una cuenta de mail.
2. Seguimiento a agencias ,Tour Operadores, y clientela institucional.	2. No se trabaja con ese tipo de cliente.		2. Se trabaja constantemente con este tipo de cliente.		2. Evalúe los aspectos positivos de trabajar con este tipo de cliente y desarrolle un listado de con quienes le conviene trabajar.


5. La Recepción y el servicio de Reservas

Esta área cumple una de las funciones más importantes, ya que son la primera imagen que tiene el huésped del hospedaje, SON EL PRIMER CONTACTO.

Ficha n° 22: La información

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Brindar información a huéspedes y/o personas que la soliciten, sobre el hospedaje y otros destinos.	1. No brinda información y/o desconoce la oferta correspondiente al establecimiento y alrededores de los atractivos turísticos locales.		1. Brinda la información correcta sobre los alrededores y el hospedaje, sin importar si es huésped o persona externa.		1. Evalúe al personal sobre sus conocimientos del local; si este no los domina, realice recorridos detallados por las áreas comunes y habitaciones para que las conozca a la perfección. Realice una ayuda memoria con el listado de los atractivos del destino con una breve explicación de cada uno.
2. Brindar información al cliente sobre los tipos de habitaciones y diferentes tarifas.	2. No conoce perfectamente cuantas habitaciones tiene, cuantas son dobles, simples, que características tienen y sus precios.		2. Fácil comunicación y diálogo con las personas; dominio de la información correspondiente a las habitaciones y servicios del establecimiento.		2. Realice recorridos por las áreas comunes y habitaciones para que las pueda describir con facilidad.
3. Mantener informadas a las otras áreas sobre el movimiento de habitaciones.	3. Poca comunicación con las otras áreas, quienes no están correctamente informadas del número de		3. Se informa a las áreas cada vez que ingresa un huésped.		3. Realice reportes escritos a las diferentes áreas cada ocho horas sobre el estado de las habitaciones, de esa manera sabrán cuantas y cuales habitaciones están

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
4. Elaboración de reportes sobre llamadas realizadas en su turno.	4. No se registran sistemáticamente las llamadas realizadas en su turno.		4. Se registran sistemáticamente las llamadas de los huéspedes.		ocupadas y cuantos huéspedes hay en el hospedaje 4. Registrar inmediatamente en el file del huésped el número discado, duración y costo. Presentar un reporte de llamadas realizadas por turno.

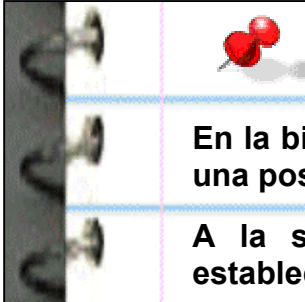


Si bien, el uso de uniformes represente un costo excesivo, recomendamos que su personal use distintivos, como por ejemplo: Chalecos, camisas o polos de un solo color para todo el personal, un solapín con su nombre.

Ficha n° 23: Procedimientos básicos de la recepción

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Realizar los procesos de registro (check in) y salida (check out).	1. No domina los procedimientos y se demora más de lo necesario.		1. Domina los procesos con rapidez.		1. Evalúe al personal periódicamente para observar si están realizando de manera óptima los procesos. Establezca formatos sencillos que faciliten los procesos. El uso de computadoras facilita y agiliza estos procedimientos.
2. Entregar mensajes a los huéspedes.	2. Olvida la entrega de los mensajes o los realiza con retraso.		2. Cuando entrega la llave del huésped, entrega sus mensajes.		2. Establezca rutinas, que especifiquen que cada vez que el huésped reciba un mensaje, este debe ser escrito y colocado en la casilla de la habitación. Recuérdeles que apenas regrese el huésped debe revisar su casilla y entregar los mensajes.
3. Registro de los consumos del huésped.	3. No se registran correctamente todos los consumos, lo que ocasiona pérdidas al local y/o demoras a la hora de entregar la cuenta.		3. No existen problemas con el registro de consumos.		3. Los registros de los consumos deben ser inmediatos y colocados en el file del huésped.
4. Manejo de la central telefónica.	4. No hay dominio del manejo de la central y pierde las llamadas.		4. La central es manejada sin dificultad.		4. Realice un repaso del uso de la central, explicado la manera en que se transfieren las llamadas entre anexos. Solo la práctica permitirá el uso eficiente de equipos.
5. Realización de llamadas.	5. No se transfieren todas las llamadas encomendadas.		5. Realiza las llamadas inmediatamente.		5. El no transferir las llamadas solicitadas en un tiempo correcto exaspera al huésped.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
6. Manejo del botiquín de primeros auxilios	6. No se tiene ningún conocimiento básico sobre el uso del botiquín, y este se encuentra sin los insumos necesarios.		6. El botiquín está bien provisto de los medicamentos básicos y se encuentra en un lugar visible.		6. Capacite a los recepcionistas con las nociones básicas de primeros auxilios, y vigile constantemente los periodos de vencimiento de los medicamentos y su reposición.
7. Control de la caja fuerte.	7. Existen pérdidas de los artículos dejados en custodia por los huéspedes.		7. No existen pérdidas.		7. Determine responsabilidades, tratando de que sean el menor número de personas posibles quienes tengan acceso.
8. Control del almacén de maletas.	8. Existen pérdida de las pertenencias de los huéspedes.		8. No existen pérdidas. Un solo responsable por turno del almacén de equipaje.		8. Realice un listado detallado de los insumos dejados y su estado. Registre el listado en el file del huésped.
9. Manejo de ocupabilidad de las habitaciones a futuro y reservas.	9. No cuenta con un cuadro de ocupabilidad futura.		9. Cuenta con un cuadro de ocupabilidad futura. Registra a tiempo las reservas.		9. Escriba en una pizarra los días del mes, y en ella registre las reservas, indicando cuales están confirmadas y/o por confirmar.



OFREZCA UNA CORTESÍA AL CLIENTE

En la bienvenida: Una infusión o un jugo, según contexto, una tarjeta de bienvenida en su velador o una postal del entorno.

A la salida, obsérquiele un recuerdo de un producto local, con el nombre y teléfono del establecimiento o un descuento para una próxima visita.

Ficha n° 24: Toma decisiones

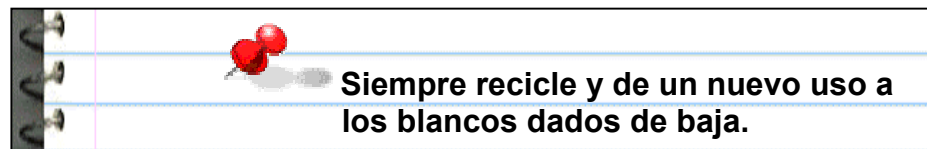
Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Decide los descuentos y cortesías.	1. No cuenta con autorización para otorgar descuentos.		1. Toma decisiones en el momento, captando los walk in (cliente sin reserva).		1. De autorización a los empleados para que tomen decisiones inmediatas. Si no se confía en el resultado de esta, tener los medios de comunicación adecuados para que se consulte con el superior de una manera rápida.

Ficha n° 25: Manejo del dinero de la caja chica

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Llevar control de ingreso y salida de dinero de caja chica.	1. No hay un responsable de la caja chica por turno. Solo el administrador es responsable y su presencia no es constante en el establecimiento.		1. Hay un responsable por turno que reporta a la administración el movimiento de dinero.		1. Designe y capacite a los recepcionistas en el manejo de caja chica.
2. Realización del arqueo después de cada turno.	2. No se realiza arqueo después de cada turno.		2. Se realiza arqueo después de cada turno.		2. Establezca horarios en los cuales se debe realizar un cuadre de la caja, y registre en el cuaderno de sucesos de recepción. Se recomienda realizarlo cada ocho horas.
3. Preparación de boletas y/o facturas.	3. Sólo las prepara el administrador.		3. El recepcionista de turno prepara el documento.		3. Capacite al recepcionista para que realice las funciones básicas, cuando el administrador no está disponible.
4. Entrega de vueltos.	4. Equivocación frecuente en el cálculo de los consumos del huésped.		4. No se presenta mayores inconvenientes.		4. Si su recepcionista se equivoca constantemente, evalúe la posibilidad de contratar otro.
5. Reporte diario de los ingresos al administrador.	5. Se reporta el dinero interdiariamente porque el administrador no está frecuentemente en el local.		5. Se reporta diariamente.		5. Establezca horarios para entregar el dinero diariamente y no tener altas cantidades de dinero en la caja chica.

Ficha n° 26: Servicios complementarios que debe brindar el recepcionista

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Bienvenida y recepción de equipaje.	1. No hay quien le abra la puerta al huésped, y cuando éste llega es posible que encuentre al personal fuera de su área de trabajo		1. El huésped encuentra al recepcionista en su puesto.		1. Si el recepcionista no está atendiendo a otro huésped, debe acercarse a la puerta, darle la bienvenida y ayudar al huésped con su equipaje.
2. Buscar taxis cuando un huésped lo necesite.	2. El huésped busca su propio transporte.		2. Existen taxis parqueados en los exteriores del local		2. Si no existen taxis a proximidad, los recepcionistas deben contar con una base de datos de taxistas que puedan contactar al corto plazo.
3. Atención de encargos personales de los huéspedes.	3. Los encargos no son realizados por el personal del hospedaje.		3. Los encargos son realizados.		3. Hay encargos de rápida realización (comprar cigarros y /u otros productos) y otros que requieren mayor tiempo (averiguar tarifas de pasajes). Determine que tipo de encargos se puede realizar.
4. Mostrar al huésped las diversas áreas comunes del establecimiento, y si fuera necesario explicarle el modo de uso de los productos de su habitación.	4. Nadie muestra al huésped las áreas comunes, ni indica el uso de calefactores y otros insumos.		4. Se indica en la recepción las facilidades del hotel, las áreas comunes, y los insumos que encontrará en su habitación.		4. Si el hotel cuenta con espacios comunes de relajación y /u otro atractivo, debe buscar el momento para mostrárselo al huésped, si el recepcionista no puede, designar a otra persona, eso enriquecerá el nexo con el huésped y su visión del hospedaje. No es necesario mostrarle absolutamente todas las áreas, sino las de uso diario y/o común.
5. Recoger el equipaje del huésped cuando este se retire.	5. El huésped moviliza solo su equipaje.		5. Recepcionista u otro personal ayuda a bajar el equipaje.		5. Pregunte al huésped si necesita ayuda para bajar su equipaje. Si es el caso, mande al cuartelero o al encargado de limpieza.



6. Área de House Keeping (Limpieza)

Esta área, al igual que la recepción, también cumple una de las funciones más importantes. ¿De qué sirve un buen servicio y un hospedaje muy acogedor si el lobby está sucio, las habitaciones no están presentables, los ceniceros no son cambiados?. El huésped busca estándares de calidad, en donde la limpieza se encuentra SIEMPRE en primer lugar. Debe existir un responsable del área.

El responsable

Ficha n° 27: Responsabilidades fundamentales

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Responsable de los almacenes de blancos y de insumos de limpieza. 2. Responsable de llaves maestras.	1. No hay un responsable del almacén, los encargados de limpieza sacan los insumos cuando hay urgencia. 2. Los empleados tienen las llaves de todas las habitaciones o no cuentan con llaves maestras.		1. Responsable tiene la llave del almacén, y saca los insumos cuando son necesarios. 2. Hay un responsable de llaves y las entrega al comenzar el primer turno		1. Tenga un responsable en el primer turno, y cierre el almacén al término de éste. Todos los empleados deben haber solicitado los materiales que necesitarán en el día. 2. Designe un responsable de las llaves maestras, quien deberá entregarlas al comenzar el turno de la mañana y registre a quien fue entregada. Se recomienda que un empleado tenga siempre los mismos cuartos.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
3. Información sobre el estado de habitaciones.	3. No se informa a recepción del estado de las habitaciones terminado el turno.		3. Se informa a recepción del estado de las habitaciones y se mantiene un control escrito		3. Al término de cada turno, realice un informe del estado en que se dejan las habitaciones (vacía, ocupada, limpia, de salida etc.) de esa manera la recepción no designara una habitación vacía pero sucia.
4. Solicitudes de compra de productos de limpieza.	4. Las necesidades de insumos son reportadas en la urgencia, y no cuando el producto está por agotarse.		4. Se maneja un stock y se realizan compras periódicas.		4. El registro del uso de los insumos es fundamental para poder determinar el stock necesario y eliminar cualquier situación de urgencia.
5. Realización de inventarios.	5. No se cuenta con un registro de los insumos del establecimiento.		5. Se realiza un inventario anual.		5. Se recomienda llevar un inventario anual de todo el hospedaje. La pérdida de los productos del hospedaje es muy fácil si no se tiene un registro de lo existente.
6. Conocimientos de prevención contra posibles siniestros.	6. Desconocen cualquier rutina de prevención de siniestros.		6. Tienen conocimientos básicos en caso de emergencias.		6. Una capacitación realizada por los responsables de defensa civil, no solo es económica, sino muy útil en caso de emergencias.

Ficha n° 28: Supervisión

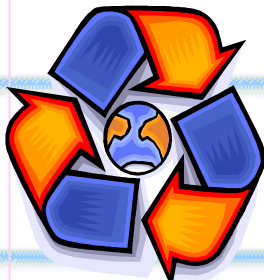
Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del orden y limpieza de las habitaciones y de todas las áreas del hospedaje. 2. Verificación del funcionamiento de las instalaciones, incluido los sistemas eléctricos, iluminación, sistema de plomería, calefacción y ventilación. 3. Asignación de tareas de limpieza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La limpieza realizada no es verificada. 2. Las instalaciones son revisadas muy eventualmente o cuando se presenta una queja. 3. No se asignan responsables a áreas públicas y cuartos. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el administrador se encuentra en el hospedaje, realiza una ronda para comprobar la limpieza de éste. 2. Se realiza una revisión general periódicamente, anticipando cualquier desperfecto. 3. Cada empleado tiene asignado un número de cuartos y áreas de limpieza. Existe una asignación de responsabilidades y número de cuartos y áreas de limpieza. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Los empleados de limpieza deben tener una rutina designada. Un responsable, determinado por la administración, debe realizar una ronda a determinadas horas para comprobar la limpieza. 2. Registre cuándo se realizan las revisiones generales de las instalaciones, de esa manera se podrá llevar un histórico y podrá determinar cambios y/o remodelaciones. 3. Tenga las funciones, cuartos y áreas designadas por empleado, ya que de esa manera se gana tiempo y se evita confusiones y olvidos.


Ficha n° 29: El empleado de limpieza

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza de habitaciones y áreas públicas. 2. Realizar la cobertura de cama. 3. Entrega de blancos a lavandería. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen retrasos y deficiencias en la limpieza cotidiana. 2. No se realiza cobertura. 3. Entrega a destiempo. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. La limpieza es realizada adecuadamente. 2. Se realiza cobertura. 3. Entrega a tiempo. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer rutinas de limpieza, que faciliten y agilicen esta función. Ejemplo: Empezar por los baños, luego quitar el polvo, hacer la cama, entre otros. 2. Procedimiento rápido y sencillo, dependiendo el número de habitaciones ocupadas. Es un detalle que agrega valor al servicio. 3. Si no se entrega a tiempo los blancos a lavandería, la rotación de stock podría verse afectada y por ende, en tiempos de altas temporadas, encontrarse con pocos cuartos disponibles por falta de blancos limpios.

Ficha n° 30: Servicios complementarios del empleado de limpieza: La seguridad

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Vigilancia interna y externa del local.	1. No cuentan con nadie que realice esta función.		1. Dentro de sus funciones están las de seguridad.		1. Se reparten funciones, las cuales recaen principalmente en el recepcionista (seguridad externa) y el responsable de limpieza (seguridad interna).





APRENDA A RECICLAR

Considere en su establecimiento tachos para los desechos a reciclar. Puede diferenciarlos con etiquetas de colores diferentes. Sensibilice a su personal y al visitante para que bote los desechos en el lugar adecuado. Usted muestra responsabilidad ambiental y genera una imagen valorizada por sus clientes. Haga una diferenciación simple separando lo desechos de papel (periódicos, revistas, envolturas, etc.), plástico (envases, botellas, etc.) y otros.

El servicio de lavandería:

Algunos hospedajes no tienen el equipamiento e infraestructura para brindar un servicio completo de lavandería y se toma un service para que realice este servicio. Otros realizan este servicio pero únicamente para las prendas del hospedaje, siendo la de los huéspedes destinadas a un service.

Ficha n° 31: Funciones obligatorias

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Lavado, secado y planchado de blancos.	1. No se brinda el servicio de lavandería. Es posible encontrar algunos blancos percudidos, o que se queden sin stock al encontrarse este en lavandería.		1. El lavado, secado y planchado es adecuado y sin demora.		1. Establezca una rutina de lavado, planchado y secado, sobre que prendas priorizar según stock en almacén.

Ficha n° 32: Servicios complementarios

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Atender emergencias de los huéspedes (lavado o planchado de su ropa).	1. No se realiza ningún tipo de servicio extra semejante a los huéspedes.		1. Se realizan los servicios extras, cobrando por éste.		1. Si éstas se pueden realizar sin que interfieran con sus funciones se pueden convertir en un beneficio económico para el establecimiento.

7. El área de Alimentos y Bebidas

La mayoría de los hospedajes brindan el servicio de alimentos y bebidas, principalmente el servicio de desayuno. Éste puede tener un valor agregado si la carta es enriquecida con productos novedosos y si el servicio brindado es superior al esperado.

Ficha n° 33: El responsable de la cocina, su responsable y sus funciones

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener el máximo de los proveedores en depósitos y liquidación por ventas. 2. Observación continua de las fluctuaciones del mercado. 3. Verificación del uso adecuado de los insumos. 4. Verificación de la disposición del personal y utensilios antes de iniciar el servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable no mantiene contacto con sus proveedores y no está informado de promociones. 2. Responsable se limita a ciertas funciones, sin involucrarse en lo que ocurre con la competencia. 3. No existe un control sobre el uso de los insumos. 4. Los turnos empiezan sin ninguna revisión. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable tiene buena relación con los proveedores, quienes le brindan facilidades. 2. Se monitorea a la competencia primaria. 3. Solo se solicitan los insumos necesarios. 4. Los turnos empiezan correctamente, con los insumos necesarios. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una buena relación con tus proveedores te puede beneficiar en diversas oportunidades, sobre todo cuando deseas un crédito o tienes una emergencia. 2. Observe las innovaciones que pueda realizar la competencia, ya que también pueden ser adaptadas por su establecimiento, con mejoras. 3. Lleve control de los productos que circulan en la cocina y, al término del turno, compare las medidas de lo utilizado con lo que resta. 4. Antes de empezar cada turno verifique el correcto estado de la cocina y comedor, asegurando que los utensilios se encuentre en su lugar y se cuente con los insumos necesarios.

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
5. Diversificación y desarrollo de nuevas especialidades.	5. Menú es básico y nada creativo.		5. El menú es variado, creativo e integra insumos de la temporada.		5. Si bien, esencialmente se sirven desayunos, éstos pueden ser variados y creativos. Dependiendo de la temporada, los platos del menú varían
6. Almacén de Alimentos y Bebidas.	6. Diversas personas se encargan de sacar los insumos del almacén y no lleva un registro de entrada y salida.		6. Un responsable de almacén por turno.		6. Determine a una sola persona como responsable de almacén.
7. Solicitud y verificación de compras.	7. Los pedidos se realizan en urgencia. No verifican los productos que entran.		7. Compras periódicas. Se aseguran de la verificación de los productos.		7. Establezca fechas de solicitudes, en función a la ocupabilidad y la perecibilidad del producto. Use cardex en donde se detalle la entrada y salida del producto.



REDACTE UN MENU ATRACTIVO Y UTILICE LOS PRODUCTOS LOCALES

Si es necesario, que sea bilingüe y que describa los productos. Trate de comprar alimentos provenientes de productores locales y porque no incluir, productos orgánicos o producidos de manera natural. Así, contribuye con su localidad y provee a sus clientes de alimentación saludable, de calidad y con personalidad.

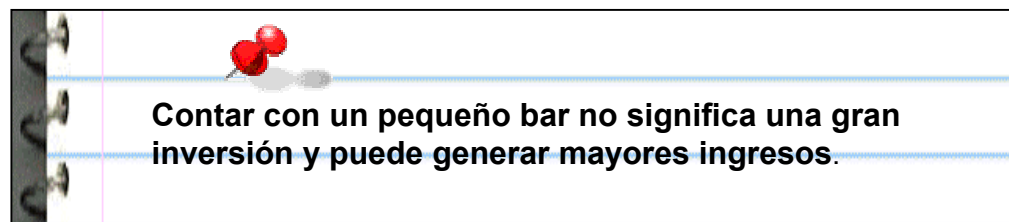
Esta acción le genera un elemento de marketing que lo diferencia de sus competidores. No dude en mencionarlo en su carta de desayunos o de snack. Además, usted entra en un mercado de comida saludable, muy apreciada por los turistas extranjeros.

Ficha n° 34: Funciones obligatorias de los encargados de cocina

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Costeo de platos.	1. No se costean los platos.		1. Se costean los platos.		1. NUNCA ponga los precios al azar, éstos deben traer un beneficio sustentado.
2. Uso de los equipos de cocina.	2. No conoce el manejo adecuado de los equipos de cocina.		2. Conoce el uso de todos los equipos de la cocina.		2. Enseñe el correcto uso del equipo, como el microondas, extractores, seguridad de balón de gas, entre otros.
3. Presentación, sabor y sazón de platos.	3. Los platos son insípidos y servidos de una manera poco apetecible.		3. Los platos son apetecibles y son presentados de una manera creativa.		3. Mejore la calidad incentivando en su personal el aprendizaje de nuevas técnicas en cocina, el uso de insumos variados y la experimentación de sabores novedosos. Si existen capacitaciones en el tema, no dude en inscribirlos.

Ficha n° 35: El mozo y sus funciones con los clientes

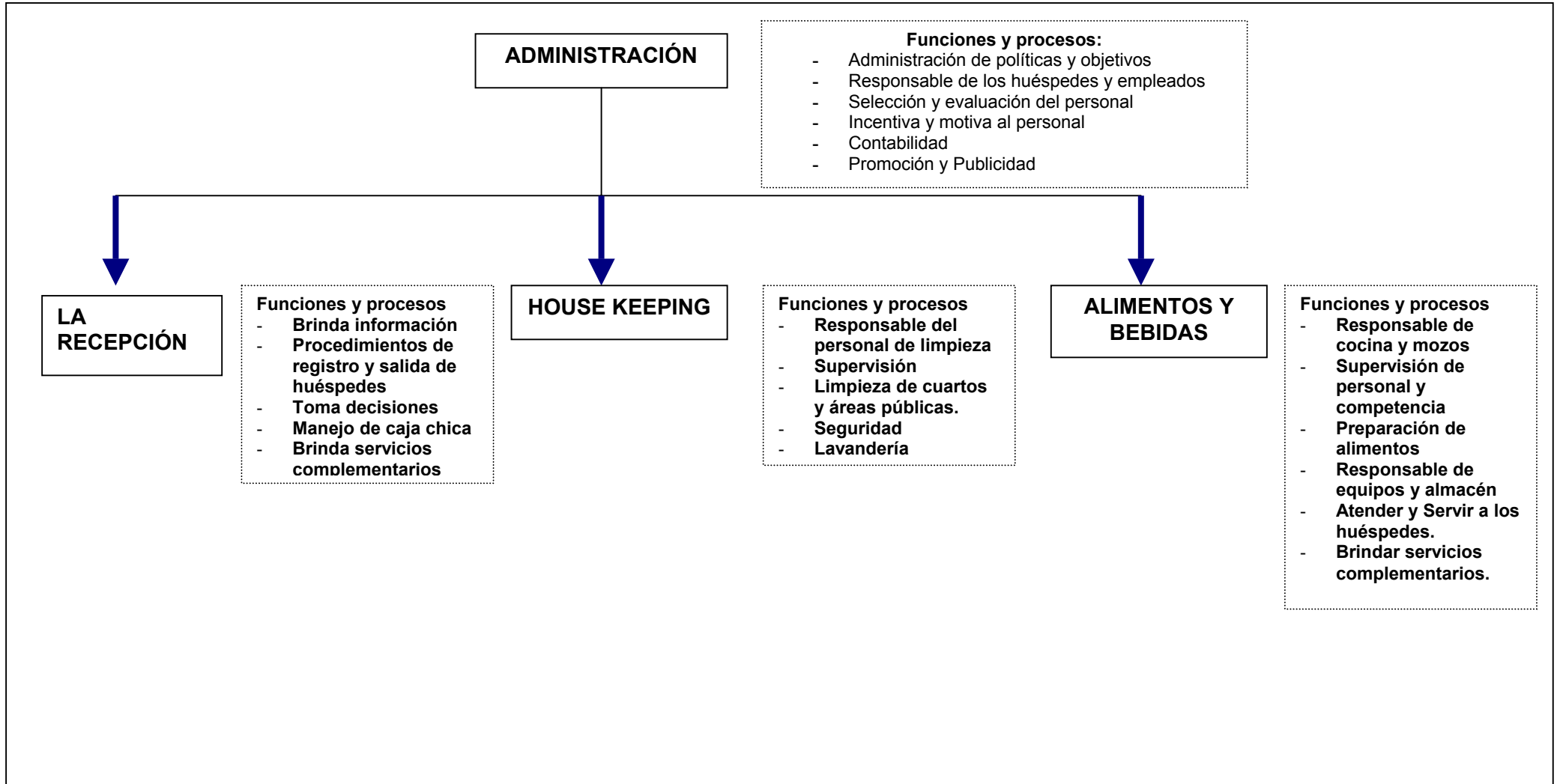
Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Servicio y atención al cliente.	1. Falta de motivación, capacitación y de aptitud.		1. El personal está motivado y brinda un servicio de calidad.		1. La motivación es un factor importante para el buen desempeño de estas funciones. Una sonrisa, presentarse y decir su nombre y estar pendientes de sus necesidades son algunos tips que pueden mejorar un servicio.
2. Toma de pedidos de los clientes en el desayuno, almuerzo y cena.	2. Existen demoras en la toma del pedido y/o constantes fallas en la entrega de éste.		2. Toma de pedido correctamente.		2. Designar mesas por cada empleado, con las recomendaciones de que, en caso uno esté muy ocupado, reciba el apoyo del compañero. No limitarse a tomar el pedido, entablar un lazo con el huésped puede significar un valor agregado para el local.
3. Recomendación de platos	3. El personal nunca recomienda los platos y se limita a tomar y entregar el pedido.		3. Recomienda los platos y sabe describirlos.		3. El huésped solicita su opinión, no sólo responda cortésmente, sino comparta con él sus preferencias y explique los sabores de los productos que ofrece.
4. Servicio al cuarto.	4. No se brinda, o el menaje permanece en la habitación más tiempo del correspondiente.		4. El servicio se brinda solo cuando es solicitado, se brinda eficientemente.		4. Establezca tiempos para cada proceso: Ejemplo: recepción de llamada, entrega de pedido a cocina, preparación, entrega de pedido a huésped, tiempo para recoger el servicio.



Ficha nº 36: Otras funciones

Acciones / Procesos a realizar, según responsabilidades	Situación insuficiente	check	Situación deseada	check	Medidas de corrección y recomendaciones
1. Mantenimiento y limpieza de su estación de trabajo, mesas y menaje.	1. Las mesas no son limpiadas inmediatamente cuando se retira el huésped. No se concluye con el lavado del menaje utilizado en el día.		1. Limpieza adecuada.		1. Establecer rutinas dentro de las funciones, en donde la limpieza de mesas, menaje y su estación se encuentre en primer lugar. La limpieza es una de las principales prerrogativas de un establecimiento de hospedaje.

RECAPITULATIVO: procedimientos por áreas principales del establecimiento



PASO 4 MIDIENDO MIS CAPACIDADES REALES Y PRIORIZANDO MIS INTERVENCIONES

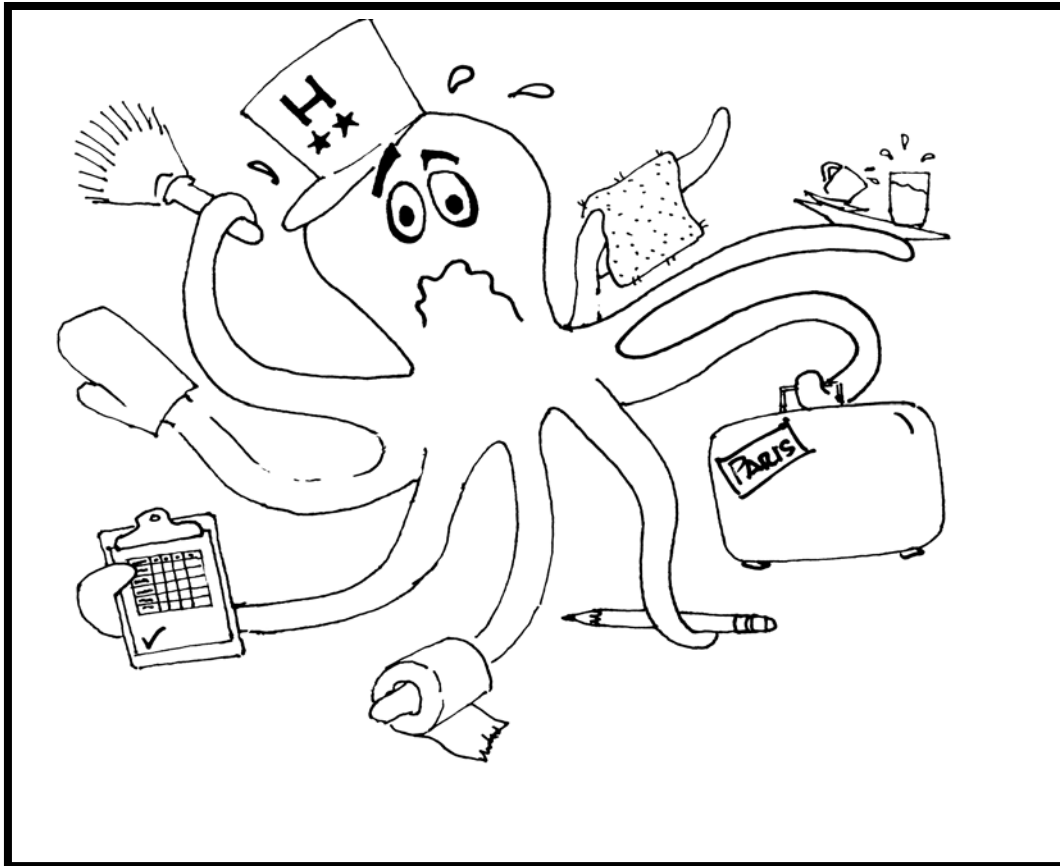
1. Mi relación con la calidad de mis recursos humanos

Sus recursos humanos son todas las personas que laboran en su establecimiento.



Un personal capacitado y motivado es la clave del éxito de mi establecimiento.

Considere a su personal como **clientes internos**, de tal forma que al momento de entrar en contacto con el huésped, tengan la facilidad de ofrecer un **servicio personalizado y de calidad**. Conforme mejore la satisfacción, la seguridad y la participación del personal, también mejorará la **orientación del servicio hacia el cliente**. Su personal es una inversión a la cual hay que ponerle la máxima atención.



Tenga en cuenta lo siguiente:

- Trabaje en equipo.** Si se trabaja en equipo en el momento en que un empleado cometa un error, los demás empleados tratarán de repararlo antes de que el cliente se dé cuenta. Si alguna queja o comentario se le hace a una persona del equipo, éste la tomará como propia y se responsabilizará para ejecutar la acción correctiva.
- Para alcanzar los objetivos del establecimiento, **haga público un compromiso** desde la administración hasta el empleado de menor jerarquía. Haga que todas las personas de todos los niveles contribuyan con ideas. **No ponga barreras.**
- Reúnase periódicamente con sus empleados.** Recuerde que el personal está en constante contacto con el cliente. **Es una valiosa fuente de información.** Ellos conocen muy bien las necesidades del cliente y pueden ayudarlo a realizar nuevos planes para mejorar el servicio o mantener los puntos fuertes que está ofreciendo.
- Fíjese metas.** Establezca un programa de **mejoramiento continuo** y tenga claras las metas que se tienen que cumplir en un período de tiempo determinado. Redacte estas metas con la ayuda de todo el equipo para que estén de acuerdo y se comprometan a alcanzarlas. Colóquelas en un lugar visible por los empleados.
- Entrene a su personal.** Mande a su personal a cursos cuando centros de formación, ONG's, instituciones públicas o gremios los organicen. Por lo general son cursos de costos moderados o hasta gratuitos. De preferencia realice sus capacitaciones en temporada baja. Es importante que usted o el personal más experimentado siempre esté informado sobre las novedades en atención, prácticas de hospedaje y todo lo que influya en el buen desenvolvimiento de su establecimiento. **Capacite a sus empleados** al momento de contratarlos y durante su trabajo para incrementar sus habilidades.
- Incentive a sus empleados para que **adquieran nuevas capacidades** como el manejo de un nuevo idioma, conocimiento sobre los atractivos turísticos de su localidad, primeros auxilios, entre otros.



Vea a su personal como un recurso y no como un costo.

Algunas técnicas que usted puede emplear para brindarle una capacitación continua a su personal son las siguientes:

- Capacitación directa en el puesto.
- Participación en conferencias y seminarios.
- Proyección de videos y métodos audiovisuales.
- Entrenamiento en aula.

La selección de alguna de estas técnicas siempre estará relacionada al costo que le represente y a la posibilidad del empleado de ausentarse de su puesto de trabajo, sobre todo cuando es un entrenamiento en aula.

Considere que la capacitación continua permite:

- **Una mejor comprensión de la necesidad de adoptar la calidad** como filosofía de gestión y de servicio.
- **Identificar y erradicar los problemas que afectan la calidad** y que están asociados al proceso operativo en la prestación del servicio.


Además, es importante que usted:

- **Otorgue a los empleados la autoridad para tomar decisiones** a tiempo y que estén encaminadas a resolver los problemas que afectan la comodidad de los clientes.
- **Todos los empleados deben vivir la experiencia que ofrecen.** Si algún cliente pregunta sobre alguna actividad, cualquier empleado podrá satisfacer las dudas. Es mucho más conveniente si un empleado puede dar al cliente información de primera mano en vez de leer una descripción. También es importante que sus empleados conozcan la historia de la empresa, los objetivos y metas con las que se guían. Deben sentirse orgullosos de la empresa para la que trabajan y es necesario estimular en ellos el deseo de contribuir al éxito de la misma.
- **Reconozca una labor bien cumplida.** Si su establecimiento desea contar con un personal orientado hacia el cliente, debe recompensarlo. **El sistema de compensación debe basarse en la evaluación de la satisfacción de los clientes.** Felicite a su personal por las labores bien realizadas, sea específico, no felicite en general. Felicítelo diciéndole lo que le gustó e incentíVELO para que lo siga realizando. Cuando un cliente le exprese el buen trabajo que realizó alguien de su personal, hágale llegar esa felicitación. Reconozca a los mejores empleados e incentive al resto a que mejore. Los estímulos sólo tienen significado si son realmente merecidos. **No asuma que los estímulos tienen el mismo valor para todos.**

Algunas acciones de incentivo que pueden realizarse de acuerdo a sus posibilidades y a las características de su personal:

- ▶ Bonos de productividad o por resultado obtenido.
- ▶ Premios y concursos.
- ▶ Facilitar la inscripción a un curso de capacitación.
- ▶ Otorgamiento de día suplementario de vacaciones.
- ▶ Reconocimiento verbal y escrito.
- ▶ Reconocimiento del empleado del mes.
- ▶ Celebración de cumpleaños, tarjetas de cumpleaños.
- ▶ Encuentros deportivos, sociales u otros.



 **PERSONALICE EL SERVICIO**

De una amable y sincera bienvenida. Use el nombre del cliente siempre que sea posible.

Anticipe y cumpla con los deseos del cliente siempre que le sea posible.

De una afectuosa despedida. Use el nombre del cliente siempre que sea posible



Debo jerarquizar mis acciones de acuerdo a los plazos con los que dispongo y de acuerdo al beneficio real que generarán en mi establecimiento.

2. Análisis FODA de mi establecimiento

El FODA es una herramienta para realizar el análisis de su hospedaje. Si usted ejecuta esta tarea podrá rápidamente determinar como se encuentra su establecimiento en función de los **factores internos y externos** que influyen su desempeño. Empecemos entonces definiendo lo que significan las siglas FODA:

- F**ortalezas: elementos vinculados al desempeño interno de su establecimiento.
- O**portunidades: elementos externos que pueden influenciar su desempeño.
- D**ebilidades: elementos vinculados al desempeño interno de su establecimiento.
- A**menazas: elementos externos que pueden influenciar su desempeño.

¿Cómo se realiza el FODA?

- Revisando los reportes de las diferentes áreas.
- Evaluando la situación general de las instalaciones del establecimiento.
- Dialogando con sus empleados.
- Observando lo que hace su competencia directa.
- Evaluando la situación del mercado local, nacional e internacional.
- Evaluando las medidas, políticas, incentivos, cambios de legislación, fenómenos climáticos; en suma todo elemento que influye directa o indirectamente en su negocio.

Haga un listado con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

<p>FORTALEZAS Liste todo producto y/o servicio o situación interna que resalta positivamente en su establecimiento.</p>	<p>OPORTUNIDADES Liste aquellas oportunidades externas que puede aprovechar en su beneficio.</p>
<p>DEBILIDADES Liste todo producto y/o servicio o situación interna a su establecimiento de la cual se sienta insatisfecho.</p>	<p>AMENAZAS Liste aquellos factores externos que podrían perjudicar al buen funcionamiento de su establecimiento.</p>

Ejemplo: Realizaremos el FODA de un establecimiento de hospedaje de dos estrellas; el “Hotel Bonito”:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi establecimiento goza de prestigio y reconocimiento local. • Mis precios son muy competitivos. • Tengo una ubicación estratégica (cerca de la Plaza de Armas). • El área de recepción siempre es felicitada por los clientes (calidad en el servicio). • Mi personal de administración y recepción está motivado y lo demuestra con su compromiso. • Recibo reconocimientos sobre el ambiente y la decoración. • Todos los cuartos y los baños han sido renovados recientemente. • Tengo dos alianzas con operadores de turismo alemán que me aseguran un flujo constante de pasajeros. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos operadores de turismo holandeses están interesados en firmar contratos de exclusividad con hoteles de dos estrellas de mi localidad. • Existen dos nuevos productos turísticos que serán lanzados próximamente al mercado internacional. • El MINCETUR va a desarrollar una política de promoción del Perú “agresiva” en Europa. • El gobierno ha anunciado una nueva política tributaria que beneficiará al rubro turístico. • PROVÍAS financiará tres nuevos proyectos de asfaltado en mi departamento.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuento con un estacionamiento cercano y eso desagrada a los operadores que trabajan conmigo. • Mi folletería está desactualizada y es poco atractiva. • Mi personal de limpieza no cumple a cabalidad con sus funciones y recibo quejas de ello. • No involucro al personal en la toma de decisiones. • No cuento con escritorios en los cuartos y los clientes me lo exigen. • Hay asaltos frecuentes a inmediaciones de mi establecimiento a partir de las 22h00. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos nuevos establecimientos de dos estrellas se inaugurarán en los próximos meses. • Mi competidor más directo ha decidido bajar en un 20% sus tarifas. • Se han detectado numerosos robos a turistas en las rutas que unen mi localidad a destinos secundarios.

3. Priorizando mis intervenciones y conociendo el ciclo de vida de mi negocio



Dos preguntas básicas para priorizar mis intervenciones:

¿Qué es lo más importante para mi establecimiento en el corto plazo?

¿Qué es lo que más afecta mi clientela?

Por ejemplo, podemos encontrarnos en los siguientes casos:

- ✘ No dispongo de agua caliente o sistema de calefacción.
- ✘ Mi recepcionista es un antisocial, trata mal a mis clientes.
- ✘ Los alrededores de mi establecimiento son inseguros y varios de mis clientes han sido asaltados.
- ✘ La mayor parte de mis clientes hablan inglés y ninguno de mis empleados lo habla.
- ✘ La fachada de mi establecimiento se cae en pedazos.
- ✘ Me encuentro en una zona poco accesible y no he previsto la manera de que sepan que existo y de que me ubiquen.
- ✘ Mis clientes no tienen donde guardar sus equipos (tablas de surf, material de andinismo, equipos de parapente, bicicletas, etc.).
- ✘ Entre otros.

En efecto, tengo urgencias que resolver y si quiero seguir compitiendo en el mercado debo reaccionar inmediatamente.

Una vez resueltos los problemas más urgentes, debo preocuparme en lo que podrá afectarme en el futuro.

Por ejemplo:

- ✘ La operatividad de mi sistema de reservas.
- ✘ El cambio notorio en el tipo de clientela que frecuenta el destino turístico donde me ubico.

- ✘ Los resultados poco exitosos de mis alianzas¹ comerciales.
- ✘ La llegada inminente de nuevos competidores.
- ✘ Entre otros.

Si no prevemos **medidas de corrección o medidas de anticipación**, de acuerdo al caso, entonces sufriremos inevitablemente las consecuencias. Esto se traducirá en un descenso de nuestra participación en el mercado. Podemos enfrentarnos a estas situaciones siempre y cuando determinemos las opciones que más se acomodan a nuestro contexto.

Para ello, es indispensable calcular la realización de nuestras acciones ordenándolas de acuerdo a su urgencia en una **escala de tiempo** (semanas o meses) y **prever un presupuesto** expresamente destinado a cubrir el costo que puedan generar.

El tiempo es un factor importante. Debemos saber en qué momento se encuentra mi producto, es decir, mi establecimiento dentro del mercado. Una empresa es un producto que tiene varias etapas en las cuales desarrolla su actividad. El análisis de la posición de la empresa en el tiempo se denomina **el ciclo de vida del negocio**.

- En el inicio o periodo de **introducción** nos lanzamos al mercado. Es la inauguración de nuestro establecimiento y nuestro esfuerzo se centra en hacerlo conocer.
- Sigue a este periodo, una fase de **crecimiento**. Mi establecimiento es conocido y se vende cada vez mejor.
- La fase de crecimiento se estabiliza y llegamos a un periodo llamado **madurez**. Mi establecimiento es conocido, se vende de manera estable, sin grandes variaciones en las estacionalidades. Sin embargo, los cambios en los gustos de los consumidores y la llegada de nuevos competidores puede crearme serias dificultades y reducir nuestra participación en el mercado.
- Si no reacciono a tiempo me encontraré en una fase de **caída**. Mis márgenes comerciales disminuirán notoriamente y puede que tenga que cerrar mi establecimiento. Sin embargo, después de la fase de madurez puedo encontrarme en un periodo de **renovación**. Fui conciente del momento en el que me encontraba y respondí a la situación innovando, ofreciendo una nueva imagen o dirigiéndome a otros segmentos de mercado.

La fase de renovación supone que estoy en medida de **innovar**, de aprovechar mi flexibilidad como empresa. En esta fase debo introducir nuevos productos que incrementen la calidad global de mi servicio y de mi acogida.

¹ **Alianza:** Arreglo cooperativo entre dos partes (dos empresas por ejemplo). Las partes que se unen se complementan para beneficio mutuo.

CAPÍTULO II: ASEGURANDO EL ÉXITO DE MI NEGOCIO



Para vender hay que conocer perfectamente nuestro producto y nuestro cliente.

Lo que nos interesa ahora es hacer que su oferta de servicios le genere una **buena rentabilidad** y que esto corresponda al **incremento en la satisfacción de sus clientes**. Podríamos decir que en eso se basa el objetivo del **marketing**.

Le presentamos a continuación, en pasos muy simples, como usted podrá desarrollar un **plan de marketing**¹ para su establecimiento de hospedaje.

El marketing es indispensable para el desempeño de su establecimiento. Pero éste no se aplica sin una **planificación**. A continuación le daremos una serie de pautas, las cuales le permitirán implementar un plan de marketing que sea:

- Realista
- Fácil de aplicar
- Generador de beneficios concretos
- Eficiente

El plan de marketing que le presentaremos a continuación consta de tres pasos:

1. Segmentando el mercado y seleccionando mi mercado objetivo.
2. Analizando el desempeño de mi establecimiento y el de mi competencia en mi mercado objetivo.
3. El desarrollo de mi plan de promoción y de venta.

¹ **Plan de Marketing:** Es un documento escrito que define la estrategia de marketing de la empresa.

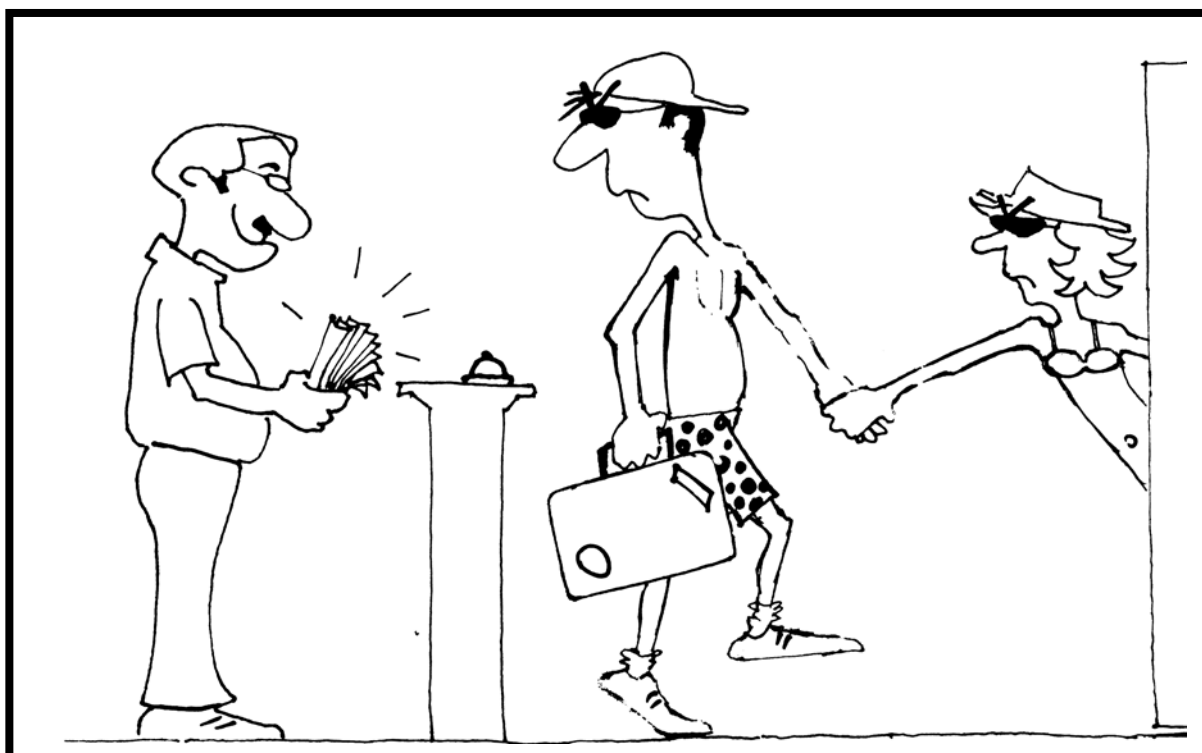
PASO 1

Segmentando el mercado y seleccionando mi mercado objetivo



Seleccionar el mercado y determinar mi mercado objetivo es conocer en profundidad las características de mis clientes más “rentables”.

1. Conociendo a mis clientes



Que un cliente sea rentable no significa que pueda abusar de ellos.

Mi establecimiento de hospedaje debe siempre centrarse en el cliente. Sobre todo en los clientes que tengo fuertes chances de captar y mantener. Para ello debo saber:

- ¿Quiénes y cuántos son?
- ¿Qué es lo que los caracteriza?
- ¿Qué es lo que buscan?
- ¿Qué es lo que más les gusta?
- ¿Qué es lo que más detestan?

De la misma manera, al identificar los clientes que más se acomodan al tipo de servicio que brindo, podré saber qué tipo de clientes potenciales debo captar para mi negocio en el futuro.

Para identificar a mis **clientes “más rentables”** debo seguir los siguientes pasos:

- Realizar una segmentación del mercado.
- Describir cada uno de los segmentos encontrados o trazar el perfil de los clientes.
- Identificar mi mercado objetivo.
- Calificarlo descartando los segmentos menos atractivos y seleccionando los segmentos más atractivos de acuerdo a capacidad real de satisfacerlos.



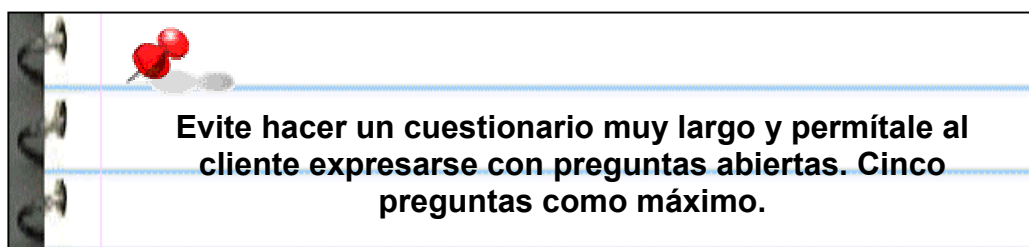
FINALIDAD:

**Reducir el número de clientes a un grupo manejable
MI MERCADO OBJETIVO**

Con respecto a la relación que usted establece con sus clientes, es necesario que usted aplique una serie de **cambios de actitud** si quiere lograr su total satisfacción.

Le damos a continuación algunas recomendaciones para elevar la calidad de la relación:

- **Cumpla y sobrepase las expectativas del cliente** siendo claro y sincero. Sea honesto ofreciéndole al cliente lo que usted está en capacidad de facilitar y responder. **Nunca ofrezca lo que no pueda brindar porque va a quedar mal** y el cliente se sentirá insatisfecho. Lo más probable es que no lo vayan a recomendar. **Ofrezca un servicio personalizado** acordándose de su nombre, consígale la información sobre algo que le mencionó con anterioridad. A veces, personalizar el servicio puede ser tan simple como una sonrisa, ayudarlo con sus maletas o ofrecerle, sin que se lo solicite expresamente, la reconfirmación de sus boletos aéreos.
- **Sobrepase las expectativas del cliente sorprendiéndole.** Utilice la sorpresa a su favor. Sorpréndalo con detalles que no estaban incluidos en la tarifa, como por ejemplo:
 - Un recuerdo y/o una tarjeta de agradecimiento por su estadía en el velador.
 - Un pequeño adicional en el desayuno como unas galletitas.
 - Una botella de agua de cortesía a su llegada.
 - Un paquete de información en la habitación, entre otros.
- **Escuche las sugerencias y comentarios de sus clientes durante su estadía.** Mientras los visitantes estén en su establecimiento, su personal o usted mismo debe estar pendiente de sus comentarios y sugerencias. Para esto pregúnteles:
 - ¿Cómo pasaron la noche?.
 - ¿Cómo ha estado el servicio hasta ahora?.
 - ¿Hay algo más que se podría hacer para que su estadía sea más placentera?.
- **Al final de la estadía** tenga una hoja de comentarios y sugerencias disponible para que el cliente pueda llenarla. En esta hoja pregúntele:
 - ¿Obtuvo la atención que esperaba?.
 - ¿Qué fue lo que más apreció?.
 - ¿Qué fue lo que podría haberlo disgustado y qué propone para mejorarlo?.
 - ¿Tiene algún comentario que se debería tomar en cuenta para una visita futura?.



- Tome en consideración sus comentarios para posibles mejoras incluyendo en su recepción un **buzón de sugerencias** y un **Guest Book** (libro de huéspedes).
- **Responda a las quejas de sus clientes** con un procedimiento establecido. Exprésese al cliente que se ha identificado el problema y hágale saber las medidas que ha tomado para corregirlo. Tenga en cuenta que, al resolver una queja, su establecimiento debe actuar con rapidez, ya que mientras más se tarde en resolver el problema, será mayor el descontento. **Este descontento le costará futuros clientes.** Un cliente que le presenta un reclamo, le da la oportunidad de informarse y hacer las enmiendas respectivas.
- También tenga un **procedimiento para responder los agradecimientos del cliente.** Éste se va a sentir muy bien de que su agradecimiento sea escuchado. Además, estará más dispuesto a recomendar su establecimiento a sus amigos.



Cabe resaltar que mis clientes no son los únicos huéspedes de mi establecimiento, también lo son otras instituciones que deberían estar vinculadas con mi negocio.

2. Conociendo a mis socios



Nuestros socios son también nuestros clientes.

Nuestros socios pueden ser las agencias de viaje, los operadores de turismo, las empresas y todo aquel que nos genera un flujo comercial constante para nuestro establecimiento. A estos socios los debo identificar, los debo conocer en detalle y debo analizar cuales son las necesidades y expectativas que tienen con mi establecimiento para poder cubrirlos satisfactoriamente.

a. Las Agencias y los Tour Operadores

Los Tour Operadores son organismos que se especializan en la realización de paquetes turísticos. Usted puede asociarse con ellos para prestar un servicio en conjunto, sean estos nacionales y extranjeros.

Las agencias de viajes ofrecen paquetes en los cuales puede integrar la oferta de su establecimiento. Contáctelas y negocie con ellas.

Estos agentes turísticos realizan generalmente las reservaciones y los arreglos para las actividades que el cliente realiza durante su estadía. Para que incluyan su establecimiento dentro de sus servicios tendrá que negociar una comisión. Puede afectar su margen de beneficios pero le asegurará un flujo de clientela estable y un segmento de mercado definido.

Las ventajas de aliarse con una agencia y/o un Tour operador son las siguientes:

1. Promoción y publicidad gratuita.
2. Incremento de su ocupabilidad: Al brindar un buen servicio, las agencias y Tour operadores seguirán tomando sus servicios, por lo tanto, muy aparte de los métodos utilizados tradicionalmente por su establecimiento y que determinaban un porcentaje de su ocupabilidad, contará con otro porcentaje ofrecido por estos socios de manera continua.

¿Cómo puede usted contactarse con una agencia y/o un Tour operador? Es muy sencillo:

- Liste las agencias y tour operadores que desee contactar, tenga muy presente que su establecimiento tenga el mismo público objetivo que ellos.
- Contáctese con el responsable o el encargado de su zona geográfica.

- Invítelo a conocer su establecimiento, ofreciéndole, por ejemplo, un par de noches en él e incluyendo los gastos de alimentación.
- Converse detenidamente sobre tarifas, comisiones y formas de pago.
- Realice un seguimiento.

b. Asociaciones y Clubes Especializados

Considere también como socios potenciales a las **asociaciones y clubes especializados**, como por ejemplo South American Explorer, AAA, YMCA, YWCA, International Youth Hostelling, OUTLANDER, OFF ROAD, clubes de alpinismo, canotaje, observadores de aves, grupos de esoterismo, entre otros. Estos pueden ser socios activos y generarle un flujo constante de clientes de gran fidelidad. Contáctelos de acuerdo al mercado objetivo que usted sabe manejar. Si su oferta se adapta a la especialidad de este tipo de instituciones, intente ser su proveedor exclusivo.

c. Clientes Corporativos e Institucionales

Por otro lado, usted puede generar el mismo tipo de alianzas con **clientes corporativos e institucionales** tales como mineras, empresas de telecomunicación, concesionarios de infraestructura, compañías de transporte, organizaciones no gubernamentales, entre otros. Verifique qué instituciones operan en su localidad o a proximidad de ella y establezca contacto. Si no es posible firmar contratos de exclusividad, promóciense con sus ejecutivos y empleados partiendo del principio que usted se ajusta a sus necesidades y expectativas.

Este tipo de clientes son, por lo general, clientes que compran cantidades importantes de su oferta, de manera constante y con una estacionalidad distinta al del turista nacional o extranjero. Son muy importantes para su establecimiento y, si no ha desarrollado este tipo de relación, sería bueno que comience a pensar en ello.

d. Mis proveedores

Los proveedores muchas veces no son tomados con la importancia que se merecen. Ellos pueden convertirse en un gran aliado o, por el contrario, en una gran debilidad.

Cada producto que su establecimiento consume tiene un proveedor, muchos establecimientos tienen un principal surtidor y otros diversos de menor importancia. Se le brinda a continuación un listado de sugerencias para mantener una relación positiva con sus proveedores:

- ➡ **No se limite a un solo proveedor.** Usted debe contar con un listado de al menos cinco proveedores que puedan surtirlo en caso de emergencia. No es bueno tampoco tener un listado muy amplio. Focalícese y desarrolle su relación con los más serios y competitivos.
- ➡ Compare periódicamente los precios y monitoree si la calidad sigue siendo la misma.

- Periódicamente, solicite nuevas cotizaciones a diferentes proveedores, poniendo como mínimo a tres proveedores en competencia directa.
- **Conozca personalmente a sus proveedores.** No se limite a recibir su producto, sepa quien es, su historial, ubicación, etc.
- **Sea puntual con sus pagos** y, si por algún motivo no pudiese cumplir con éste, comuníquese y mantenga una buena relación.
- Los proveedores son también buenas referencias para solicitudes de préstamos.

e. Los Gremios de Turismo y las Cámaras de Comercio

Los gremios turísticos y las cámaras de comercio son organizaciones que aglutinan establecimientos de hospedaje y empresas afines. Son muchas veces organismos sin fines de lucro a escala nacional o regional. Al ser miembro de ellos no está desperdiciando su tiempo. Tiene la oportunidad de estar en el listado que ellos publican. Estará informado de los cambios de legislación, de las nuevas medidas fiscales o técnicas, accederá a información especializada sobre la evolución de la demanda, lo que hacen sus competidores, defender sus derechos desde una perspectiva corporativa, entre otros. Si no los considera lo suficientemente eficaces, estando asociado, podrá influir positivamente en ellos.



GREMIOS TURÍSTICOS – SEDES NACIONALES

CANATUR (Cámara Nacional de Turismo)
Dirección: Calle Pedro Dulanto 103, Barranco, Lima
Tel.: 445 8850 – 445 8653 – 445 3913
E-mail: canatur@infonegocio.net.pe
Presidente: Carlos Canales Anchorena

AHORA (Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines)
Dirección: Av. José Pardo 620, Miraflores, Lima 18
Tel.: 446 8773 - 446 8773 - 444 7825
E-mail: ahora@infonegocio.com.pe
Presidente: Carlos Zúñiga Quiroz

APAVIT (Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo)
Dirección: Pasaje A. Roca nº 121, Santa Beatriz, Lima 1
Tel.: 433 7610 - 433 1111
E-mail: postmaster@apavitperu.com
Presidente: Raúl Soriano Riego

APTAE (Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo)
Dirección: Av. Arequipa 4130, Oficina 5, Miraflores, Lima 18
Tel.: 421 1955 - Fax: 421 2149
E-mail: aptae@terra.com.pe
Presidente: José Koechlin von Stein



CAMARAS DE COMERCIO Y TURISMO A NIVEL NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE LIMA

Dirección: Av. Gregorio Escobedo 398 - Jesús María, Lima
Tel.: 463 2837 – 463 3686 / Web: www.camaralima.org.pe

CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA

Dirección: Quesada 104, Yanahuara, Arequipa
Tel.: 253 320 – 254 116 – 253 920 / Web: www.camara-arequipa.org.pe
Presidente: Pablo Alcázar Zuzunaga

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE HUARAZ

Dirección: Jr. Sucre 765, Huaraz
Tel.: 721 392 - 721 392 / E-mail: camarahuaraz@camaralima.org.pe
Presidente: Miguel Torres Cano

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE HUANUCO

Dirección: General Prado N° 869, Huánuco
Tel.: 513 532 / E-mail: huanuco@camaralima.org.pe
Presidente: Romer Santamaría

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO TACNA

Dirección: Av. Gregorio Albarracín N° 526
Tel.: 711318 – 711969 / Web: www.principal.unjbg.edu.pe/CCIPT
Presidente: Oscar Eduardo Valdés Dancuart

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE ICA

Dirección: Calle Tacna N° 178
Tel.: 234 511 – 234 511 / E-mail: ccitica@camaralima.org.pe
Presidente: Jaime Del Solar Larrañaga

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO LORETO

Dirección: Huallaga 311, Piso 3. Dpto. 155, Iquitos
Tel.: 235 953 / Web: www.ccom.org/camaralima/ccloreto
Presidente: Carlos Chávez Salas

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE SAN MARTÍN

Dirección: Esquina Jr. Manco Cápac 196 con Jr. Moyabamba, Tarapoto
Presidente: Sr. Rolando Reátegui Flores

CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE UCAYALY

Dirección: Jr. Tarapacá 746, Pucallpa
Tel.: 571 267 / Web: www.ccom.org/camaralima/ccucayali
Presidente: Gerardo Ruiz Ojeda


CAMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE AYACUCHO

Dirección: Jr. San Martín 432, Huamanga
Tel.: 812 998 / E-mail: ayacucho@camaralima.org.pe
Presidente: Jesús Quispe Ramos

f. Los Gobiernos Locales y las Instituciones Públicas

Le recomendamos que se relacione con las Municipalidades y los Gobiernos Regionales para que su establecimiento tenga el apoyo de estos organismos o por lo menos sea tomado en consideración en los planes y proyectos que ellos manejan en pos del desarrollo y la planificación del turismo local o regional. Más hoy en día que la legislación establece la realización de presupuestos participativos y la convocatoria de todos los actores locales.

En el nivel nacional, existen instituciones públicas como el MINCETUR, PROMPERU, PROMPYME, el INC, la Dirección Nacional de Turismo así como las Direcciones Regionales de Turismo (DRIT) que regulan, asisten y promocionan el turismo mediante con capacitaciones, folletería promocional, organización de ferias y seminarios, asistencia técnica y proyectos de desarrollo para el rubro y de infraestructura. Es bueno saber cuales son sus políticas, cuales son sus planes de acción y de qué manera podemos beneficiar de su accionar. Si bien existe mucho centralismo, estos organismos ejecutan en el nivel local varios programas y campañas que lo pueden beneficiar directamente.



INSTITUCIONES PÚBLICAS (TURISMO)

MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)
Dirección: Calle Uno Oeste N° 50. Urb. Córpac SAN ISIDRO
Tel.: 224 3347 / WEB: www.mincetur.gob.pe

DIRECCIÓN NACIONAL DE TURISMO (DNT)
Dirección: Calle Uno Oeste N° 50. Urb. Córpac, Piso 15 – Mincetur, Lima 27
Tel.: 476 3939 / E-mail: mzamora@mincetur.gob.pe / dnt@mincetur.gob.pe

PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú)
Dirección: Calle Uno Oeste N° 50. Urb. Córpac, Piso 13 – Mincetur, Lima 27
Tel.: 224 3279 – 224 3125 – 224 3395 – 224 3118 - Fax: 224 7134
E-mail: postmaster@promperu.gob.pe

PROMPYME (Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa)
Dirección: José Faustino Sánchez Carrión N° 250, San isidro, Lima
Tel.: 221 0018 – 422 4063 / Web: www.prompyme.gob.pe

INC (Instituto Nacional de Cultura)
Dirección: Museo de la Nación, Javier Prado Oeste 2465, San Borja, Lima
Tel.: 476 9880 Fax: 476 9896 / Web: www.inc.gob.pe

Ver Anexo 1: Relación de Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo.

g. Las Organizaciones No Gubernamentales y las Fundaciones de Incentivo

Las ONG y Fundaciones de Incentivo vinculadas al turismo centran su atención en asistir técnicamente, capacitar y desarrollar proyectos de desarrollo con el fin de mejorar las condiciones de la oferta turística en una localidad o en el ámbito nacional. Muchas de ellas cuentan con profesionales que le transmitirán sin un costo económico su experiencia, creatividad y conocimiento. Estas instituciones también le pueden brindar un acceso a información valiosa sobre la oferta local así como sobre el mercado turístico.

h. Los productos turísticos de nuestro ámbito geográfico o temático

Finalmente, **los productos turísticos son los atractivos y los recursos que existen en su territorio**. Desde el patrimonio natural o histórico - arqueológico hasta la cultura viva, el agroturismo o la experiencia vivencial. Estos productos, que son ofrecidos comercialmente a los turistas, son la motivación principal del viaje. Su servicio de hospedaje se beneficia por tanto de la variedad, la calidad y la accesibilidad de estos productos. La relación no sólo se entabla a través de la colocación de folletería a inmediaciones de estos lugares, sino también integrándose en los circuitos, respetando en su propia arquitectura, la traza arquitectónica o la armonía ambiental relacionada con ellos, entre otros aspectos. Infórmese más detenidamente sobre la oferta turística de su localidad, aprenda a transmitirla y comprométase en su conservación. Acuérdesse que son esos productos como Kuélap, la Cueva de Huagapo o los Manglares de Tumbes, los que **sustentan su negocio** y si colapsan también colapsa su establecimiento. Cuando éstos son variados, se complementan y mantienen un nivel óptimo de conservación, **alargan la estancia del visitante en la localidad y**, por ende, la pernoctación en su establecimiento.

Finalmente, entre nuestros socios también tenemos a los medios de comunicación, pero ellos serán tratados de manera más específica en el Paso 3 del presente capítulo.

Ahora usted está listo para trazar el perfil de sus clientes. Dispone para este caso de un listado de sus principales clientes, de sus clientes potenciales así como de sus socios comerciales y multiplicadores (instituciones públicas, productos turísticos, medios de comunicación). A través de la aplicación de encuestas, la información obtenida en su investigación y en su propia experiencia, usted está listo para identificar las necesidades, los beneficios y las características de compra de su clientela. El paso siguiente consiste ahora en calificar a los segmentos identificados con el fin de determinar a cuales le será más rentable dedicarse.

3. Segmentando el mercado

La pregunta que debe hacerse ahora es: ¿Qué segmentos de mercado ofrecen un ingreso atractivo y estable para mi establecimiento?. Una respuesta inmediata es: el segmento al cual usted ofrece la satisfacción de sus necesidades y expectativas.



Un segmento de mercado es un grupo de clientes relacionados entre sí mediante características comunes.

Lo primero que usted deberá realizar es la identificación de los clientes que quiere atraer. La segmentación de mercado es un procedimiento por el cual se buscan personas con necesidades, motivaciones y características similares.

La segmentación de mercado es un proceso que consta de dos pasos:

- **Agrupar a los visitantes potenciales** (segmentos de mercado).
- **Seleccionar grupos específicos** (mercado objetivo).

A continuación le damos las principales variables que usted deberá considerar para segmentar su mercado. Considere que usted puede tomar más variables, las que podrá aplicar a su contexto específico:

- **Variables geográficas:** identifique si sus clientes frecuentes son locales, nacionales o extranjeros.

Modalidad de obtención de información: ficha de ingreso del huésped (check in).

- **Variables demográficas y socioeconómicas:** identifique en los clientes frecuentes la edad, el sexo, el estado civil, el número de integrantes si se alojan en familia, sus ingresos promedio, la ocupación, la instrucción, la religión, la nacionalidad y/o procedencia, el idioma, etc.

Modalidad de obtención de información: check in, aplicación de cuestionarios, perfiles del turista de PromPerú y publicaciones de organismos vinculados al turismo.

- **Variables psicográficas:** motivo del viaje (descanso, cultura, aventura, diversión, investigación o negocios), clase social, estilo de vida, costumbres alimenticias, preferencias y hábitos.

Modalidad de obtención de información: la lista puede ser muy amplia. Todo depende de las variables que le serán de mayor utilidad de acuerdo al tipo de servicio que brinda en su establecimiento. La aplicación de cuestionarios es indispensable siempre

y cuando usted incluya preguntas abiertas. El buzón de sugerencias y el Guest Book son también de gran ayuda. Los perfiles del turista de PromPerú, las publicaciones y páginas Web especializadas y los estudios de organismos vinculados al turismo pueden completar la información requerida.



FINALIDAD:

Llegar de manera directa a la clientela que más se adecua a mi establecimiento y los servicios que ofrezco en él.

Si se sigue preguntando para qué sirve la segmentación de mercado, a continuación le damos algunas razones suplementarias:

- **Determinar las alianzas comerciales que debo realizar** (Tour operadores y agencias de viaje por ejemplo).
- **Cual es el idioma extranjero** que debe conocer mi personal y debo usar en mi material promocional.
- **Si valdrá la pena implementar nuevas áreas en común** como una pequeña biblioteca, una sala de juegos, suscribirme a un par de revistas especializadas o el tipo de decoración de las habitaciones.
- **Si debo colocar nuevo equipamiento** como escritorios en las habitaciones, televisiones a color, cable o un segundo toma corriente.

La segmentación del mercado influye en la capacidad de mi establecimiento en posicionarse comercialmente con un determinado tipo de clientes, como por ejemplo con los “místicos” o con el personal de una empresa minera, con los jóvenes mochileros o con los investigadores.

Se segmenta también el mercado porque **no todos gustan de mezclarse**. Un grupo de jóvenes “surfistas” en busca de diversión incomodaría con su presencia a una familia con dos hijos menores, deseosa de vivir una experiencia de relax y convivencia. La segmentación por tanto nos permite dirigir nuestros esfuerzos en el mercado más atractivo, dadas las características de nuestra oferta.

Por tanto, cuando segmente su mercado tenga en cuenta las pautas siguientes:

- **Todos los segmentos no tienen el mismo tamaño**, sin embargo muchas veces el tamaño no es importante, lo que cuenta es el potencial de ingreso. Por ejemplo, muchos clientes locales con un bajo poder adquisitivo o tener pocos clientes extranjeros con un alto poder adquisitivo.
- **Un cliente puede estar en más de un segmento**, o un segmento puede ser un subconjunto de otro. Por ejemplo, segmento de estadounidenses estando también en el segmento de pesca submarina.

- **Algunos segmentos se excluyen**, lo que nos puede llevar a descartar el segmento de menor potencial comercial. Por ejemplo, puede que estemos llevados a descartar a los jóvenes mochileros para privilegiar los grupos organizados de la tercera edad.

Seguidamente, determine qué tipo de posicionamiento es el que más se adecua a su situación:

- **Posicionamiento objetivo:** Mi establecimiento ajusta sus servicios y productos a las necesidades del mercado objetivo identificado.
- **Posicionamiento subjetivo:** Mi establecimiento intenta cambiar o reforzar la percepción que tiene el cliente acerca de mi oferta. Este tipo de posicionamiento generalmente se hace cuando el turista tiene una mala percepción o una imagen negativa. A esto generalmente se le llama **reposicionamiento**.

Finalmente, hágase las siguientes preguntas de apoyo para asegurarse que sus segmentos son realmente operativos:

- ¿Los segmentos que he identificado tienen las mismas necesidades?.
- ¿Los segmentos identificados me escogen por las mismas razones?.

Ahora, en la segmentación que usted ha logrado elaborar puede evaluar si existen otros **clientes potenciales**; es decir, los que aún no lo visitan.

Si usted quiere **captar nueva clientela** debe ver que esta se acomode a los segmentos de mercado que usted ha identificado en el paso anterior. Es decir, que tengan necesidades similares y lo puedan escoger por las razones parecidas.

Para obtener datos sobre los clientes potenciales debo indagar en las siguientes fuentes:

- ➡ Internet.
- ➡ Bases de datos de gremios e instituciones nacionales y/ o extranjeras vinculadas al turismo.
- ➡ La competencia primaria (local) y secundaria (de otros destinos)
- ➡ Socios del tipo agencias de viaje y operadores de turismo
- ➡ Revistas y publicaciones especializadas
- ➡ Participando en ferias y eventos de turismo interno o receptivo.

4. Calificación de los segmentos de mercado identificados

La calificación de los segmentos de mercado le permitirá descartar aquellos segmentos que tiene pocas oportunidades de satisfacer.

Algunas preguntas básicas para realizar la calificación:

- ¿Puede satisfacer mi establecimiento en su nivel actual las expectativas y necesidades de estos clientes?.
- ¿Si establezco un programa de mejoramiento de la calidad podré satisfacer las necesidades y expectativas de estos clientes?.
- ¿El costo de un programa de calidad para mi establecimiento me significará un costo superior al ingreso representado por estos clientes?.
- ¿Podré mantener los estándares de calidad requeridos por esta clientela en el tiempo?.
- ¿Estoy en condiciones de generar nuevas alianzas con socios para asegurarme un flujo adecuado de estos clientes en mi establecimiento?.
- ¿Mis precios se adecuan a las expectativas de este tipo de clientes?.
- ¿La capacidad de mi recurso humano está a la altura de los requerimientos de este tipo de clientela? ¿Puedo generar mayores capacidades operativas sin mermar mi rentabilidad?.
- ¿Las características de mis instalaciones y de mi equipamiento están acordes con las expectativas y necesidades de este tipo de clientes? ¿Puedo mejorar la calidad de mis instalaciones y de mi equipamiento sin mermar mi rentabilidad?.

Si respondió positivamente a todas estas preguntas, usted puede **considerar estos segmentos como su público objetivo**.

Sin embargo, ahora debe analizar en profundidad este mercado objetivo. Es decir, aquellos segmentos de mercado que usted ha calificado como rentables para su establecimiento.

PASO 2

Analizando el desempeño de mi establecimiento y el de mi competencia en mi mercado objetivo.

Analizaremos ahora dos aspectos cruciales para el éxito de su plan de marketing; estos son:

- La capacidad de desempeño de su establecimiento en el mercado objetivo.
- La capacidad de desempeño de sus competidores en el mercado objetivo.



FINALIDAD:


Determinar si puede satisfacer a sus clientes y mantener su satisfacción haciéndolo mejor que su competencia directa.

1. Trazado del perfil de desempeño de mi establecimiento

Para realizar el perfil de desempeño de su establecimiento debe hacerse las siguientes preguntas. El primer capítulo de este manual le será de mucha utilidad para este caso.

- **¿Cuál es el volumen de ventas que pretendo realizar** en los próximos 12 meses, 24 meses, 36 meses? Compare su desempeño actual, histórico y esperado.
- **¿Cuál es el porcentaje de ocupabilidad** por estacionalidad que pretendo obtener? Compare su desempeño actual, histórico y esperado.
- **¿Cuál es la calidad real del producto** que ofrezco? Compare las conclusiones que usted obtuvo en el paso tres del primer capítulo (procedimientos).
- **¿Cuán consciente soy de las necesidades y expectativas** de mis clientes?. ¿Los conozco realmente?. Determínelo de acuerdo a los resultados que obtiene del primer Paso del segundo capítulo (segmentando el mercado).
- **¿Cuál es mi relación con mi personal?** ¿Están motivados, capacitados, son estables, les difundo mi experiencia, tengo confianza en ellos?. Esta es una de las preguntas más importantes. Recuerde que su personal es su principal riqueza.

- **¿Tengo acceso a información** sobre mercados, sobre mi rubro?. ¿Doy una importancia relevante a los esfuerzos de comunicación, difusión, promoción?. ¿Tengo recursos destinados para ello?. En el paso tres del segundo capítulo le daremos algunas pistas para mejorar este aspecto estratégico para su establecimiento.
- **¿Mis alianzas con mis socios son rentables?**. ¿Están satisfechos con mi desempeño?. Si me encuentro en un nivel positivo esto me da mayores chances de generar más alianzas o pensar de manera significativa en términos de negociación comercial. Ver los resultados del primer paso del segundo capítulo.
- **¿Tengo un listado preciso de los servicios y productos que ofrezco?**. ¿Conozco los procesos operativos que influyen en el desenvolvimiento de mi establecimiento?. ¿Tengo designados a los responsables?. Debo saber cual es mi nivel de organización. Para planear los cambios tengo que tener una base estructurada y funcionando coherentemente.
- **¿Mi infraestructura y mi equipamiento se encuentra en un buen estado de mantenimiento?**. Debo tener determinada mi capacidad instalada. Revise los resultados del segundo paso del primer capítulo.
- **¿Tengo un nivel de quejas muy elevado?**. ¿Me conocen, me recomiendan?. Debo tener clara la imagen real que tengo y mi participación en el mercado.
- **¿Tengo deudas financieras, fiscales o problemas judiciales?** .Esto puede ser manejable; sin embargo representa un obstáculo muchas veces grave para mi competitividad.
- **¿Tengo responsabilidad social y ambiental?**. ¿Soy sensible a la realidad de mi comunidad, aporto directa o indirectamente al desarrollo de ella y del medio ambiente que la acoge?. Es muy importante vincularse a su entorno y obrar para su conservación y valorización. El turismo y su sustentabilidad se basa en la toma de conciencia del rol protagónico que tienen los profesionales del rubro.



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

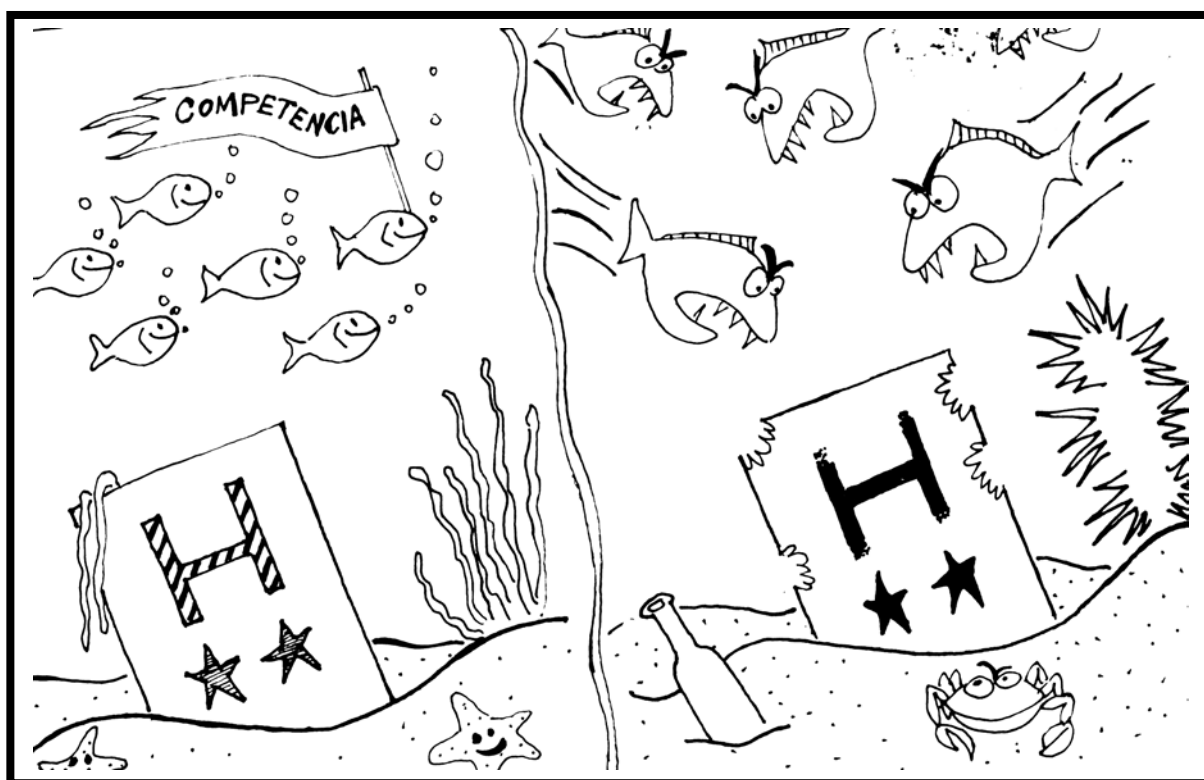
Significa un cambio de actitud desde la empresa. Es actuar positivamente en beneficio de los trabajadores y sus familias, el entorno social y el medio ambiente que lo acoge. Actuar con responsabilidad social y ambiental determinará su liderazgo ya que, si sus competidores no obran de esta manera, pues esta será la oportunidad para diferenciarse y establecer una imagen que será altamente valorada por sus clientes, por sus empleados, por sus socios y por su comunidad.

- **¿Cuáles son mis cuellos de botella?**. ¿En que rubros requiero obtener mayor experiencia?. Al detectar mis carencias podré encontrar las formas de superarlas. Cuando no puede ser con dinero es posible que lo pueda lograr con ingenio y creatividad.

2. Conociendo a mis competidores: trazado del perfil de desempeño de la competencia

Algunas preguntas que vienen automáticamente con respecto a mis competidores son:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué venden?
- ¿Cómo venden?
- ¿A qué precios compiten?
- ¿Por qué están mejor que nosotros?
- ¿Por qué están peor que nosotros?
- ¿Qué podemos aprender de ellos?
- ¿Cómo competir con ellos?



Estas preguntas deben ayudarme a determinar **quienes son mis competidores** en el mercado objetivo para el cual me considero competitivo.

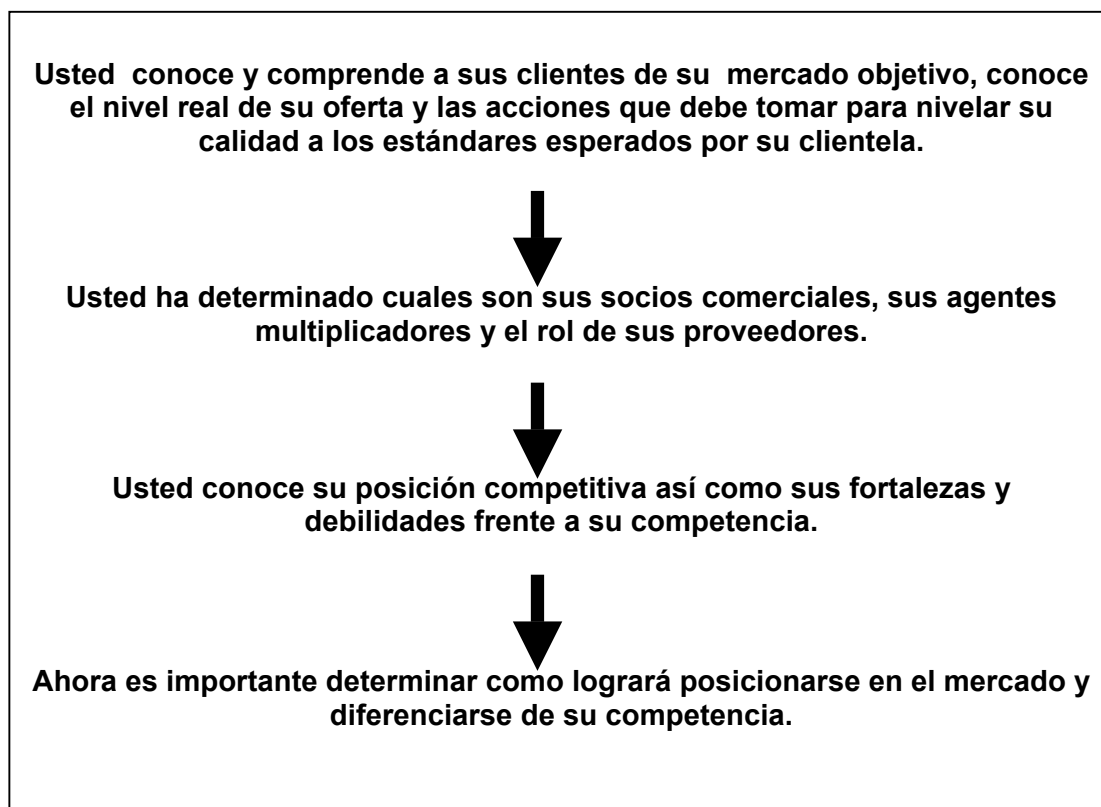
Necesito conocerlos y para ello tengo que ir a visitarlos, analizar sus páginas de Internet, qué alianzas han desarrollado, cómo se promocionan, dónde se ubican, qué servicios brindan, de qué imagen gozan y cuáles son sus debilidades.

Esta información nos servirá para determinar:

- **¿Cuál es la proporción del mercado objetivo que ocupan** y cuál es mi participación en el mercado?.
- **¿Cuáles son los líderes** del mercado objetivo?. Es probable que descubramos que somos nosotros. Si no es el caso, el objetivo es superar las desventajas así como:
- Determinar cuales son los beneficios que tendré que otorgar a los clientes para generar **ventajas competitivas** frente a mis competidores.
- Existe alguna **singularidad** que haga de mi establecimiento un **producto único**, imposible de copiar.

Así como es indispensable conocer el desempeño de su competencia inmediata o primaria es también importante conocer cómo se desempeñan otros establecimientos de hospedaje similares al suyo fuera de su destino, sean nacionales o extranjeros (competencia secundaria). Le pueden dar ideas que podría replicar a su propia realidad así como hacerle ver ciertas situaciones negativas o errores de apreciación que solo con la comparación se logrará notarlas.

3. Clasificación de mi mercado objetivo



FINALIDAD:

Diferenciarse de la competencia y posicionarse con una imagen exclusiva en el mercado.

En este momento el interés es centrar su esfuerzo en la **implementación de los cambios para el éxito de su plan de marketing**. Para ello debe listar las acciones que deberá aplicar con respecto a:

- **Su capacidad financiera:** cual es su disponibilidad de liquidez. Es usted sujeto de crédito.
- **Su capacidad de gestión:** cual es su nivel de organización, de eficiencia y qué medidas asumirá para mejorar y agilizar sus procesos operativos y administrativos.

- **Su capacidad en recursos humanos:** organigrama de funciones, medidas que asumirá para mejorar la calidad en su servicio y acogida.
- **Su capacidad instalada:** inventario del estado real de sus instalaciones y de sus equipos, medidas que asumirá para mejorar su capacidad instalada.
- **Sus alianzas comerciales:** listado de alianzas, análisis de impacto y medidas que asumirá para afianzar o ampliar sus relaciones comerciales.
- **Su gestión de la información:** listado de fuentes de información que usted consulta frecuentemente, medidas que asumirá para acceder a la información y aprovechar la presencia de los agentes multiplicadores.
- **Su capacidad de diferenciación² e imagen:** listado de elementos que lo hacen único o altamente atractivo para su mercado objetivo así como listado de medidas que asumirá para mejorar su imagen (uso de productos locales, medidas de reciclaje, uso de materiales de construcción oriundos de la zona, amenities, etc.).
- **Su política de precios:** Diversidad de tarifas aplicadas, nivel de las tarifas vigentes y tarifas que está dispuesto a revisar para generar nuevas alianzas y ser más atractivo que la competencia (si la competencia se da esencialmente en el nivel del precio).

Listar significa también elaborar un **cronograma de intervención** y un **presupuesto**. No lo olvide.

Después de listar sus competencias, **valide su posición** respondiendo a estas dos preguntas:

- ¿Puedo generar nuevas ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son?



FINALIDAD:

Generar nuevas ventajas competitivas.

Ahora que usted ha revisado la capacidad de desempeño de su establecimiento y de su competencia respondiendo a las preguntas planteadas, usted podrá finalmente adoptar su mercado objetivo y desarrollar el plan de promoción y de venta a su medida.

² **Diferenciación:** Establecer una distinción en la mente del cliente acerca de nuestros productos, servicios o nuestra empresa para satisfacer sus necesidades y expectativas.

PASO 3

El desarrollo de mi plan de promoción y de venta.



En este paso usted vende y toma decisiones.

Para este caso:

- Tiene un mercado objetivo
- Sabe cómo lograr que su mercado objetivo se sienta satisfecho
- Sabe cómo diferenciarse y enfrentarse a su competencia
- Conoce cuales son sus ventajas competitivas
- Ha establecido las medidas que mejorarán su desempeño empresarial

1. La estrategia de marketing más adaptada

Al tener definido el mercado objetivo determinaremos ahora cual es la estrategia de marketing³ más adaptada a su situación.


Se pueden aplicar las siguientes opciones.

- **Defender nuestra posición de líder en el mercado:** a cada reacción de la competencia, implementamos una reacción de defensa. Puede ser con el precio, con una medida de promoción, una campaña de comunicación, una nueva facilidad o un servicio no facturado.
- **Atacar cuando no tenemos la posición de líder:** tomamos iniciativas para reforzar nuestra posición en el mercado y, poco a poco, tratar de ser más atractivo. Las medidas son las mismas que en la posición de defensa salvo que en este caso nos concentramos en las debilidades del líder para aprovecharlas en nuestro beneficio.
- **Introduciéndonos en un mercado donde no encontraremos rivales:** puede estar determinado por las características únicas de nuestras instalaciones (nuestro establecimiento es una construcción troglodita por ejemplo), nuestra ubicación (en una reserva natural o un destino turístico poco explotado por ejemplo), la personalidad del propietario o características del equipo de trabajo (ser todo un “personaje”, una comunidad nativa que opera el servicio), etc.

³ **Estrategia de Marketing:** Enfoque general que adopta una empresa para asegurarse una buena posición en el mercado.

- **Asociarse o crear alianzas exclusivas o estratégicas:** podemos cubrir exclusivamente el mercado de un socio que nos provee de una clientela que cubre toda nuestra ocupabilidad, como por ejemplo el personal de un campamento minero o los clientes de un operador turístico exterior. También podemos establecer una alianza estratégica con un socio cuando es él el factor principal de captación de la clientela; por ejemplo una comunidad nativa o un producto participativo o de turismo vivencial.
- **Concentrándonos en un mercado muy pequeño pero altamente especializado:** puede depender también de nuestra ubicación (observadores de aves o fauna en particular, especialistas de pesca submarina, surfing o andinismo).
- **Retirándonos de un mercado apoyado en nuestra gran flexibilidad cuando la competencia es demasiado importante:** en este caso la segmentación pierde su interés. Es más difícil elaborar los planes de venta y nuestra promoción se diluye perdiendo impacto. Si el flujo de turistas es constante participamos de la “torta” con una profusión de segmentos de mercado. La política de precios en este caso es la estrategia más adaptada (clientela local, segmento de mochileros, etc.).

Cada una de estas estrategias se adapta al mercado objetivo que hemos detectado. Una vez establecidas las estrategias de marketing procedemos a establecer el **proceso de ventas**.



FINALIDAD:

Hacer del mercado objetivo, clientes reales y de los clientes reales, clientes permanentes (fidelizarlos).

En el proceso de venta se deben realizar las siguientes acciones:

- Hacer conocer su producto.
- Lograr que entiendan lo que ofrece, que es bueno y que deben comprarlo (comprensión y convicción).
- Disponer de los mecanismos necesarios para hacer efectiva la venta.
- Una vez realizada la venta, ofrecer calidad y hacer saber a sus clientes y socios que usted es el mejor. Hacer siempre un seguimiento de la relación establecida.

Las **estrategias de comunicación y venta** consisten en crear, utilizar y difundir instrumentos y mensajes de nuestro establecimiento de manera veraz, inteligible y sugestiva al público objetivo. Para llegar a él y transmitirle nítidamente su mensaje, necesitará poner en práctica una serie de tácticas de venta que inciten al cliente a tomar la decisión de compra.

Seleccione la mezcla de elementos promocionales. Hay cinco elementos principales de la mezcla promocional que pueden ser utilizados en conjunto o por separado:

- **Anuncios:** La presentación pagada de ideas, bienes o servicios.

- **Ventas personales:** Conversaciones orales, ya sea por teléfono o en persona entre el vendedor y los clientes potenciales.
- **Promociones de venta:** Se les da a los compradores un tiempo de inducción para que hagan una compra o reserva inmediata.
- **Mercadería:** Materiales usados para estimular las ventas, como folletería, impresos, merchandising⁴, entre otros.
- **Relaciones públicas y publicidad:** Estas son las actividades que mantienen o aumentan las relaciones con otras organizaciones o individuos.

Tenga en cuenta que debe tener una mezcla de elementos promocionales diferentes para cada uno de los grupos a los que va el mensaje:

- Turistas y visitantes.
- Intermediarios.
- Medios de comunicación.
- Instituciones.

2. Las tácticas de venta más adaptadas


Destacamos las siguientes tácticas para llegar al cliente:

a. Tácticas de difusión

- Artículos en revistas, periódicos, guías turísticas y en Internet (páginas Web especializadas).
- Reuniones e inclusión de Fam Trips (viajes de familiarización).
- Patrocinio de actos y eventos.
- Participación en ferias, seminarios y eventos relacionados con el turismo.

La **selectividad de mercado** puede ser bastante alta cuando uno es mencionado en artículos de revistas, periódicos, guías turísticas y en Internet. Las páginas Web, por ejemplo, alcanzan mayor número de personas que la folletería o los impresos, no requiere distribución física, los errores en Internet pueden ser corregidos más rápidamente y, además, es muy útil para atraer visitantes internacionales. Para ello puede desarrollar su propia página Web, asociarse con otras instituciones o colgarse de páginas Web muy leídas por su mercado objetivo. Para tener éxito anúnciese en los buscadores más usados, generales y de viaje. Tenga enlaces con otros sitios y tenga actualizada su página. Tenga en esta página un correo electrónico para contactos y reservaciones.

⁴ **Merchandising:** productos promocionales o publicitarios de uso utilitario que llevan el nombre de su establecimiento, su slogan, su logo o emblema. Puede ser una artesanía, un recuerdo, un polo, una taza, un llavero, etc.



LA PUBLICIDAD QUE NO CUESTA

Invite a su establecimiento a la prensa, agencias, operadores de turismo, entre otros. Si tiene la capacidad, patrocine eventos que tengan alto atractivo. Va a obtener una buena publicidad gracias a los medios de comunicación que cubren la actividad.

b. Tácticas de publicidad

- Colocación y presencia en medios escritos, audiovisuales e interactivos.
- Colocación y presencia en guías, revistas y catálogos especializados.
- Colocación y presencia en medios de publicidad e información gratuita.
- Colocación de señaladores, pancartas y señalización externa.
- Impresos (volante, mosquitos y tarjetas), folletería y afiches.
- Correo directo: el uso del correo directo esta destinado esencialmente a los clientes más frecuentes y/o institucionales.

En su material publicitario tenga explicaciones que representen la experiencia que el cliente va a vivir en su establecimiento y de manera más breve en el destino turístico.

Los elementos que este tipo de material deben reflejar son los siguientes:

- Misión y visión o slogan de su establecimiento.
- Plano de ubicación y breve reseña del destino turístico donde usted se encuentra.
- Valor cultural, histórico y/o arquitectónico de su edificación o del entorno cercano.
- Principales servicios ofrecidos, características propias del establecimiento.
- Servicios adicionales no ofrecidos por la competencia.
- Sugerencias de lugares a visitar, contactos útiles, formas de pago.

Actualice la información con las sugerencias que reciba de sus clientes. Que su material publicitario sea de lectura sencilla (sin texto excesivo), bilingüe (de acuerdo al tipo de clientela que más lo frecuenta), en un formato de bolsillo, a color, con fotos de su infraestructura, su personal y el entorno de su establecimiento. No es necesario hacer folletos muy costosos pero lo suficientemente sugestivos para que su establecimiento sea realmente puesto en valor. Puede ahorrar en el tipo de papel y permitirse más color. No use fotocopias, da una imagen negativa y poco organizada de su establecimiento.

No niegue su folletería a personas que se la solicitan. Quizás no se alojen ese día pero se acordarán del trato que su establecimiento les brindó y si fue correcto, seguro lo recomendarán a sus amigos o al volver lo tendrán en cuenta en su elección de hospedaje. **Tenga siempre disponible un stock suficiente de material promocional.**



EL SLOGAN DE SU ESTABLECIMIENTO

Incorpore un slogan o frase acompañando el nombre de su establecimiento. Trate de que este slogan genere curiosidad. Puede ser exitoso.



GUIAS TURÍSTICAS DEL MUNDO

Título: Lonely Planet: Peru

País: Reino Unido, Estados Unidos, Canadá / Idioma: Ingles, Francés, castellano, etc.
Contacto: Charlotte Beech & Rob Rachowiecki (www.lonelyplanet.com)

Título: Footprint South American Handbook

País: Reino Unido, Estados Unidos, Canadá / Idioma: ingles
Contacto: Ben Box & Alan Murphy (www.footprintbooks.net)

Título: Insight Peru Guide

País: Reino Unido, Estados Unidos, Canadá / Idioma: ingles
Contacto: Pam Barret, APA Publications (www.insightguides.com)

Título: Le Guide du Routard Pérou et Bolivie

País: Francia / Idioma: Francés
Contacto: (www.routard.com)

Título: Guides Arthaud: Pérou

País: Francia / Idioma: Francés
Contacto: (www.perso.club-nternet.fr/pguilleu/arthaud.htm)

Título: Guide Gallimard - Le Grand Guide du Pérou

País: Francia / Idioma: Francés
Contacto: (www.gallimard.com)

Título: Guide Trailblazer - Inca Trail

País: Francia / Idioma: Francés & inglés
Contacto: (www.trailblazer-guides.com)

Título: Peru, Bolivien, Ecuador & Galapagos. Reisen und erleben. Tiere und Pflanzen entdecken.

País: Alemania / Idioma: Alemán
Contacto: Rainer Waterkamp & Franckh-Kosmos (www.kosmos-verlag.de)

Título: Guía Toyota Carreteras y Turismo

País: Perú / idioma: Castellano
Contacto: Editora Automás S.A. - Calle Andrés Avelino Cáceres 773, Lima 34.

ENTRE OTROS

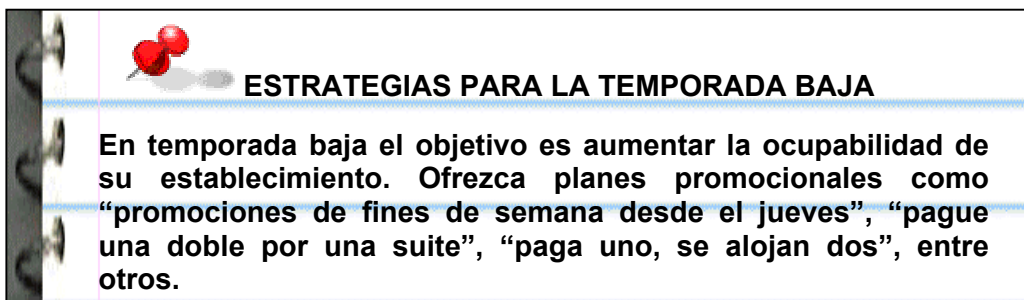
c. Venta directa

- Alianzas comerciales con agencias de viaje, operadores turísticos y socios en general.
- Venta en mostrador, aeropuerto, terminales, centros de información o establecimientos asociados.
- Venta por Internet.

Busque la forma de trabajar. Es muy práctico y rentable hacer parte de un programa promocional más amplio como el del destino en el cual su establecimiento se encuentra. No dude en invertir para que su establecimiento sea tomado en cuenta y forme parte integrante del circuito local, regional o nacional que promocionan entidades de fomento y desarrollo turístico. Aquí es de gran beneficio la **cooperación entre instituciones y empresas**; de esta forma puede trabajar con operadoras de los productos de turismo del sitio, con las ONG, cámaras de comercio, instituciones públicas, municipalidades, entre otras.

d. Tácticas de promoción

- Ofertas.
- Rebajas.
- Merchandising y entrega de recuerdos.
- Servicios especiales no facturados.



ESTRATEGIAS PARA LA TEMPORADA BAJA

En temporada baja el objetivo es aumentar la ocupabilidad de su establecimiento. Ofrezca planes promocionales como “promociones de fines de semana desde el jueves”, “pague una doble por una suite”, “paga uno, se alojan dos”, entre otros.

El principio básico para que su establecimiento goce de una buena imagen es **Ofrecer un buen servicio al cliente**. Si logra desarrollar un buen servicio al cliente va a “**hacer la diferencia**”, se va a distinguir y su establecimiento va a tener una buena imagen, lo que le va a asegurar una clientela estable. **Recuerde que un cliente satisfecho le va a traer más clientes**. El medio publicitario más importante en la industria del turismo es la comunicación verbal entre las personas. De esta forma, el buen servicio al cliente es su mejor herramienta para hacerse promoción.

Después de tener listos los objetivos de promoción, estos le deben brindar la información necesaria para establecer un presupuesto específico. Para esto distribuya el dinero disponible dentro de cada uno de los mercados objetivos. **Su presupuesto debe ser flexible**.

3. ¿Cómo evaluar la efectividad de mi plan de marketing?

Puede **minimizar problemas mediante controles continuos** que le permitirán no cometer los mismos errores en el futuro o proseguir con las acciones que le están dando altos beneficios.

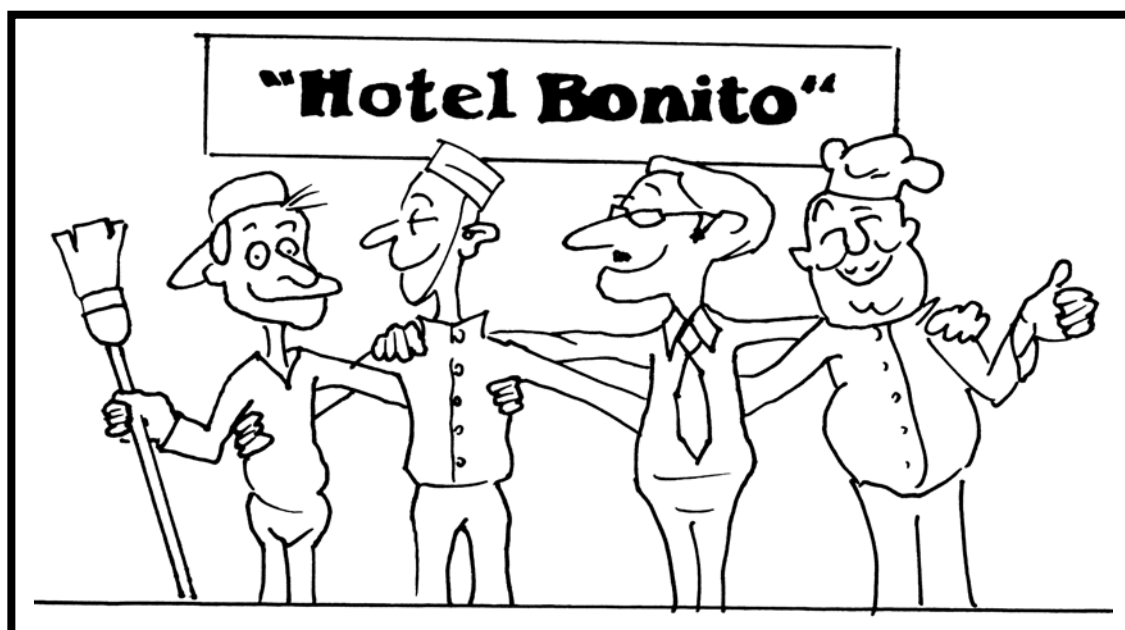
Para determinar qué tácticas usar y en qué proporción combinarlas es pues necesario – como lo hemos repetido - conocer a fondo el mercado objetivo. Sin ello el impacto del marketing se diluye y nuestra inversión no es eficiente.

En todo caso, el uso de este tipo de tácticas presupone tener claro:

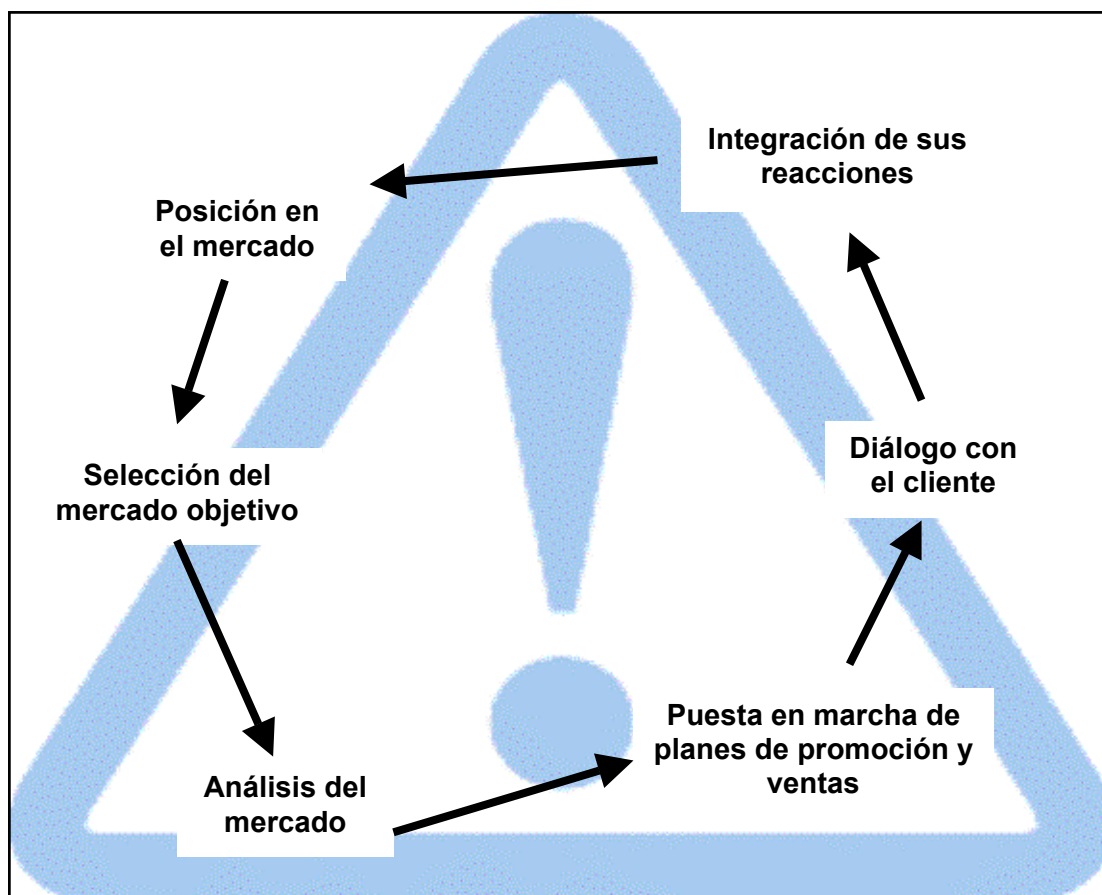
- La selección del mercado objetivo.
- La definición de las metas de venta con respecto a la estrategia seleccionada.
- La definición precisa del mensaje que se quiere difundir.
- Medir el impacto de las tácticas escogidas.
- Fijar un presupuesto.
- Desarrollar un cronograma.
- Medir los resultados obtenidos.
- Alimentarse de la información obtenida.

La alimentación que nos da la información obtenida por los diversos medios que ahora manejamos nos permitirá aumentar la calidad de todos los procesos de venta y, por ende, nuestros ingresos y beneficios además de:

- Mantener un nivel adecuado de las prestaciones brindadas a nuestros clientes.
- Mantener una fiabilidad con respecto a nuestros socios y si es necesario generar nuevas alianzas comerciales.
- Detectar y superar las deficiencias en lo que a capacitación del personal se refiere.
- Reorientar si es necesario las tácticas de venta.
- Abrir o cerrar segmentos de mercado.



RECAPITULATIVO: Mejoramiento de la posición comercial



Esperamos haberle sido de utilidad.

Recuerde la importancia que tiene su personal, los cambios de actitud, el conocimiento de la expectativas y necesidades del cliente, el seguimiento y la responsabilidad a todos los niveles.

Esperamos que el cambio en la calidad se produzca en beneficio de su empresa así como del destino turístico: PERÚ.

BIBLIOGRAFIA

- Altur 2000. "Experiencias Exitosas en Sistemas de Certificación de Sostenibilidad Turística y Sellos de Calidad", Seminario, Cajamarca – Perú - Junio del 2000.
- Bonoma, Thomas. "The Marketing Lodge", The Free Press, New York, U.S.A. 1985
- Caravedo, Baltasar. "Lo Social y la Empresa a Fines del Siglo", Ed. Universidad del Pacífico. Lima, Perú, 1999.
- Consorcio Latino Americano en Agroecología y Desarrollo – CLADES. "Turismo Rural Sostenible", Curso en la Modalidad a distancia Lima, Perú, Agosto 2000.
- Cook, Kenneth. "AMA Complete Guide to Small Business". NTC Business Books, U.S.A. 1994.
- COPESCO. "Perú: Vocación Turística" Cusco Perú 1998.
- De la Torre, Oscar. "El Turismo, Fenómeno Social", Separata, Lima, Perú 2000"
- LEADER. "Guía Metodológica para el Análisis de una Acción innovadora" Separata, Portugal 1997.
- LEADER. "La Competitividad Económica" Innovación en el Medio Rural, cuaderno de Innovación N° 6 Fascículo 4, Portugal, Julio 2000
- Luther, William M. "El Plan de Mercadeo", Ed. Norma, Colombia 1985
- V.T. Middleton. "Marketing in Travel and Tourism", Butterworth Heinemann. Oxford 1994.
- Ministerio de Salud, DIGESA. "Medios de la Seguridad Sanitaria Alimentaria en Restaurantes y Afines" Conferencia, Lima, Perú 1999.
- E. Muños. "Marketing Turístico" Fundación ARECES, Madrid 1994.
- Pacific Consultants Internacional - MITINCI. "Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú, Lima Perú 1999".
- Palomino, Miguel. "Posada Familiar Turística" Perfil económico financiero Cuzco, Perú 1999.
- Postigo, Ana María. "Conclusiones de las Jornadas Técnicas de Calidad" Separata, Madrid, Noviembre 1996.

- PROMPERU. “Perfil del Turista Extranjero” Lima, Perú, 1999
 - “Manual de Definiciones e Impacto del Turismo en el Perú”, Lima, Perú, Mayo 2000
 - “Estudios de Mercado” CD ROM, Lima, Perú 2002.
 - “Oferta Turística por Departamentos” Lima, Perú 2002
- “Reglamento de Establecimientos de Hospedaje” Decreto Supremo, Lima, Perú 2001.
- “Sánchez Yabar, Guido. “Como Preparar planes de Negocios y Perfiles de Inversión” Colección PYME 4 SYSA, Perú 1997.
- S.G.S. del Perú S.A. “Evaluación y Control de Calidad del Servicio Hoteles y Restaurantes” Separata, Lima, Perú 1999.
- Soza de la Cruz, Daniel. “Proyectos de Inversión Turísticas” Separata, Lima, Perú 2002.
- Tribut, Eric - PROMPERU. “Manual de Desarrollo de Producto Turístico Peruano” Separata, Lima, Perú, Junio 2000.
- Tribut, Max. “Hotel Don Quijote, manual de Funciones y Organigramas” Lima, Perú 1988.
- Verand, Natalia. “Administración y Gestión de Pequeñas y Micro Empresas Operadoras de Turismo” para PROMPERÚ, Perú Diciembre 1999.
- Villena L., Carlos. “Para invertir en Turismo en el Perú” Ed. Ret's S.R.L. Lima, Perú 1997.
- Violier, Philippe. “L’Espace Local et les Acteurs du Tourisme” Presses Universitaires de Rennes, Francia 1999.
- Voyageurs “Voyageurs en Amérique du Sud” Revista. París 2003.
- Woods, Robert H. “Managing Hospitality Human Resources” By The Educational Institute Of The American Hotel and Motel Association. Michigan, U.S.A. 1995.

ANEXOS

- **Anexo n° 1:** Encuesta de evaluación para establecimientos de hospedaje.
- **Anexo n° 2:** Categorización de hoteles de una, dos y tres estrellas.
- **Anexo n° 3:** Categorización de hostales de una, dos y tres estrellas.
- **Anexo n° 4:** Normas y características de las placas indicativas de los establecimientos de hospedaje de dos estrellas.
- **Anexo n° 5:** Reglamento de establecimientos de hospedaje.
- **Anexo n° 6:** Directorio de Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo

ANEXO 1: ENCUESTA DE EVALUACIÓN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Nombre del encuestador: _____
Fecha: _____ Hora: ____
Lugar: _____

1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:			
RAZÓN SOCIAL:		Nº RUC:	
DIRECCION:			
TELÉFONO:		FAX:	
E-MAIL:		WEB:	
REPRESENTANTE LEGAL:			
AÑO DE INAUGURACIÓN:		AÑO DE REMODELACIÓN:	
CATEGORÍA ACTUAL:			

2. INSTALACIONES Y RECURSO HUMANO

HABITACIONES	
HABIT SIMPLES SIN BAÑO	
HABIT SIMPLES CON BAÑO	
HABIT DOBLES SIN BAÑO	
HABIT. DOBLES CON BAÑO	
HABIT MÚLTIPLES	
Nº DE BAÑOS COMUNES	
TOTAL HABITACIONES	
TOTAL CAMAS	

CALIFICADO	
NO CALIFICADO	
TOTAL	

Administración	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Recepción	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Botones	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Limpieza áreas públicas	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Cuarteleros		estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Cocineros		estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Mozos		estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>

eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>

Room Service	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Ventas / RR.PP.	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Compras y Almacén	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Mantenimiento	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>
Seguridad	:	estables	<input type="checkbox"/>
Nº de turnos			<input type="checkbox"/>

eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>
eventuales	<input type="checkbox"/>

PERSONAL			
Nº de servidores en total	<input type="checkbox"/>	Nivel de capacidad técnica	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	Atención	<input type="checkbox"/>

Observaciones generales:

La Ficha de Evaluación se basa en las siguientes claves	
MD:	Muy deficiente
D:	Deficiente, correcciones necesarias
A:	Aceptable, objeciones mínimas
B:	Bien, cumple los requisitos.
MB:	Muy bien, cumple sobradamente las normas
E:	Excelente, destaca por sus características excepcionales

3. Evaluación general de la calidad del servicio y de las áreas

	Inexistente	MD	D	A	B	MB	E	Observaciones
A. ASPECTO Y CALIDAD EXTERIOR								
1. Criterio de ubicación								
2. Estética del entorno								
3. Identificación de accesos / señalización adecuada								
4. Facilidad de acceso peatonal								
5. Facilidad de acceso vehicular								
6. Facilidad de estacionamiento a proximidad								
7. Parqueo vehicular								
8. Aspecto exterior / fachada								
9. Valor histórico / arquitectónico								
10. Espacios verdes / mantenimiento de jardines								
11. Limpieza								
12. Vigilancia externa / sensación de seguridad								
13. Tranquilidad del entorno inmediato								
B. CALIDAD DE RECEPCION Y ASPECTO GENERAL INTERNO								
1. Decoración general								
2. Confort general								
3. Recepción del cliente / puntualidad								
4. Conserjería								
5. Asistencia equipaje								
6. Registro de huéspedes								
7. Sistema computarizado								
8. Sistema de reservas								
9. Caja / facturación								
10. Aceptación de pago por tarjeta de crédito								
11. Tarifas y precios visibles								
12. Personal uniformado								

13. Atención personalizada										
14. Hospitalidad / disponibilidad										
15. Cortesías al cliente										
16. Acceso telefónico										
17. Disponibilidad de directorio telefónico										
18. Botiquín de primeros auxilios										
19. Grupo electrógeno de emergencia										
20. Planos de escape y áreas de seguridad										
21. Existencia de extintores										
22. Salidas de emergencia señaladas										
23. Disponibilidad de periódico / revistas										
24. Iluminación general / luminosidad										
25. Olores general										
26. Servicios higiénicos								Mixtos:	Diferenciados:	
27. Higiene de los servicios higiénicos colectivos										
28. Mantenimiento y aseo escaleras										
29. Mantenimiento y aseo corredores / pisos										
30. Ascensores										
31. Cambio de moneda										
32. Venta de paquetes / pasajes										
33. Venta de souvenirs / merchandising										
34. Material publicitario / promocional										
35. Servicios adicionales										
C. ALIMENTOS Y BEBIDAS										
1. Comedor independiente										
2. Capacidad del comedor								Mesas:	Sillas:	
3. Calidad del mobiliario										
4. Calidad del menaje / locería										
5. Variedad del menú										
6. Marcas reconocidas										
7. Relación calidad /Precio										
8. Calidad de los productos preparados										
9. Preparación de cócteles										
10. Conocimiento del personal										

11. Capacidad de explicación / sugerencia										
12. Personal uniformado										
13. Limpieza de uniformes										
14. Equipamiento cocina										
15. Separación área fría / caliente										
16. Distribución correcta de áreas de trabajo										
17. Higiene cocina									Nº de basureros	
18. Infraestructura para eventos									Plazas:	
19. Capacidad de área de eventos										
20. Equipamiento para eventos										
21. Servicios Adicionales										
D. HABITACIONES										
1. Calidad de la decoración										
2. Mobiliario de decoración										
3. Dimensiones promedio habitación										
4. Aspecto e higiene general habitación										
5. Fichaje reglamento del hotel										
6. Seguridad de la cerradura										
7. Hermetismo de las ventanas										
8. Cortinas										
9. Mesita de noche										
10. Lámpara de noche										
11. Escritorio										
12. Sillas										
13. Roperos										
14. Ganchos en roperos									Nº:	
15. Cajones										
16. Televisión									TV Color: Cable:	
17. Baño anexo al cuarto										
18. Espejo										
19. Toma corriente en el baño										
20. Toallas									Nº: Tamaño:	
21. Amenities: jabón, shampoo, papel higiénico										
22. Aspecto y aseo de los baños										
23. Sistema de agua caliente									Frecuencia: Sistema utilizado:	
24. Potabilidad del agua										

25. Sistema de calefacción										Horario: Sistema utilizado:
26. Sistema de ventilación										Sistema utilizado:
27. Sistema de iluminación										Sistema utilizado:
28. Olores general cuartos										
29. Aislamiento acústico										
30. Calidad de los colchones										
31. Medidas promedio colchones										
32. Frecuencia de reposición colchones										
33. Calidad y nº de sábanas										
34. Calidad y nº de frazadas										
35. Calidad y nº de almohadas										
36. Frecuencia de cambio										
37. Teléfono habitación / Dispositivo de llamada recepción										
38. Servicio despertador / fiabilidad										
39. Carpeta informativa										
D. OTROS										
1. Lavandería y planchado										
2. Entretinimietos										
3. Otros servicios										
4. Distribución del almacén de blancos										
5. Distribución de almacén d insumos de limpieza										
6. Distribución de almacén de alimentos										

ANEXO 2 - CATEGORIZACION DE HOTELES

REQUISITOS MINIMOS	***	**	*
Nº de Habitaciones	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	-	-
Salones (m2. por nº total de habitaciones):			
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	1.5 m2.	-	-
Bar independiente	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por nº total de habitaciones)	1 m2	-	-
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:			
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.2 x 0.7 closet	closet o ropero	closet o ropero
Simples (m2)	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	24 m2	-	-
Suites (m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	26 m2	-	-
Cantidad de baños por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
área mínima m2 :	4 m2	3 m2	3 m2
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.
Habitaciones (servicios y equipos)			
Aire acondicionado frío	-	-	-
Calefacción (2)	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	-	-	-
Frigobar	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio (no en el baño)	-	-
Servicios Generales			
Servicio de ascensores de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención Habitaciones (24 horas)	-	-	-
Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	-	-	-
Cambio regular de sábanas cada vez que cambie el huésped y mínimo...	diario (4)	2 veces por semana	2 veces por semana
Cambio regular de toallas cada vez que cambie el huésped y mínimo...	diario (4)	diario (4)	diario (4)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	-	-
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el nº de habitaciones)	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	-	-	-
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	-	-
Servicio de facsímil	obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (3)	obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	-	-
Servicios de peluquería y de salón de belleza (3)	-	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	botiquín	botiquín	botiquín
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	-	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	40 %	-	-
Zona de mantenimiento	-	-	-

CONSIDERACIONES GENERALES

- Se podrá exceptuar algunos de los requisitos sólo si existen condiciones excepcionales que lo justifiquen a criterio del MITINCI.
- Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría.
- Los requisitos de ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se harán conforme a las disposiciones municipales y de Defensa Civil.
- Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % de sus habitaciones.
- No se podrá dejar de brindar los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos (congresos, reuniones, etc.).
- El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.
- (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
- (2) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.
- (3) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros.
- (4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales.

ANEXO 3: CATEGORIZACION DE HOSTALES

REQUISITOS MINIMOS	***	**	*
N° de Habitaciones	6	6	6
Ingreso suficientemente amplio para el tránsito de huéspedes y personal de servicio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Simples (m2)	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	14 m2	12 m2	11 m2
Cantidad de baños por habitación (tipo de baño) (1);	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
Área mínima m2	4 m2	3 m2	3 m2
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada:	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.
Servicios Generales			
Servicio de ascensores de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Televisor a color	obligatorio		
Cambio regular de sábanas y toallas cada vez que cambie el huésped y mínimo a pedido del huésped (2)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hostal y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas);	obligatorio		
Recepción (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexo	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Botiquín	obligatorio	obligatorio	obligatorio

CONSIDERACIONES GENERALES

- Se podrá exceptuar algunos de los requisitos sólo si existen condiciones excepcionales que lo justifiquen a criterio del MITINC
- Toda construcción con más de cuatro plantas debe contar con Servicio de Ascensores (se excluye el sótano)
- Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hostal deben guardar relación con su categoría;
- Los requisitos de ventilación, zona de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se harán conforme a las disposiciones municipales y de Defensa Civil.
- El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros
- (1) = Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje
- (2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales.

Nota : Para efectos de acreditación como hostal Turístico remitirse al Artículo 19 del Reglamento

ANEXO N° 4: FORMA Y CARACTERÍSTICA DE LAS PLACAS INDICATIVAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE.



HOTEL



HOSTAL



HOSTAL TURISTICO

Color: Marco blanco o dorado (20 mm por lado)
Letras y Estrellas blancas, plateadas o doradas

Las estrellas deberán colocarse en la parte superior, y estarán centradas.

Dimensiones:

Estrellas de cinco (5) puntas	:	57 mm de diámetro
Letras mayúsculas	:	180 mm tipo Bodoni
Letras minúsculas	:	120 mm tipo Bodoni
Lados del cuadrado	:	400 mm

El color del fondo de las placas podrá ser de color granate, verde o dorado.

ANEXO N° 5: REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE.

TITULO I

DEL AMBITO DE APLICACION Y COMPETENCIA

Artículo 1°.- Quedan sujetos a las normas del presente Reglamento todos los establecimientos de hospedaje, los mismos que se clasifican en:

- g) Hoteles;
- h) Apart-Hoteles;
- i) Hostales;
- j) Resorts;
- k) Ecolodges; y
- l) Albergues.

Artículo 2°.- Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

- a) **Establecimiento de hospedaje:** Es el establecimiento destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente convenida.
- b) **Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado:** Es el establecimiento de hospedaje debidamente clasificado y categorizado por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente convenida.
El tipo de edificación deberá guardar estricta relación y armonía con el entorno natural o urbano que lo rodee.
- c) **Clase:** Identificación del Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, de acuerdo a la clasificación a que se refiere el Artículo 1° del presente Reglamento.
- d) **Categoría:** Son los rangos definidos por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, las comodidades y servicios que éstos deben ofrecer, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos.
- e) **Hotel:** Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, que presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local. Los Hoteles son de categorías de 1 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N° 1 que forma parte integrante de este Reglamento.
- f) **Apart-Hotel:** El Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración donde se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local. Los Apart-Hoteles son de categoría de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N° 2, que forma parte integrante de este Reglamento.
- g) **Hostal:** El Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizada, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, donde se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local. Los Hostales son de categoría de 1 a 3 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N°3, que forma parte integrante de este Reglamento.
- h) **Hostal Turístico:** Acreditación otorgada por la Dirección Nacional de Turismo o por el Organismo Regional Competente a solicitud del interesado, que da cuenta que el Establecimiento de Hospedaje Clasificado como Hostal se orienta preferentemente a brindar el servicio de alojamiento para la pernoctación al turismo receptivo y/o doméstico, antes que para el alojamiento temporal por horas, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 18° del presente Reglamento.
- i) **Resort:** Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, ubicado en zonas vacacionales (playas, lagos, ríos y otros) que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones donde se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local, y que posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo, ofreciendo múltiples opciones gastronómicas, incluida la local, en diversos restaurantes, múltiples bares en distintos ambientes, así como amplias piscinas.

La amplitud del área posibilitará la práctica de variedad de deportes, incluyendo los acuáticos, así como actividades recreativas, las que serán coordinadas y complementadas con un equipo de animadores profesionales encargados del entretenimiento diurno y nocturno, tanto de adultos como de niños. Los Resorts son de categoría de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N° 4, que forma parte integrante de este Reglamento.

- j) **Ec lodge:** Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado donde se presta habitualmente el servicio de alojamiento no permanente, al efecto que sus huéspedes o usuarios pernocten en dicho local, cuyas operaciones son turísticamente dependientes de la naturaleza y el paisaje, reuniendo y aplicando los principios del Ecoturismo. Básicamente debe ofrecer al huésped o usuario, una experiencia educacional y participativa, debiendo ser operado y administrado de una manera sensible a todo lo relacionado con el cuidado y protección del medio ambiente.

Asimismo, el Ec lodge deberá contar con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N° 5, que forma parte integrante de este Reglamento.

- k) **Albergue:** Establecimiento de Hospedaje Clasificado cuyo giro principal consiste en brindar servicio de alojamiento a determinado grupo de huéspedes o usuarios que comparten uno o varios intereses comunes, los que determinarán la modalidad del mismo: juveniles, de montaña, de pesca, de playa, etc.

Los Albergues deberán contar con los requisitos mínimos que se señalan en el Anexo N° 6, que forma parte integrante de este Reglamento.

- l) **Ecoturismo:** Es una forma responsable de viaje que conserva el medio ambiente y mantiene el bienestar de las poblaciones locales.

El ecoturismo conlleva la mitigación del impacto ambiental y cultural ocasionado por el visitante, la contribución a favor de la conservación y el uso sostenible, impulsando la educación medio ambiental y la conciencia turística; así como el establecimiento de un Código de Ética para los operadores y los visitantes.

- m) **Sala de Interpretación:** Ambiente destinado a impartir conocimientos acerca de las características naturales, culturales y sociales del lugar.

- n) **Calificador de Establecimientos de Hospedaje:** Persona natural o jurídica designada por la Dirección Nacional de Turismo para emitir Informes Técnicos con el fin de solicitar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado.

- o) **Informe Técnico:** Documento expedido por el Calificador de Establecimientos de Hospedaje, con carácter de Declaración Jurada, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente con todos los requisitos exigidos en el presente Reglamento, para ostentar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado.

- p) **Contrato de Hospedaje:** Es la relación jurídica que se genera entre los huéspedes o usuarios y el establecimiento de hospedaje, por la sola inscripción y firma del Registro de Huéspedes, regulada por el Código civil y por el Reglamento Interno de los establecimientos de hospedaje.

- q) **Registro de Huéspedes:** ficha o libro, según sus necesidades, en el que obligatoriamente se inscribirán, por lo menos, el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, dirección habitual, fecha de ingreso, fecha probable de salida, medio de transporte utilizado, el número de la habitación asignada y la tarifa correspondiente, con indicación de los impuestos y sobrecargos que se cobrarán adicionalmente (o que estén incluidos en la tarifa)

- r) **Día hotelero:** Período de 24 horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en el establecimiento a efectos de fijar la tarifa respectiva.

- s) **Baño:** Es el ambiente que cuenta por lo menos con un lavatorio, inodoro, tina y/o ducha (no necesarios si se trata de medio baño), iluminación eléctrica, tomacorriente y un espejo. Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada, como mínimo hasta 2.10 metros de altura, para Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados de 4 y 5 estrellas; y 1.80 metros de altura para Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados de 1 a 3 estrellas.

- t) **Personal Calificado:** Aquel que cuenta con experiencia demostrada para trabajar en un Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado.

- u) **Recepción y Conserjería:** Servicios ubicados en el Área de Recepción, la misma que deberá ser suficientemente espaciosa para permitir la presencia de no menos del 10% del número total de huéspedes que pueda albergar el Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado.

- v) **MITINCI:** Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

- w) **VMT:** Vice Ministerio de Turismo del MITINCI.

- x) **DNT:** Dirección Nacional de Turismo del MITINCI.



- y) **Organo Regional Competente:** Las Direcciones Regionales, Sub Regionales o Zonales de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
- z) **INDECOPI:** Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

Artículo 3º.- Corresponderá al MITINCI, como órgano de ejecución del presente Reglamento, las siguientes funciones:

- a) Otorgar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado;
- b) Modificar, según el caso, la clase y categoría otorgada;
- c) Resolver las reclamaciones de carácter administrativo que formulen los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados en relación con el funcionamiento, la clasificación y categorización que se les haya asignado, de conformidad con el presente Reglamento;
- d) Supervisar el estado de conservación de los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados, así como las condiciones y la calidad de los servicios;
- e) Aplicar, cuando sea necesario, a los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados, las sanciones a que haya lugar en relación al incumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento;
- f) Sancionar a los establecimientos de hospedaje que ostenten indebidamente la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado o la denominación de Turístico;
- g) Llevar el Directorio de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados;
- h) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y las disposiciones legales vigentes.

Estas funciones serán ejecutadas por la DNT en el departamento de Lima y en la Provincia Constitucional del Callao.

En el resto del país estas funciones serán ejecutadas por el Organo Regional Competente, con excepción de las funciones señaladas en los incisos a), b), c), e), y h) cuando se trate de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados de cuatro (4) y cinco (5) estrellas, Resorts en todas sus categorías y Ecolodges, las que corresponderán a la DNT a nivel nacional.

Mediante convenio la DNT o el Organo Regional Competente, podrá delegar sus funciones a otras entidades, las mismas que deberán ser previamente evaluadas y capacitadas para tal efecto. Los convenios de delegación de facultades establecerán las autoridades que resolverán los recursos impugnativos respectivos.

Para todo efecto, en el cumplimiento de las funciones precisadas en los incisos e) y f) del presente Artículo, el VMT constituirá la segunda y última instancia administrativa.

Sin perjuicio de lo establecido en el presente Artículo la DNT, cuando lo estime conveniente, podrá ejecutar acciones de supervisión de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados en el ámbito nacional.

TITULO II

DE LA AUTORIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 4º.- Es requisito previo al funcionamiento de los establecimientos de hospedaje inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes a que se refiere la Ley N°26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de las Empresas.

Artículo 5º.- Los establecimientos que voluntariamente soliciten tener la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, deberán cumplir con presentar los requisitos señalados en el Artículo 7º del presente Reglamento, así como en el respectivo Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Artículo 6º.- Los establecimientos de hospedaje que opten por no solicitar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, no podrán ostentar dicha condición, ni hacer alusión o mención a clase o categoría alguna prevista en el presente Reglamento o la denominación de Turístico. Las acciones de fiscalización y control de los mismos se llevarán a cabo conforme a las normas de fiscalización posterior y por intermedio de las Municipalidades Distritales o Provinciales correspondientes, de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Municipalidades.

Artículo 7º.- Para solicitar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, el representante legal deberá presentar a la DNT o al Organo Regional Competente, según corresponda, lo siguiente:

- a) Solicitud, en original y copia, indicando sus generales de Ley;
- b) Fotocopia simple del RUC;
- c) Copia de la Licencia Municipal de Funcionamiento;
- d) Declaración Jurada del Arquitecto responsable del diseño de la obra, que indique que el proyecto se ajusta a los requisitos mínimos exigidos para la clase y categoría que se solicita;
- e) Fotocopia simple de la constancia o certificado del Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el local reúne los requisitos de seguridad para brindar servicio de hospedaje;
- f) Informe Técnico del Calificador de Establecimientos de Hospedaje, que precise en detalle que el establecimiento cumple con los requisitos y condiciones mínimas exigidas para ostentar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado;

- g) En el caso de caso de locales recientemente construidos o adecuados, el representante legal del establecimiento deberá presentar una Declaración Jurada, en el sentido de que la construcción se realizó cumpliendo con el diseño del Arquitecto, que ha obtenido la aprobación de la Municipalidad respectiva, y que cuenta con la correspondiente Declaratoria de Fábrica;
- h) Si el establecimiento va a operar en un Area Natural Protegida o en zonas que correspondan a Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico o cualquier otra zona de características similares, se requerirá adjuntar a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.

La solicitud deberá indicar el número de recibo y la fecha del pago por derecho de trámite de acuerdo a la tasa establecida en el respectivo Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA).

El Organismo Regional Competente informará a la DNT de las clasificaciones y categorizaciones otorgadas, dentro de los primeros diez (10) días hábiles de cada mes, bajo responsabilidad.

Artículo 8°.- Para los fines señalados en el Artículo precedente, la DNT autorizará a los Calificadores de Establecimientos de Hospedaje, los mismos que serán regulados de acuerdo a las disposiciones contenidas en su respectivo Reglamento aprobado por Resolución del MITINCI.

Artículo 9°.- La DNT u Organismo Regional Competente, tendrá la facultad de efectuar, de estimarlo conveniente, las veces que considere necesario, las inspecciones a que haya lugar tanto para el otorgamiento de la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, así como para la verificación del cumplimiento permanente de todas las condiciones y servicios mínimos que debe ofrecer, según su clase y categoría.

Artículo 10°.- Si se comprueba que el establecimiento no cumple con las condiciones mínimas establecidas en el presente Reglamento, o si existiese una declaración que no se ajusta a la verdad, la misma Resolución que comprueba el hecho deberá declarar la nulidad del Certificado que otorgó la clasificación y categorización, sin perjuicio de ordenarse la interposición de las acciones civiles o penales que corresponda contra los declarantes o el funcionario público.

Artículo 11°.- El procedimiento para el otorgamiento de la condición como Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado en sus diversas clases y categorías será el siguiente:

Si toda la documentación a que se refiere el Artículo 7° está completa, la DNT o el Organismo Regional Competente, según corresponda, procederán de la forma siguiente:

- 1) Los expedientes correspondientes a Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados de una (1) a tres (3) estrellas y Albergues serán atendidos por la DNT o el Organismo Regional Competente según corresponda, los que evaluarán la solicitud y los requisitos referidos en el Artículo 7° del presente Reglamento, así como en el respectivo TUPA, debiendo pronunciarse en un plazo máximo de treinta (30) días calendario, contados desde la presentación del expediente, sin perjuicio de la fiscalización posterior que podrán realizar dichos Organismos.
- 2) Los expedientes correspondientes a Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados de cuatro (4) y cinco (5) estrellas, Resorts en todas sus categorías, y Ecolodges, serán resueltos por la DNT, la que evaluará la solicitud y los requisitos referidos en el Artículo 7° del presente Reglamento, así como en el TUPA del MITINCI, debiendo pronunciarse en un plazo máximo de treinta (30) días calendario, contados desde la presentación del expediente, sin perjuicio de la fiscalización posterior que podrá realizar dicho Organismo.

Si alguno de los documentos presentados requiriese de una aclaración o ampliación en cuanto a su formalidad o contenido, o cuando se considere necesario que el solicitante subsane una falta, se otorgará al mismo un plazo no mayor de quince (15) días hábiles para subsanar la observación.

Transcurrido el plazo indicado en los numerales 1) y 2), sin que la autoridad competente emita pronunciamiento alguno, operará el silencio administrativo negativo, pudiendo el interesado interponer la queja o el recurso impugnativo a las instancias correspondientes.

En el caso de delegación de facultades para otorgar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, en el convenio de delegación de facultades se especificarán las autoridades que resolverán los recursos impugnativos respectivos.

Artículo 12°.- Culminado el proceso de evaluación, la DNT o el Organismo Regional Competente, según corresponda, otorgará un Certificado al solicitante, indicando que cuenta con la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado.

La DNT o el Organismo Regional Competente, según corresponda, podrá disponer la expedición de Certificados que den cuenta de una categoría inferior a la solicitada, en atención a los requisitos establecidos en el presente Reglamento.

El Certificado tendrá una vigencia de hasta cinco (5) años, al vencimiento del cual el interesado deberá presentar el Informe Técnico de un Calificador de Establecimientos de Hospedaje que señale que se mantienen las condiciones requeridas para ostentar la condición como Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, en cuyo caso se entenderá prorrogada la validez del Certificado por cinco (5) años más y así sucesivamente, estando facultada la DNT o el Organismo

Regional Competente, según corresponda, a efectuar, de estimarlo conveniente, las verificaciones que considere necesarias, conforme a lo dispuesto en el Artículo 9° del presente Reglamento.

En caso de no presentarse dicho Informe Técnico antes del vencimiento, el Certificado mencionado en el párrafo anterior caducará automáticamente.

Artículo 13°.- La condición como Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado recae sobre el inmueble en el que éste se encuentra instalado, considerando las condiciones que corresponde a la clase y categoría que ostenta, independientemente de la persona natural o jurídica a cuyo favor se haya extendido el Certificado correspondiente.

En consecuencia, en caso de transferencia o cesión del establecimiento, éste mantiene la clase y categoría que originalmente le fue otorgada, siempre que se destine a la misma actividad y se mantengan las condiciones de servicio exigidas.

Artículo 14°.- Para el caso previsto en el segundo párrafo del Artículo anterior, el adquirente o cesionario, dentro de los treinta (30) días calendario siguientes de efectuada ésta, deberá remitir a la DNT o al Organo Regional Competente, según corresponda, una solicitud indicando generales de Ley, a fin que se expida el Certificado correspondiente. Dicha solicitud deberá indicar el número de recibo y la fecha del pago por derecho de trámite de acuerdo a la tasa establecida en el respectivo Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Asimismo, deberá adjuntar una comunicación con carácter de Declaración Jurada, dando cuenta de la transferencia o cesión del establecimiento.

Artículo 15°.- La Dirección Nacional de Turismo o el Organo Regional Competente, según corresponda, aprobarán automáticamente la solicitud, expidiendo el Certificado a nombre del adquirente o cesionario. El referido Certificado deberá consignar la fecha de expedición original.

Artículo 16°.- Los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados deberán mostrar en un lugar visible en el exterior del establecimiento, la placa indicativa que de cuenta de la clasificación y categorización otorgada por la DNT o por el Organo Regional Competente, según corresponda. Dicha placa indicativa deberá cumplir con la forma y características señaladas en el Anexo N°7 que forma parte integrante de este Reglamento.

Artículo 17°.- La Dirección Nacional de Turismo y el Organo Regional Competente, deberán llevar el Directorio actualizado de los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados, el mismo que deberá consignar como mínimo lo siguiente:

1. Número de Certificado;
2. Razón social del establecimiento;
3. Nombre Comercial;
4. Número de RUC;
5. Domicilio fiscal;
6. Teléfono;
7. Nombre del representante legal;
8. Clase;
9. Categoría;
10. Fecha de expedición del Certificado;
11. Fecha de expiración del Certificado.

Artículo 18°.- Los Establecimientos de Hospedaje Clasificados como Hostal, podrán solicitar a la DNT, o al Organo Regional Competente, una acreditación como "Hostal Turístico", debiendo presentar una solicitud indicando generales de Ley, el número de recibo y la fecha de pago por derecho de trámite de acuerdo a la tasa establecida en el respectivo Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA); acompañando folletos impresos que indiquen que forma parte de un programa turístico y/o una carta de presentación de una Asociación representativa de Agencias de Viajes y Turismo legalmente constituida.

Corresponderá a la DNT, o al Organo Regional Competente, pronunciarse en un plazo no mayor de treinta (30) días, contados a partir de la presentación de la solicitud, sobre la procedencia de la acreditación.

En todo caso es de aplicación el silencio administrativo negativo.

Los Hostales que obtengan la acreditación como "Hostal Turístico", reemplazarán la placa de Hostal por la placa indicativa que de cuenta de la acreditación otorgada por la DNT o por el Organo Regional Competente. Dicha placa indicativa deberá cumplir la forma y características señaladas en el Anexo N°7 que forma parte integrante de este Reglamento.

TITULO III

DEL REGIMEN DE ATENCION Y REGISTRO DE HUESPEDES



Artículo 19°.- Las instalaciones de los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados deberán estar en óptimas condiciones de conservación, funcionamiento, limpieza y seguridad, que permita su inmediato uso y la prestación adecuada de los servicios complementarios ofrecidos desde el día que comience a operar.

Artículo 20°.- Todos los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados deberán mostrar en el exterior del local y en lugar visible, la placa indicativa de la clase y/o categoría que les corresponde, según los modelos y características que forman parte del presente Reglamento como Anexo N° 7.

Artículo 21°.- Los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados brindarán atención permanente a sus huéspedes o usuarios y deberán fijar a la vista del público, en forma visible tanto en la Recepción como en las habitaciones, la hora de inicio y término del día hotelero.

Artículo 22°.- Será requisito indispensable para ocupar las habitaciones, la inscripción previa de los clientes en el Registro de Huéspedes, acreditando su identidad y demás información, según lo establecido en el inciso q) del Artículo 2° del presente Reglamento.

TITULO IV

DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 23°.- Constituye infracción sancionable, toda acción u omisión que contravenga o incumpla alguna de las normas contenidas en el presente Reglamento.

Las sanciones por infracción a las disposiciones del presente Reglamento serán las siguientes:

- a) Amonestación escrita;
- b) Multa, cuyo rango puede ser de 5% de Una (1) UIT hasta veinte (20) UITs vigentes al momento del pago;
- c) Modificación de la clase y/o categoría otorgada;
- d) Cancelación de la clase y/o categoría otorgada;
- e) Cancelación de la acreditación como Hostal Turístico.

Artículo 24°.- Por Resolución Ministerial del MITINCI, se aprobará la Escala de Infracciones y Sanciones que se aplicará a los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados que incumplan las disposiciones del presente Reglamento.

Artículo 25°.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Protección al Consumidor, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N°716, Ley de Protección al Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección del Consumidor del INDECOPI.

Artículo 26°.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del INDECOPI.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Los establecimientos de hospedaje que a la fecha de promulgación del presente Reglamento, ostenten clase y categoría otorgada por la DNT o por el Organismo Regional Competente, conservarán las mismas hasta su fecha de vencimiento, después de la cual podrán, de estimarlo conveniente, solicitar la condición de Establecimiento de Hospedaje Clasificado y Categorizado, debiendo para tal efecto cumplir con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento. Caso contrario, pasarán a ser automáticamente establecimientos de hospedaje.

Segunda.- En el caso de adecuaciones, podrán exceptuarse los requisitos relacionados con la infraestructura del local que se señalan en el presente Reglamento, sólo cuando el Calificador de Establecimientos de Hospedaje adjunte un Informe emitido por un Arquitecto o Ingeniero Civil Colegiado que sustente la imposibilidad física de efectuar las modificaciones necesarias para tal efecto. En estos casos, el margen de tolerancia no podrá exceder en 10% del mínimo exigido para cada categoría, o del 20% si las áreas que son menores están compensadas con otras áreas de uso de los huéspedes, pero necesariamente deberán cumplir con los demás requisitos exigidos por este Reglamento. Los porcentajes de tolerancia y compensación no serán acumulables.

Tercera.- Cuando los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y Categorizados estén obligados a tener estacionamientos privados, podrán ser eximidos total o parcialmente de estos requisitos en caso no puedan cumplirlo en el mismo local. Sin embargo, deberán contratar con una Playa de Estacionamiento cercana a su local que permita ofrecer dicho servicio.

Cuarta.- El MITINCI, por Resolución Ministerial, aprobará las normas que fueran necesarias para la mejor aplicación del presente Reglamento.

Anexo 6: Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo

DIRECCIONES REGIONALES DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

GOBIERNO REGIONAL	DIRECTOR REGIONAL	DIRECTOR DE TURISMO	TELEFONO FAX	DIRECCION
AMAZONAS Sede : Chachapoyas	Ing. Raúl Gutiérrez Hidalgo amazonas@mincetur.gob.pe	Freddy Manolo, GómezLópez	041-778355	Jr. Junín 817 7:30 a 1:00 Y 2:15 a 5:15 pm
ANCASH Sede :Huaraz	Lic. Juan Teóduo, Luján Caballero ancash@mincetur.gob.pe	Lic. Gladys, García Villalba	043-721521 043-724168	Campamento Vichay s/n Independencia - Huaraz 8:00 a 1:00 y 2:15 a 6:30 pm.
APURIMAC Sede : Abancay	Germán Wilber, Oraica Mormontoy apurimac@mincetur.gob.pe	Ing. Wilber, Oraica Mormontoy	083-321664	Av. Arenas N° 121 1er. Piso 7:15 a 1:00 y 2:30 a 5:00 pm.
AREQUIPA Sede : Arequipa	Ing. Victor Antonio, Medina Monar arequipa@mincetur.gob.pe	Eco. Pedro Noé, García Alvarez pgarcia@arequipa.mitinci.gob.pe	054-213044 054-235660 Telefax: 054-232957	Calle Jacinto Ibáñez No. 450, Parque Industrial, Arequipa. 8:00 a 4:15 pm.
AYACUCHO Sede : Ayacucho	Pedro Florencio, Huamaní Oré Ayacucho@mincetur.gob.pe	Rosa, López Alarcón	066-813162 066-812548	Jr. Asamblea 481 - Cercado Ayacucho 7:45 a 4:15 pm.
CAJAMARCA Sede : Cajamarca	Periodista: Sr. Gregorio, Díaz Izquierdo cajamarca@mincetur.gob.pe	Julio, Palacios Matute	076-822903 Tur. 076-822997	Jirón Belén 6ta. cdra. S/N Complejo Monumental Belén, Cajamarca 7:30 a 1:00 y 2:15 a 5.15 pm.
CUSCO Sede : Cusco	Arq. Abel Ortiz de Zeballos Báez cusco@mincetur.gob.pe	Lic. Margarita, García Sotomayor	084-223701 084-223761	Av. De la Cultura 734 3er piso. Cusco 7:15 a 1:00 y 1:45 a 4:15 pm.
HUANCVELICA Sede : Huancavelica	Ing. Tisalónico, Peña Romani huancavelica@mincetur.gob.pe	Marino, Padilla Chanca	067-752938	Jr. Victoria Garma N° 444, Huancavelica. 8:00 a 1:00 y 2:15 a 6:45 pm.
HUANUCO Sede : Huánuco	Ing. Edgar Oswaldo, Ramirez Martínez huanuco@mincetur.gob.pe	Edgar, Ramirez Martinez	062-512980	Jr. General Prado 718, Huánuco. 8:00 a 1:00 y 2.30 a 7:30 pm.
ICA Sede : Ica	Ing. Julio Arturo, Cornejo Merino ica@mincetur.gob.pe	Elard, Roca Cabrera	056-238710 056-227287	Calle Luis Jerónimo de Cabrera N° 426 Urb. Luren - Ica. 8:00 a 1:00 y 2:00 a 6:00 pm.
JUNIN Sede : Huancayo	Lic Adm. Oswaldo Jesús, Marino Alfaro junin@mincetur.gob.pe	Gregoria, Flores Loayza	064-200550 064-200551	Calle Real N° 481, (Casa del Artesano) Huancayo 8:30 a 12:30 y 2:15 a 5.30 pm.
LA LIBERTAD Sede : Trujillo	Mg. Orlando Idelso, Angulo Trujillo lalibertad_ind@produce.gob.pe	Lic. Carola, Ortíz Cáceres	044-245345 044-245794 044-220386	Av. España 1800 2do. piso - Trujillo 8:00 a 1:00 y 3:00 a 7:15 pm.
LAMBAYEQUE Sede : Chiclayo	Juan Carlos A., Muga Santamaría lambayeque@mincetur.gob.pe	Ramón Francisco, Baca Zapata	074-238112 Tur.074- 222026	Av. Saenz Peña 838, Chiclayo. 8:00 a 1.00 y 2.00 a 4:15 pm.

LORETO Sede : Iquitos	Jorge Domingo, Magino Ramírez (e) loreto@mincetur.gob.pe	Jorge D. Magino Ramírez	065-234609 Fax:065- 233472 Tur.065- 234170	Calle Ricardo Palma N°113 - 5to.piso Iquitos 7:00 a 1:00pm y 2:00 a 5:45pm.
MADRE DE DIOS Sede : Puerto Maldonado	Eco. Wilber, Yuca Vizarrata madrededios@mincetur.gob.pe	Uriel, De La Vega Morales	082-571413 082-571164	Av. Fitzcarrald N° 252, Madre de Dios. 7:00 a 3:30
MOQUEGUA Sede : Moquegua	Honorio Silverio, Valderrama Rivera moquegua@mincetur.gob.pe	Nitza, Mendoza Olivera	053-762236	Calle Ayacucho N° 1060, Moquegua. 7:30 a 4:00 pm.
PASCO Sede : Cerro de Pasco	Ing. Rowland Leoncio, Bernabé Rojas pasco@mincetur.gob.pe	Braulio E. Yupanqui Daviran braulioeusebio@hotmail.com	063-722275 Tur. 063-723168	La Florida S/N Distrito de Chontabamba, Provincia de Oxapampa 8:00 a 1:00 y 2:00 a 6:00 pm.
PIURA Sede : Piura	Ing. Natividad Nelson, Fernández Loayza piura@mincetur.gob.pe	Eco.Consuelo,Ugarte Quiróz Curo uqconsuelo@latinmail.com	073-334328 Tur. 073-306791	Av.Fortunato Chirichigno S/N, Urb.San Eduardo-El Chipe - Piura (II local del CTAR-Piura) 7:30 a 4:30 pm.
PUNO Sede : Puno	Ing. Julián, Romero Huayna puno@mincetur.gob.pe	José, Huanca Tonconi	051-364976	Jr. Ayacucho 682, Puno. 7.30 a 15:15 pm.
SAN MARTIN Sede : Moyobamba	Ing. Domingo Faustino, Hidalgo Marinho sanmartin@mincetur.gob.pe	Juana, Del Aguila Meléndez	042-562043	Jr. San Martín 301, Moyobamba. 7:30 a 5:30 pm.
TACNA Sede : Tacna	Ing. Victor Elías, Liendo Saravia tacna@mincetur.gob.pe	Belinda, Guisa Bravo	052-746944 Tur .052- 722784	Calle Blondell N° 50 3er piso, Tacna. 7:15 a 5:00 pm.
TUMBES Sede : Tumbes	Eco.Carlos Enrique, Noblecilla Calero tumbes@mincetur.gob.pe	Carlos Alberto, Zeta Juarez	072-523699 072-524940	Calle Bolognesi N° 214 Centro Cívico 2do. Piso 7.30 - 1.00 y 2.00 - 7.00 pm.
UCAYALI Sede : Pucallpa	Eco. Lisette Rengifo Rojas ucayali@mincetur.gob.pe	Demetrio, Ramírez Rengifo	061-571303 061-575110	Jr. Dos de Mayo N° 111, Pucallpa. 7:00 a 1:00pm y 1:30pm a 3:15 pm.

Fuente: Dirección Nacional de Turismo, 2003