



**Buenas Prácticas
para Transporte
Turístico**



**Buenas Prácticas
para Transporte
Turístico**

Índice

Prólogo.....	3
Alcance	4
Introducción	4
BP1. Gestión operativa.....	4
BP2. Recursos materiales, equipamiento, instalaciones y proveedores	6
BP3. Personal del establecimiento	7
BP4. Satisfacción del cliente	8
BP5. Gestión ambiental.....	9
BP6. Seguridad	9



Prólogo

Uno de los compromisos del Gobierno Nacional es lograr una mejora de calidad de vida para todos los ciudadanos, promoviendo el desarrollo sostenible para generar beneficios sociales, ambientales, culturales y económicas. El desarrollo sostenible de la actividad turística es un desafío para el país. Por ello la Secretaría Nacional de Turismo ha impulsado el diseño del manual de Buenas Prácticas para Empresas de Transportes Turísticos.

La Guía de Buenas Prácticas para Empresas de Transporte forma parte del grupo de documentos técnicos desarrollados por la Secretaría Nacional de Turismo-SENATUR.

Este documento permite a los empresarios contar con información para elaborar e implementar planes de buenas prácticas y mejorar sus operaciones mejorando la calidad de servicios para el sector transporte. Es decir, los conduce hacia la gestión sostenible de su empresa.

La gestión empresarial de calidad es un componente fundamental de la sostenibilidad de una empresa turística. Aplicar buenas prácticas de gestión empresarial es posible en las empresas de transporte, sin importar su tamaño, ubicación o tipo de transporte ofrecido. La gestión de la calidad en el sector empresarial de transporte contribuirá en el desarrollo de servicios turísticos competitivos, diferentes y de alta calidad y, permite dar respuesta a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

Alcance

Este manual es de aplicación para los servicios de transportes turísticos, entendiendo por estos el servicio prestado en forma no eventual para la realización de actividades de turismo ya sea por vía terrestre, fluvial o aérea. Dichos servicios deben contar con el registro vigente según lo requerido por los organismos competentes y estar registrados en la SENATUR.

Los servicios de transporte turístico, en todas sus modalidades, pueden ser prestados tanto por empresas de transporte de pasajeros, cuanto unipersonales, como por agencias de viajes o alojamientos con flota de vehículos propios. Para el caso de transporte terrestre no se contemplan en este alcance las empresas de transporte urbano; las de corta, las de mediana y/o las de larga distancia.

El presente Manual de Buenas Prácticas para transporte turístico surge como una respuesta al crecimiento turístico nacional, donde las necesidades de mejorar la calidad de los servicios requieren ser atendidas efectivamente. El presente manual proporciona una guía para alcanzar una Gestión Inicial de la Calidad mediante la implementación de las pautas de Buenas Prácticas de la gestión operativa, abarcando: los procesos principales y los de soporte de la organización, la inclusión activa del personal que lo integra y los aspectos de la calidad, ambientales y de seguridad.

Introducción

BP1 Gestión operativa



1.1 Estructura funcional de la organización

La dirección debe definir, en forma documentada, la estructura de la organización, donde queden claramente descritas las funciones y responsabilidades.

1.2 Misión y visión de la organización

La dirección establece por escrito la misión y la visión de la organización, y lo comunica a todo el personal.

1.3 Políticas de la organización

La organización debe contar con un documento que establezca las políticas de la organización en cuanto a condiciones comerciales, por ejemplo, cancelaciones, formas de pago, requisitos para la prestación del servicio; y de servicios, por ejemplo: forma de atención.

1.4 Información de la organización en las oficinas de informes local y/o nacional

Se debe facilitar a las oficinas de turismo del destino información sobre la organización. Esta información puede ser presentada por la organización en particular o a través de las asociaciones que la representen.

1.5 Gestión de reservas

La organización debe determinar su método para la gestión de las reservas desde su recepción hasta su confirmación. Se debe asegurar de contar con la información actualizada sobre la disponibilidad del servicio en todo momento.

1.6 Registros de reservas

Se debe dejar registro de la reserva, indicando como mínimo: número de personas, si es individual o grupal, pedidos especiales, tramos de viaje, itinerario, fecha del viaje (partida y llegada), horarios, servicios incluidos, precio total y saldo a abonar, persona de contacto; incluyendo información de los distintos medios de cómo llegar al punto de partida.

1.7 Plan de viaje

La organización debe contar con un plan de viaje que contemple su itinerario, los tiempos o duración de los servicios y los aspectos de soporte como: estaciones de servicio, disponibilidad de baños públicos, centros de atención médica, farmacias, auxilio de rodados, entre otros.

1.8 Listado de pasajeros por cada viaje

La organización debe contar, antes de la salida de cada viaje, con un listado de pasajeros, que como mínimo especifique la siguiente información: nombre completo, documento de identidad, nacionalidad, edad. Este listado debe incluir también los datos de los guías o coordinadores que acompañan la actividad.

1.9 Plan de limpieza de las unidades de transporte

Se debe disponer de un plan donde se defina la periodicidad de las tareas de limpieza de las unidades de transporte, incluyendo cuando fuera pertinente: baños, cafeteras, dispensadores, equipos de calefacción y refrigeración, y otros equipamientos a ser utilizados en el servicio. Estas acciones deben registrarse cuando se llevan a cabo.

1.10 Plan de mantenimiento programado

Se debe diseñar un plan de mantenimiento programado en donde se establezcan las acciones, los responsables y la periodicidad para realizarlas. Se debe dejar registro de la realización del plan para hacer un seguimiento efectivo.

1.11 Revisiones requeridas por la normativa vigente

Se deben realizar todas las revisiones de las unidades de transporte, de las instalaciones y del equipamiento que la reglamentación vigente y el fabricante lo exigen. La organización debe demostrar a través de registros, remitos, facturas, etc., que ha realizado todas las revisiones obligatorias.

1.12 Registro de averías

Se debe disponer de un registro donde se recojan todas las averías que se producen en las unidades de transporte. La información mínima requerida debe ser: tipo, descripción y fecha de la avería; y fecha de la reparación.

1.13 Revisión previa y posterior de las unidades transporte

Se realiza una revisión de la unidad de transporte antes de iniciar los itinerarios y al finalizar los mismos, para asegurar el buen estado del vehículo e identificar posibles averías. Se debe dejar registro de estas comprobaciones mediante una lista de chequeo.

BP2

Recursos materiales, equipamiento, instalaciones y proveedores



2.1 Identificación de la organización

Se debe identificar claramente el nombre de la organización en la entrada del espacio físico del establecimiento, como así también las unidades de transporte según lo exigido por la autoridad de aplicación.

2.2 Espacios y/o canales de atención al cliente

La organización debe contar con un espacio físico y/o virtual para la atención del cliente, con un horario establecido. Se debe asegurar de contar con algún canal de comunicación eficaz como: páginas web, redes sociales, líneas telefónicas, e-mail, etc.

2.3 Inventarios de insumos

La organización debe realizar inventarios de insumos críticos para la prestación del servicio en forma documentada, y mantenerlos actualizados, a fin de asegurar los stocks mínimos necesarios y prever las necesidades de compras. Son ejemplos de insumos críticos: kit de reparaciones, repuestos, herramientas esenciales y de remolque, etc.

2.4 Listado de proveedores críticos

Se debe disponer de un listado actualizado de los proveedores críticos con sus datos de contacto y los servicios que provee. Se debe incluir en este listado los servicios técnicos oficiales.

BP3

Personal



3.1 Responsable de coordinar las acciones de calidad de la organización

Se debe definir, dentro de las funciones de la estructura de la organización, la persona que tiene como tarea, el seguimiento del presente documento.

3.2 Competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo

Se deben establecer por escrito los requisitos para cada puesto de trabajo, especificando sus funciones, competencias y responsabilidades. Este documento se utiliza para facilitar la selección de personal, la formación del personal y la difusión del organigrama entre los nuevos empleados.

3.3 Comunicación al nuevo personal sobre sus responsabilidades y obligaciones

Se debe transmitir al nuevo personal (incluidos los temporales) lo que se espera de ellos, sus responsabilidades y obligaciones, y la política del servicio de la organización. Esta comunicación debe quedar registrada.

3.4 Planificación y registro de los programas de viajes

La organización debe planificar el uso de las unidades de transporte con la respectiva asignación de los choferes-guías a fin de asegurar la disponibilidad y seguimiento de los vehículos y de las personas designadas.

3.5 Conocimiento sobre los productos y servicios ofrecidos por la organización

El personal posee conocimiento de las características de los productos y servicios turísticos que ofrece la organización (como: tipos de vehículos, tipos de servicios, excursiones, otros).

3.6 Información sobre la oferta turística relevante

La dirección debe asegurarse que el personal que mantiene contacto directo con los clientes, conoce el entorno geográfico del destino en el que se localiza la organización y los atractivos turísticos más importantes de la región.

3.7 Materiales y soportes de información

La organización debe contar con elementos y/o materiales propios o de terceros (folletos, mapas, páginas web, apps, dossiers, otros) para brindar información al cliente acerca de servicios, actividades y atractivos del destino; incluyendo los datos de contacto de las oficinas de información turística si las hubiera. Son ejemplos de información a brindar: excursiones, servicios de alimentos y bebidas, alojamiento, servicios médicos, lugar de venta de artesanías, etc.

3.8 Capacitación al personal

La dirección debe asegurar que se realizan como mínimo 2 capacitaciones anuales relacionadas con aspectos críticos de la prestación de servicios, como: seguridad vial - conducción defensiva, atención al cliente, primeros auxilios, de actualización de la oferta turística. Se deben mantener registros de las capacitaciones recibidas.

3.9 Código de vestimenta y aspecto personal

La organización debe definir y comunicar a todo el personal, los criterios o códigos sobre indumentaria laboral y aspecto personal que los empleados deben mantener durante la jornada de trabajo y su relación con los clientes. Los criterios establecidos deben quedar documentados para asegurar su interpretación.

3.10 Fórmulas de cortesía y trato al cliente

La dirección debe definir en forma documentada y comunicar a todo el personal, determinadas expresiones y fórmulas de cortesía que se han de emplear en la prestación del servicio. Son ejemplos: las fórmulas empleadas para la atención telefónica, las comunicaciones por correo electrónico, las expresiones de bienvenida y el correcto trato con los clientes.

3.11 Herramientas de comunicación interna

La organización debe disponer de un soporte de comunicación interna que permita asegurar que la información relevante es transmitida incluyendo incidencias, cambios, quejas, pendientes, entre otros. Como, por ejemplo: un cuaderno de comunicaciones, pizarra, etc.

BP4 Satisfacción del cliente



4.1 Canales de recepción de quejas y/o sugerencias del cliente

La organización debe contar con un medio disponible para que el cliente pueda dejar y/o comunicar sus quejas y sugerencias.

4.2 Medición de la satisfacción del cliente

La organización debe disponer de algún método que le permita evaluar el grado de satisfacción de sus clientes respecto a la prestación del servicio. Los resultados deben analizarse y se consideran un registro.

4.3 Mejora del servicio

Para mejorar el servicio brindado se deben utilizar los resultados de la satisfacción de los clientes y las quejas o sugerencias recibidas. La organización debe demostrar alguna mejora implantada gracias a la información obtenida de dichos resultados.

BP5 Gestión ambiental



5.1 Acciones de gestión ambientales

La organización debe establecer acciones que procuren disminuir el impacto en el ambiente y tener evidencia de ello. Son ejemplos de acciones ambientales: mantenimiento de las unidades de transporte para evitar fugas de fluidos, lubricantes y gases; manejo de residuos contaminantes (aceites, grasas, etc.); separación de residuos; reutilización de papel; eficiencia del consumo energético y de agua; regulación de la temperatura en los equipos de refrigeración y de calefacción en las oficinas; etc.

5.2 Generar conciencia en los usuarios del servicio sobre el cuidado del ambiente

La organización debe realizar acciones que procuren sensibilizar a los clientes en el cuidado del ambiente, tales como: mensajes sobre la disposición de los residuos generados durante el viaje, sensibilización en huella de carbono, cuidado del recurso patrimonial, implementar los principios de “no deje rastros” de la ONG NOLS, entre otros.

5.3 Gestión de residuos

La organización debe implementar un método para la separación de los residuos que genera la actividad; dicha separación se puede establecer entre los que son orgánicos (llamados también basura: restos de comida, residuos húmedos o sucios) y los reciclables (o no orgánicos, que son: cartón y papel, plásticos, metal y vidrio; aceites y lubricantes).

BP6 Seguridad



6.1 Protocolo de seguridad

La organización debe disponer de un protocolo de seguridad documentado, asegurando que todo el personal esté capacitado en dicho protocolo.

El protocolo de seguridad debe contemplar la actuación del personal de la organización ante emergencias como: incidentes y/o accidentes durante los viajes con las unidades de transporte, con los pasajeros o con terceros; los incidentes y/o accidentes con vertidos y/o derrames de fluidos contaminantes; y situaciones climatológicas adversas.

6.2 Información de contacto de servicios médicos y de seguridad

La dirección se debe asegurar de que el personal disponga de un listado con los teléfonos y otros datos de contacto de los servicios médicos, de emergencias y de seguridad que abarquen todo el recorrido.

6.3 Botiquín de primeros auxilios

Las unidades de transporte cuentan con un botiquín de primeros auxilios o similar, situado en un lugar de fácil acceso y conocido por el responsable de la unidad y guías, para poder atender a los clientes y/o empleados en caso de accidente. Se debe mantener el stock mínimo de los productos que lo componen y verificar periódicamente sus vencimientos.

6.4 Elementos de seguridad dentro de las unidades de transporte

La señalización interna de las unidades de transporte debe ser adecuada, visible y clara. Las salidas de emergencia se encuentran en todo momento libres de obstáculos y claramente señalizadas. Existe iluminación de emergencia acorde a la normativa legal en materia de seguridad.

6.5 Sistema de comunicación para casos de emergencia

Los responsables de las unidades de transporte deben disponer de medio de comunicación que les permita ponerse en contacto en el caso de una urgencia y/o emergencia y que los mismos sean eficaces.

6.6 Seguridad alimentaria de los alimentos ofrecidos a los pasajeros

Cuando durante el viaje se ofrezcan al cliente servicios de alimentos y bebidas, la organización debe asegurar los procesos de elaboración y de conservación de alimentos y/o compras a terceros, a fin de preservar la salud de los pasajeros. Estos controles deben incluir aspectos como verificación de vencimientos, propiedades organolépticas (color, sabor, textura y aroma) y aspecto visual. La organización debe dejar constancia de esta revisión.

6.7 Objetos perdidos y encontrados

La organización debe determinar un método para el tratamiento de los objetos perdidos u olvidados de los pasajeros, incluyendo los requisitos y condiciones para su reintegro. Se debe contar con un registro para documentar el objeto perdido u olvidado y su correspondiente disposición.



Sistema Nacional de Calidad Turística

**GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS BUENAS
PRÁCTICAS DE CALIDAD EN TRANSPORTE TURÍSTICO**

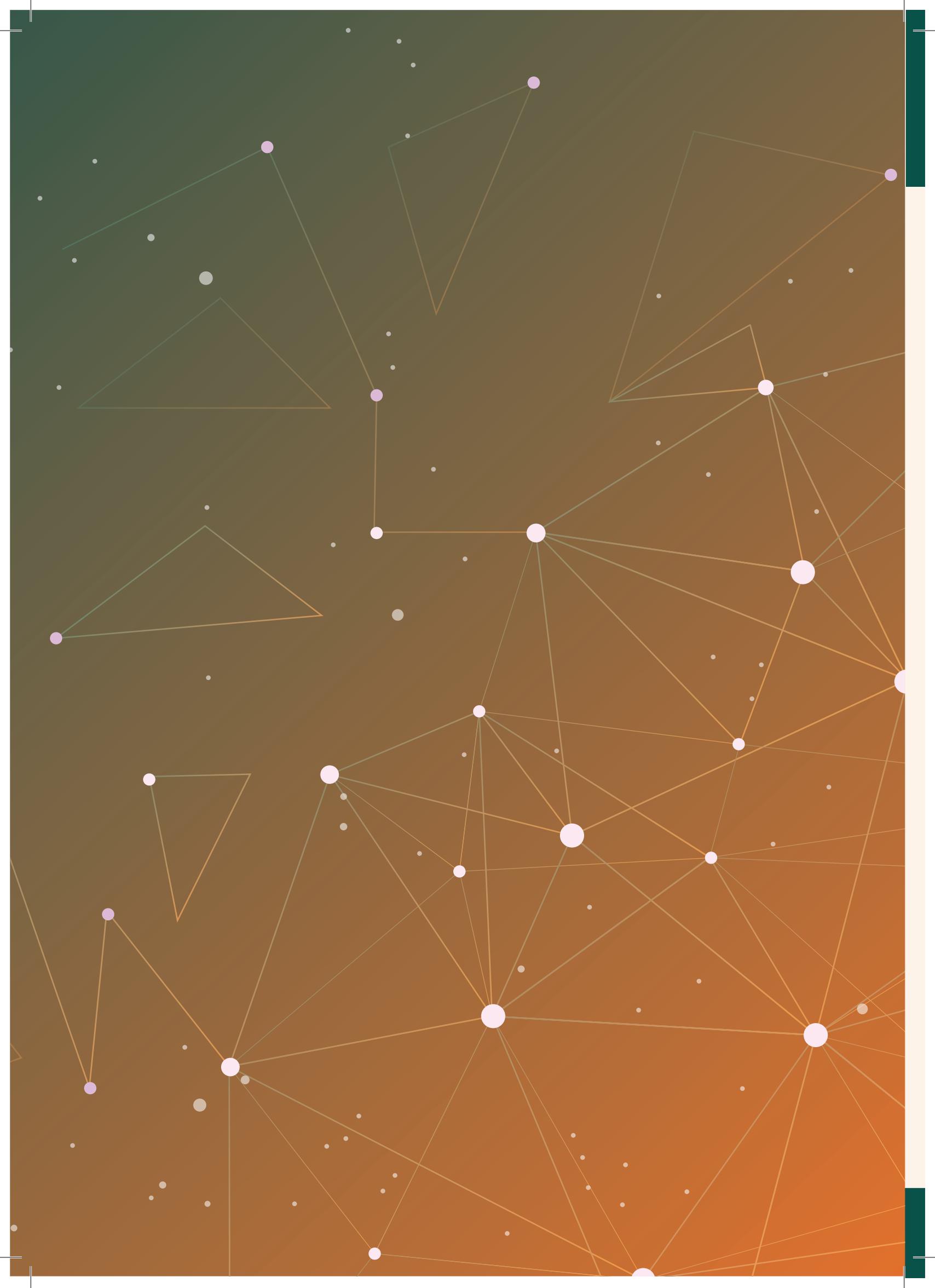


Tabla de contenido

Prólogo	5
Alcance	5
BP1. Gestión operativa	6
1.1 Estructura funcional de la organización	6
1.2 Misión y visión de la organización	11
1.3 Políticas de la organización	14
1.4 Información de la organización en las oficinas de informes local y/o naciona ..	15
1.5 Gestión de reservas.....	16
1.6 Registros de reservas	17
1.7 Plan de viaje	20
1.8 Listado de pasajeros por cada viaje.....	21
1.9 Plan de limpieza de las unidades de transporte	22
1.10 Plan de mantenimiento programado.....	26
1.11 Revisiones requeridas por la normativa vigente.....	27
1.12 Registro de averías.....	28
1.13 Revisión previa y posterior de las unidades de transporte	29
BP2. Recursos materiales, equipamiento, instalaciones y proveedores	33
2.1 Identificación de la organización.....	33
2.2 Espacios y/o canales de atención al cliente	34
2.3 Inventarios de insumos.....	35
2.4 Listado de proveedores críticos.....	36
BP3. Personal	38
3.1 Responsable de coordinar las acciones de calidad de la organización	38
3.2 Competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo.....	39
3.3 Comunicación al nuevo personal sobre sus responsabilidades y obligaciones.....	41
3.4 Planificación y registro de los programas de viajes.....	41
3.5 Conocimiento sobre los productos y servicios ofrecidos por la organización	42
3.6 Información sobre la oferta turística relevante.....	42
3.7 Materiales y soportes de información	42
3.8 Capacitación al personal.....	43

3.9	Código de vestimenta y aspecto personal.....	46
3.10	Fórmulas de cortesía y trato al cliente	47
BP4.	Satisfacción del cliente	49
4.1	Canales de recepción de quejas y/o sugerencias del cliente.....	49
4.2	Medición de la satisfacción del cliente.....	49
4.3	Mejora del servicio	51
BP5.	Gestión ambiental	51
5.1	Acciones de gestión ambientales	51
5.2	Generar conciencia en los usuarios del servicio sobre el cuidado del ambiente	56
5.3	Gestión de residuos.....	57
BP6.	Seguridad	59
6.1	Protocolo de seguridad.....	59
6.2	Información de contacto de servicios médicos y de seguridad	61
6.3	Botiquín de primeros auxilios	61
6.4	Elementos de seguridad dentro de las unidades de transporte	62
6.5	Sistema de comunicación para casos de emergencia	63
6.6	Seguridad alimentaria de los alimentos ofrecidos a los pasajeros.....	63
6.7	Objetos perdidos y encontrados.....	64
	HERRAMIENTA DE AUTO-CHEQUEO	67
	CIBERGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA.....	79

PRÓLOGO

En la cadena sectorial del turismo, uno de sus más fuertes eslabones es el transporte. De este servicio depende que las personas puedan acceder a los lugares de interés y que paralelamente los territorios pongan en valor su oferta. En ese marco, la calidad del transporte se confirma como una de las principales variables de competitividad. La empresa de transporte turístico debe brindar servicios de calidad, seguridad y confort a sus pasajeros.

En el presente manual de buenas prácticas se han transcrito y explicado, uno a uno, todos los estándares, concernientes a la gestión operativa, los procesos, la inclusión activa del personal y los aspectos de calidad, ambientales y de seguridad que debería cumplir una empresa prestadora de transporte turístico. Incorpora recomendaciones, así como formatos y ejemplos que pueden adoptarse de acuerdo con el tamaño del negocio y modificarse a partir de las particularidades de cada situación.

Incorpora una lista de chequeo para evaluar y dar seguimiento de los avances en la implementación de los requisitos. La misma puede ser utilizada tantas veces como sea necesario. En ella podrán registrarse en forma ordenada los requisitos cumplidos y conocer el grado de desempeño alcanzado.

Emprender el camino hacia la calidad proporciona satisfacciones personales y evidentes beneficios en la gestión.

Alcance

Este manual es de aplicación para todos los tipos de transporte turístico contemplados por la normativa vigente, y en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

BP1. Gestión operativa

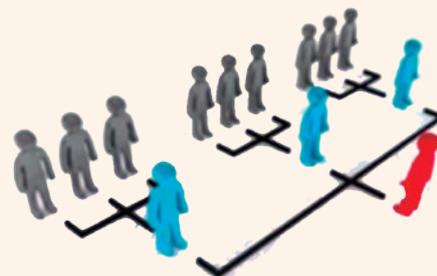
1.1. Estructura funcional de la organización

La dirección debe definir, en forma documentada, la estructura de la organización, donde queden claramente descritas las funciones y responsabilidades.

Precisar esta estructura supone las siguientes etapas, en su orden:

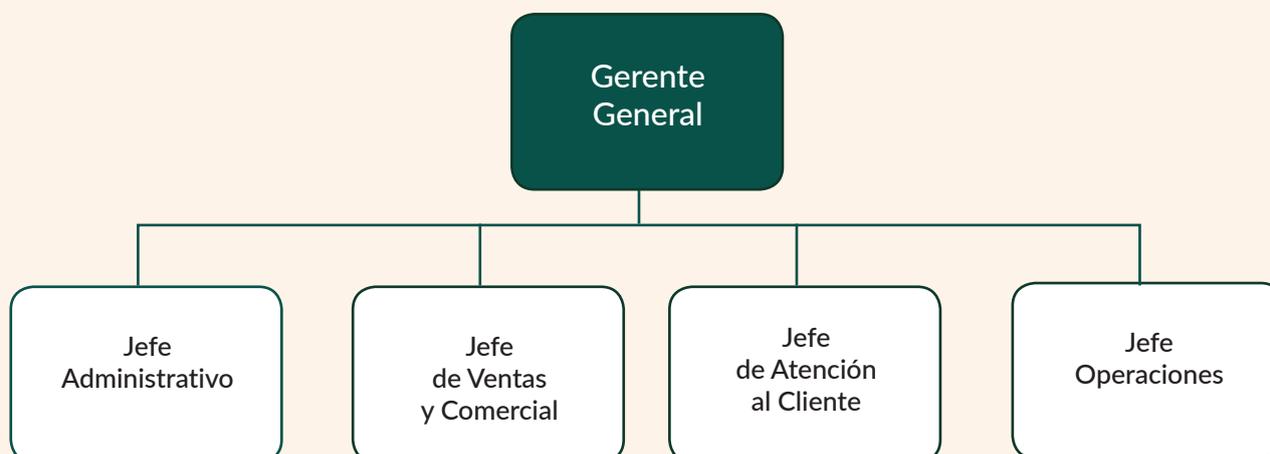
Estructura Organizacional

Es un sistema que crea un flujo de comunicación interna, ayudando a definir roles, interrelaciones, dependencias y responsabilidades, a partir de una **estructura jerárquica**.



Organigrama

Aplicable a pequeñas y medianas empresas, es una representación gráfica de la estructura organizacional; contiene los diferentes **cargos identificados por ubicación jerárquica** (de mayor a menor).



Funciones y responsabilidades

A partir del organigrama (cargos y jerarquías), se establecen tareas y responsabilidades; planificar y definir adecuadamente las funciones de cada departamento, facilitar la coordinación de las actividades y la comunicación interna. Lo más conveniente es levantar la información con el personal y afinar lo necesario.

Aclarando conceptos:

- **Función:** normas, tareas y/o actividades que desarrolla cada persona dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de las obligaciones que tiene a cargo cada persona dentro de la organización.
- **Competencia:** debe ser observable, conjunto de conocimientos (saber) relacionada con el desempeño de un trabajo a través de comportamientos demostrables.
- **Habilidades:** capacidad de una persona para realizar una cosa correctamente y con facilidad.

Lo recomendable es diseñar un formato por cada cargo: Su mínimo contenido sería:

- ◆ Cargo.
- ◆ Fecha de elaboración.
- ◆ Área de trabajo (organigrama).
- ◆ Jefe inmediato.
- ◆ Misión del cargo: por qué se creó.
- ◆ Funciones.
- ◆ Responsabilidades.
- ◆ Perfil del cargo: formación, experiencia, habilidades y competencias necesarias.
- ◆ Aceptación: firma de conformidad por parte de la persona que asumirá el cargo y de su jefe inmediato, como testigo.

Manual de funciones:

carpeta impresa o digital que reúne la descripción de los cargos con sus funciones y responsabilidades.

 <p style="text-align: center;">ASISTENTE DE CALIDAD</p>	CÓDIGO:
	VERSIÓN:
	FECHA DE VIGENCIA:
	PÁGINA 1 DE 1

pequeña y mediana empresa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
--------------------------	--

Área de Trabajo	Asistente de Calidad
Jefe Inmediato	Gerente General

MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, ejecutar y hacer seguimiento a las actividades relacionadas con las buenas prácticas a través de la implementación y actualización de la documentación de los procesos de la empresa de transporte.

FUNCIONES

1. Elaborar los documentos, formatos y todos aquellos registros que se requieran en los diferentes procesos, generados del mejoramiento continuo del mismo.
2. Realizar inducción y capacitación del personal nuevo que ingresa a la empresa, teniendo en cuenta la documentación requerida por la empresa de transportes.
3. Realizar las actualizaciones que se generen en los diferentes documentos.
4. Presentar un informe trimestral del avance y mantenimiento de la documentación.
5. Adelantar los comités de calidad, una vez al mes, coordinando con las diferentes áreas la entrega de los informes y documentación requerida (quejas y reclamos, sugerencias, satisfacción, cumplimiento al presupuesto, etc.), para la toma de decisiones.
6. ...

PERFIL DEL CARGO	
------------------	--

Formación	Habilidades
Estudiante de carreras administrativas con conocimientos en transporte y servicio al cliente.	Asertividad. Capacidad de escucha.
Experiencia Laboral	Competencias
Un (1) año de desempeño.	Expresión oral y escrita. Comunicativa. Organizacional.

ACEPTACIÓN	
------------	--

Firma Empleado	Firma Jefe Inmediato
----------------	----------------------

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo	Asistente Administrativo	Jefe Administrativo	Gerente General
Firma			

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
(Versión 1, enero 2019)

TRANSPORTE XYZ



Cargo	Gerente / Administrador	Depende de	Propietario
FUNCIONES		RESPONSABILIDADES	
1. Administra eficientemente los recursos y activos de la empresa.		1. Dar cumplimiento al plan de mercadeo y de trabajo establecido para cada anualidad.	
2. Contratar al personal requerido.		2. Optimizar los recursos técnicos, humanos y financieros de la organización.	
3. Supervisar que el personal cumpla con las funciones establecidas para cada cargo.		3. Estar pendiente de las necesidades técnicas, tecnológicas y financieras, tomar decisiones e informar al propietario antes de su ejecución.	
4. Liderar el comité de calidad y hacer cumplir las decisiones que en él se tomen.		4. ...	
5. Definir el plan de trabajo y de mercadeo para cada año, su presupuesto y llevarlo a cabo.			
6. Representar la empresa frente a clientes y proveedores y establecer los acuerdos comerciales necesarios.			
7. ...			
PERFIL DEL CARGO			
Administrador de empresas o relacionados con 3 años de experiencia como gerente o administrador de establecimientos turísticos o similares; tener excelentes relaciones interpersonales, buen comunicador, creativo, dedicado y proactivo; ser competente en la resolución de conflictos, en la organización del trabajo y el manejo eficiente de los recursos y su interpretación.			
Firma empleado		Firma propietario	
Nombre		Nombre	
Documento de identidad		Documento de identidad	
Fecha contrato			

Sin importar el tamaño de la empresa (micro, pequeña o mediana), **la asignación de funciones y responsabilidades** es una herramienta que **permite al trabajador conocer específicamente sus labores y evitar duplicidad de actividades**.

Como las ventas son todo. El área encargada debe contar con un equipo humano capacitado, comprometido y orientado al logro. El formato anterior, aplicado al cargo de Director Comercial, por ejemplo, podría contener la siguiente información:

**MANUAL DE FUNCIONES****JEFE(A) COMERCIAL**

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 1 DE 1

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**Área de Trabajo**
Jefe InmediatoDepartamento Comercial
Gerente General**MISIÓN DEL CARGO**

Coordinar las actividades del equipo comercial y del plan de mercadeo, para lograr el posicionamiento de la agencia de transportes, con base en las políticas establecidas para la oferta de sus servicios y productos, cumpliendo con los objetivos de ventas.

FUNCIONES

1. Recopilar información útil para la definición del plan de mercadeo de la empresa de transporte.
2. Aplicar las técnicas de mercadeo necesarias para el proceso de segmentación e identificación de nichos de mercado.
3. Analizar la oferta de la empresa de acuerdo con los requerimientos del mercado.
4. Definir la estrategia de posicionamiento de la empresa en el mercado, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.
5. Estructurar el portafolio de servicios de la empresa, según las estrategias del plan de mercadeo.
6. Diseñar acciones comerciales de publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas, para ejecutar el programa de comunicación de la empresa, según los segmentos de mercado.
7. Definir el plan de capacitación anual para su equipo de trabajo.
8. Presentar a la Gerencia General informe de cumplimiento al plan de mercadeo, una vez al mes.
9. Entregar la información requerida por el Coordinador de Calidad de manera oportuna y asistir a los comités que se adelanten para el seguimiento a la implementación de la Norma EA3 Buenas Prácticas para Empresas de Transporte.
10. Cumplir los procedimientos establecidos para el cuidado y mantenimiento de las instalaciones, controlando que su equipo de trabajo lo ponga en práctica.

PERFIL DEL CARGO

Formación	Habilidades
Título profesional en administración de empresas, mercadeo o carrera afín, con estudios avanzados en MBA o similar.	Identificación y tipificación de necesidades de los clientes. Elaboración e interpretación de planes de mercadeo. Creación de procedimientos para obtener información de oferta y demanda. Manejo de técnicas y procedimientos para segmentar el mercado. Análisis y organización de fuerzas de ventas y canales de distribución.
Experiencia Laboral	Competencias
5 años a nivel gerencial en comercialización de productos turísticos.	Expresión oral y escrita. Comunicativo (a). Liderazgo.
ACEPTACIÓN	
Firma Empleado	Firma Jefe Inmediato

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo	Asistente Administrativo	Jefe Administrativo	Gerente General
Firma			

Mapa de procesos

Entendido como la **representación gráfica y ordenada de la gestión de una organización en todas sus etapas** y la relación de cada área con las demás; analizar exhaustivamente cada proceso y comprenderlo conlleva a mejoras productivas y, en consecuencia, a la excelencia.



¡Un buen consejo!

Escuche a sus colaboradores; conocen mejor su labor; cuando se les permite participar activamente en las decisiones, mejoran sustancialmente su desempeño.



1.2 Misión y visión de la organización

La dirección establece por escrito la misión y la visión de la organización, y lo comunica a todo el personal.



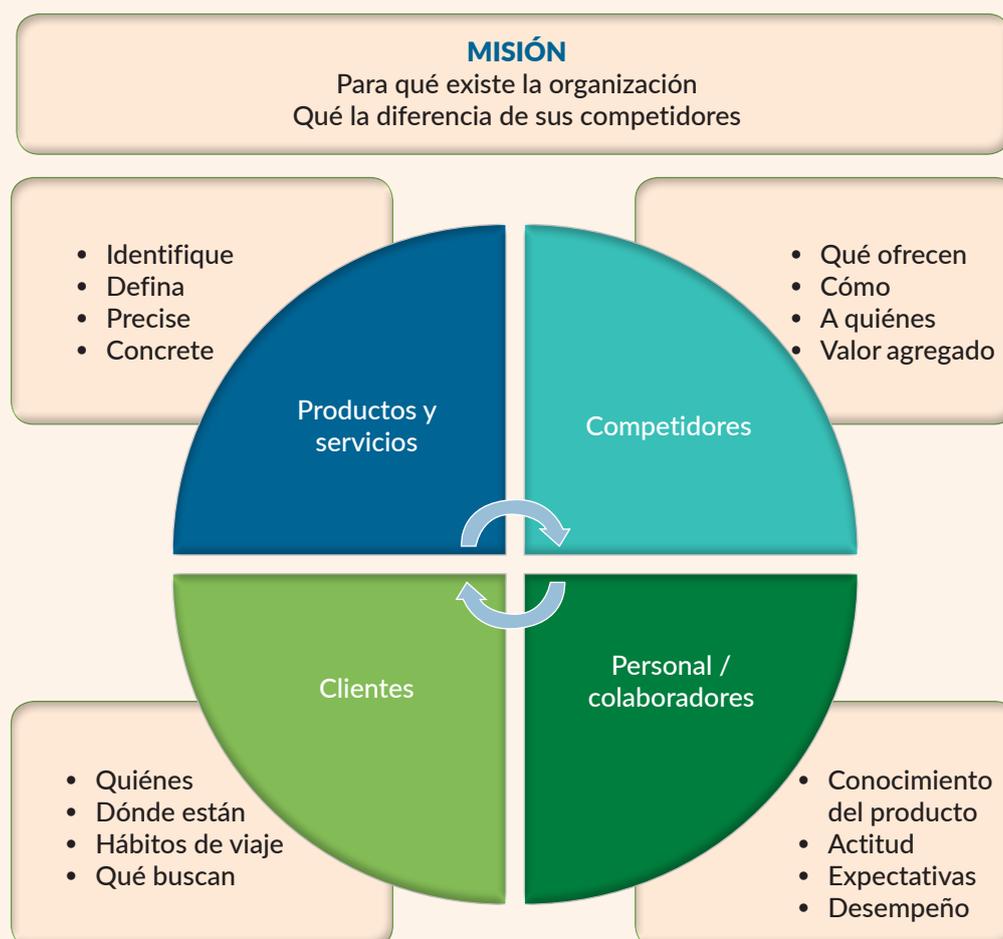
Fuente: freepik.com

Conocido como planeación estratégica, la misión y la visión de una organización, **conlleva a la definición de sus objetivos y por tanto de su plan estratégico**, a un horizonte de largo plazo; teniendo en cuenta que las empresas están conformadas por personas, es ideal que estos aspectos sean desarrollados con la intervención de todos

los colaboradores; pueden emplearse metodologías como el brainstorming o lluvia de ideas; todas son válidas.

Misión

Es una declaración de la **razón de ser** de la organización; el para qué; **da respuesta a qué pretende cumplir, para qué hacerlo y para quién**; el siguiente esquema puede contribuir en la definición de la misma.

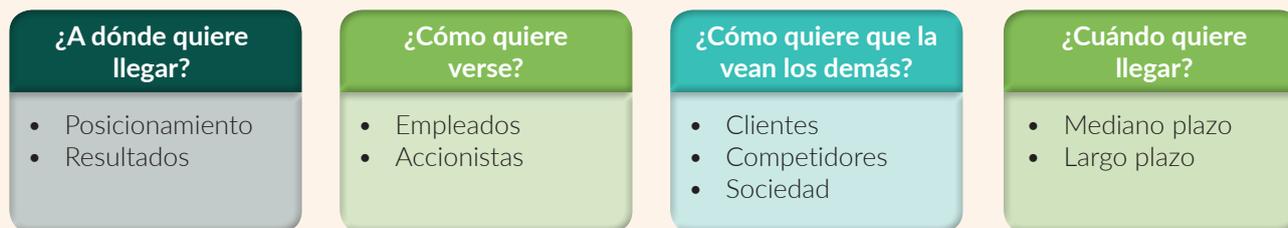


Una Misión para una empresa de Transporte Turístico puede ser:

Turistas y agencias de viajes **confían** en nuestro excelente servicio por sus estándares de **seguridad, comodidad y confort**.

Visión

Representa el **sueño de la organización**, mediante un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que espera alcanzar en el futuro. Debe ser breve pero **inspiradora**, transmitir triunfo, positivismo, que resuma la **meta a alcanzar**; por tanto... **medible**.



Una visión seductora ayuda a:

- ◆ Entender cuál es realmente el negocio.
- ◆ Provee pautas para la toma de decisiones diarias.
- ◆ Ofrece una imagen del futuro deseado.
- ◆ Es perdurable.
- ◆ Implica ser **excelente**, no sólo ser mejor que la competencia.
- ◆ Sirve de inspiración, no se expresa únicamente en ifras.



Una visión para una empresa de transporte turístico puede ser:

Brindamos **seguridad, cumplimiento y calidad en el servicio**, por eso somos reconocidos como la **mejor empresa** de transporte turístico del país.

Valores

El camino entre el hoy y el mañana debe estar **enmarcado en valores** (el comportamiento de los colaboradores); definirlos será clave; en el ejercicio de construcción colectiva es indispensable reflexionar acerca de los hábitos (malos y buenos) y el **compromiso que se asume** en mitigar los primeros y fortalecer los segundos.

Definiendo los valores de mi organización		Jerarquía por importancia
1. Liste todo aquello que considere importante para su organización. Todo vale.	a. b. c. d. e.	
2. Declaración de valores		
Valores	¿Qué hábitos buenos necesito para conseguir lo que me es importante?	¿Qué hábitos malos me alejan de lo que es importante?
a.		
b.		
c.		
d.		

1.3 Políticas de la organización

La organización debe contar con un documento que establezca las políticas de la organización en cuanto a condiciones comerciales, por ejemplo cancelaciones, formas de pago, requisitos para la prestación del servicio; y de servicios, por ejemplo: forma de atención.

Una **política comercial** es un conjunto de reglas establecidas por una empresa, para definir la estrategia de comercialización, las formas de actuación y las relaciones con otras empresas y con los clientes. Se establece a través de tres factores claves: precios, distribución y comunicación.

Objetivos de una política comercial

- ◆ Definir el segmento del mercado al que se atiende.
- ◆ Conocer mejor el mercado.
- ◆ Establecer hasta qué punto se puede llegar en términos de precios, costos, descuentos, etcétera.
- ◆ Brindar una imagen seria y responsable de la empresa y de los servicios que presta.

La política comercial debe contener:

Objetivo de ventas

- El historial de ventas de la organización, las inversiones realizadas, las obligaciones y las utilidades esperadas.

Condiciones de ventas

- Precios, formas de pagos, descuentos, ofertas, entre otras consideraciones, las condiciones de ventas deben quedar claramente establecidas en el contrato.

Fuerza de ventas

- Personas encargadas de hacer efectiva la política comercial. Se deben tener en cuenta las comisiones a pagar y los incentivos que se otorgan.

Canales de ventas

- Todos los mecanismos que adopta la empresa para llegar a sus clientes que son generalmente las agencias de viajes y en ocasiones, directamente los turistas.

TRANSPORTE XYZ



POLÍTICAS COMERCIALES Y DE SERVICIO

¡Gracias por comunicarse con nosotros!

La siguiente información es de suma importancia para la contratación de los servicios; por favor tome nota.

Estamos ubicados en la ciudad de _____

Somos una empresa de transporte tipo _____

Ofrecemos los siguientes servicios: _____, _____, _____

Tipo 1 \$ _____

Tipo 2 \$ _____

Tipo 3 \$ _____

Las tarifas incluyen: _____, _____, _____

No incluyen: _____, _____, _____

Políticas comerciales

- El pago se realizará en moneda local (PPYG) según el tipo de cambio vigente el día de la cancelación.
- Si cancela fuera de la fecha límite, la empresa de transportes cobrará el ajuste a la tarifa y los impuestos que la mora ocasione.
- Para evitar penalidades, favor avisar que no requiere nuestros servicios con 36 horas de anticipación.

Formas de pago

Efectivo

Tarjetas débito

Tarjetas de crédito. Recibimos todas las tarjetas

¡Gracias por preferirnos!

1.4 Información de la organización en las oficinas de informes local y/o nacional

Se debe facilitar a las oficinas de turismo del destino información sobre la organización. Esta información puede ser presentada por la organización en particular o a través de las asociaciones que la representen.

Las oficinas de turismo son importantes por cuanto contribuyen en la **promoción de los productos y/o servicios turísticos de manera gratuita**. Que cuenten con información actualizada y precisa de la empresa, facilita el posicionamiento.

Cada vez que la empresa actualice su portafolio, debe facilitarlo a las oficinas de turismo. Para ello es indispensable que la organización cuente con un **directorio actualizado** de todas estas oficinas existentes en el país, en especial de aquellas ubicadas en lugares **donde la empresa presta sus servicios**.

Es posible consultar la información referida en la **web de SENATUR** (senatur.gov.py):

Oficinas de turismo PARAGUAY

SENATUR, Salón Turista Róga Dirección: Palma 468 c/ Alberdi Teléfono: (595 21) 494 110 Horario de Atención: lunes a domingo 07:00 a 19:00 hs.	SENATUR, Ciudad del Este Oficina 1: Turista Róga Dirección: Mcal. Estigarribia y Adrián Jara (al lado del cuerpo de Bomberos) Teléfonos: (595 61) 508 810 / 508 811	SENATUR, Ciudad de Pedro Juan Caballero Dirección: Turista Róga Teléfonos: (595 336) 274 642 / (595 336) 274 638
SENATUR, Ciudad de Luque Dirección: Aeropuerto Internacional Silvio Pettirossi Teléfono: (595 21) 688 2349 Horario de Atención: lunes a domingo 07:00 a 17:00 hs.	SENATUR, Ciudad de Encarnación Oficina 1: Turista Róga - Costanera Dirección: Avda. Padre Bolik, Ruta 1 Teléfonos: (595 71) 202 889 / 202 989 / 201 313	SENATUR, Villarrica Dirección: Parque del Guairá - Ruta Blas Garay Km. 165 Teléfono: (595 986) 756 018
SENATUR, Ciudad de Areguá Dirección: Calle La Candelaria 515 Teléfono: (595 291) 433 500	Oficina 2: Puente Internacional Dirección: Cabecera del Puente Internacional de La Amistad	
	Oficina 2: Puente Internacional Dirección: Ruta Internacional, Cabecera del Puente San Roque González de Santa Cruz	

1.5 Gestión de reservas

La organización debe determinar su método para la gestión de las reservas desde su recepción hasta su confirmación. Se debe asegurar de contar con la información actualizada sobre la disponibilidad del servicio en todo momento.

En la empresa de transporte, generalmente se realizan reservas telefónicas o por página web.

Cuando la reserva se hace telefónicamente, se siguen las siguientes etapas:

- Contestar antes de que el teléfono suene por tercera vez. Se debe tener a mano el portafolio de servicios de la empresa, para solucionar cualquier duda que surja en la conversación.
- Saludar cordialmente, identificándose.
- Diligenciar con el cliente el formato de **Solicitud de servicios**.
- Comunicar las políticas comerciales de la empresa (**ver Numeral 1.3 Políticas de la organización**).
- Comunicar que la reserva quedará en firme al momento del pago (de acuerdo con las políticas comerciales).
- Al momento de recibir el soporte del pago, se remite el contrato al cliente para su suscripción protocolización.

A continuación, un modelo:

 <p style="text-align: center;">SOLICITUD DE SERVICIOS</p>		CÓDIGO:		
		VERSIÓN:		
		FECHA DE VIGENCIA:		
		PÁGINA 1 DE 1		
Nombre del cliente		Teléfono	Fecha reserva	Reserva N°
Dirección		E-mail		Fecha de viaje Ida: Regreso:
Tipo vehículo	Cantidad asientos	N° pasajeros Adultos _____ Niños _____		Destino Salida: Llegada:
Tarifa	Valor total	Depósito	Moneda	Fecha límite de pago
Forma de pago:	Efectivo	Tarjeta de crédito	Convenio	
Directo	Agencia	Corporativo	Pedidos especiales	
Cambios	Cancelaciones			
Persona que toma la reserva				

Si la reserva se realiza por Internet, el funcionario de la empresa recibe el formato anterior, diligenciado por el cliente, así que deberá responder agradeciendo por el mensaje e informando que **la reserva quedará en firme al momento del pago** (de acuerdo con las políticas comerciales de la empresa).

Una vez recibido el soporte del pago, se registra la reserva y se remite el contrato al cliente para su suscripción.

1.6 Registros de reservas

Se debe dejar registro de la reserva, indicando como mínimo: número de personas, si es individual o grupal, pedidos especiales, tramos de viaje, itinerario, fecha del viaje (partida y llegada), horarios, servicios incluidos, precio total y saldo a abonar, persona de contacto; incluyendo información de los distintos medios de cómo llegar al punto de partida.

Una vez recibido el formato de **Solicitud de Servicios** (ver Numeral 1.5 Gestión de reservas) y el soporte del pago, se revisa el **Plan de Viaje** (si la ruta está prediseñada) o se procede a diseñarlo. (Ver Numeral 1.7. Plan de viaje).

La formalización del servicio se realiza mediante un contrato comercial que debe detallar por lo menos:

- Fecha y hora de inicio y finalización del servicio.
- Horarios.

- Servicios incluidos.
- Número de personas.
- Persona de contacto.
- Normas legales aplicables.
- Itinerario completo.
- Gastos de manutención y alojamiento del conductor.
- Seguros contemplados.
- Derechos y obligaciones de cada una de las partes.
- Obligaciones del conductor, del guía y/o acompañante (en los casos que se requiera).
- Aclaraciones de conceptos que pudieran ocasionar error o malos entendidos por desconocimiento de los clientes.
- Formas y medios de pago.
- Pólizas de cumplimiento.

El contrato se debe remitir al cliente, quien hará llegar su aceptación, por los medios dispuestos por la empresa: físicamente, mediante correo electrónico, entre otros.

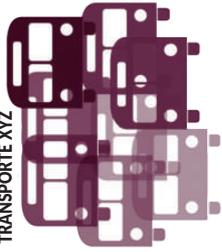
Los medios de pago pueden ser:

- Depósito bancario
- Pago por Internet
- Crédito que se ha establecido mediante contrato con una agencia de viajes o cualquier otra organización.

Una vez el cliente realice la confirmación, la reserva se registra en la programación de servicios.

Ejemplo:

TRANSPORTE XYZ



FORMATO DE PROGRAMACIÓN DE SERVICIOS

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 1 DE 1

PROGRAMACIÓN DE SERVICIOS MES Y AÑO

Día	Destino	Duración (días)	Hora salida	Fecha de llegada	Hora de llegada	Vehículo asignado	Conductor asignado	Guía o acompañante	Nº de reserva	Lugar de salida
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo	Asistente de Operaciones	Jefe de Operaciones	Gerente General
Firma			

1.7 Plan de viaje

La organización debe contar con un plan de viaje que contemple su itinerario, los tiempos o duración de los servicios y los aspectos de soporte como ser: estaciones de servicio, disponibilidad de baños públicos, centros de atención médica, farmacias, auxilio de rodados, entre otros.

Todo servicio que preste la empresa debe planificarse con antelación y actualizarse en la medida en que cambien circunstancias que lo ameriten (por ejemplo, el mejoramiento de una vía). Esta planeación del viaje también requiere una **inspección previa en campo** para analizar circunstancias que solo pueden observarse **in situ**. Existe ya en el mercado software disponible para hacer simulaciones.

Los parámetros para el diseño de la ruta son: **SEGURIDAD, CONFORTYVELOCIDAD** (en ese orden). Al tratarse de recorridos turísticos es importante que el cliente conozca alternativas en las cuales se puede mejorar la experiencia de los viajeros, sacrificando, si es del caso, la velocidad del viaje.

Esto quiere decir que si una vez planificado el viaje, se encuentra que existe un atractivo que puede ser conocido por los turistas, pero se debe desviar un poco la ruta, retrasando el recorrido por 40 minutos, la empresa debe consultar a la agencia de viajes o a quien haya contratado el servicio, para incluir dicha visita.

Las actividades a tener en cuenta serían las siguientes:

- a) Clasificar los tipos de servicio que presta la empresa, para caracterizarlos documentadamente:
 - **Tranfers** (recorridos desde y hacia el aeropuerto).
 - Recorrido para empresas que transportan a sus empleados hasta el lugar de trabajo.
 - Rutas de colegios.
 - City Tours.
 - Transporte para eventos y congresos.
 - Excursiones o salidas de un día.
 - Recorridos de más de un día.
- b) Establecer claramente los requisitos del cliente: día del viaje, horarios, puntos de encuentro, destino, paradas, edad y características de las personas a trasladar, etcétera.
- c) Prever condiciones de tráfico y otros eventos que conlleven tiempo a considerar.
- d) Establecer tiempos máximos para cada etapa de la ruta.
- e) Establecer costos y gastos en los que se incurrirá para la realización de todo el itinerario y establecer un estándar del dinero que deba ser proporcionado a los conductores, previendo:
 - Manutención del conductor (desayunos, almuerzos, cenas, alojamiento cuando sea necesario, e hidratación).
 - Pagos de combustible (con tarjeta o en efectivo).
 - Pagos de peajes.
 - Imprevistos (se debe establecer un monto).
- f) Asignación de un conductor a quien debe ser entregada toda la información de la ruta.
- g) El conductor debe revisar la ruta con el guía de turismo, un día antes de la salida.

Importante:

El vehículo debe tener GPS o debe llevar los mapas detallados con toda la información necesaria.

Se debe establecer un mecanismo para que se cumplan los trayectos, horarios y demás detalles del recorrido. Puede ser una encuesta, o un formato detallado. Si la recogida o descenso de las personas no se puede hacer en terminales, es preciso buscar lugares seguros y autorizados.

1.8 Listado de pasajeros por cada viaje

La organización debe contar, antes de la salida de cada viaje, con un listado de pasajeros, que como mínimo especifique la siguiente información: nombre completo, documento de identidad, nacionalidad, edad. Este listado debe incluir también los datos de los guías o coordinadores que acompañan la actividad.

A continuación, un modelo del formato que podría emplearse:

 <p style="text-align: center;">LISTADO DE PASAJEROS</p>	CÓDIGO:				
	VERSIÓN:				
	FECHA DE VIGENCIA:				
	PÁGINA 1 DE 1				
DATOS DEL VIAJE					
Fecha de viaje			Vehículo		
Lugar de salida			Lugar de llegada		
Hora de salida			Hora de llegada		
DATOS DE CONTACTO					
Guía / acompañante:			Teléfono de contacto:		
Conductor			Teléfono de contacto:		
Asiento	Nombre	Apellido	Documento identidad	Nacionalidad	Edad
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
...					

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo	Asistente de operaciones	Jefe de operaciones	Gerente General
Firma			

1.9 Plan de limpieza de las unidades de transporte

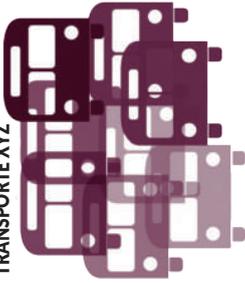
Se debe disponer de un plan donde se defina la periodicidad de las tareas de limpieza de las unidades de transporte, incluyendo cuando fuera pertinente: baños, cafeteras, dispensadores, equipos de calefacción y refrigeración, y otros equipamientos a ser utilizados en el servicio. Estas acciones, deben registrarse cuando se llevan a cabo.

Las instalaciones de la empresa deben permanecer limpias, ordenadas y tener un buen aspecto, cuidando de armonizar los colores con los de los vehículos y con los logotipos institucionales.

En cuanto a los vehículos, estos deben tener el mismo aspecto que se presenta en el material publicitario, en la página web y fotografías que el cliente ha conocido; es decir, no se deben ofrecer vehículos con los que no cuenta la empresa.

Las tareas de limpieza y mantenimiento se asignan en la planeación de **turnos de aseo y mantenimiento**. Ejemplo de baños:

Todas las actividades de limpieza realizadas deben quedar registradas. El registro de todas estas actividades se consigna en el formato:

 TRANSPORTE XYZ		VEHÍCULO					PLACA					CONDUCTOR ASIGNADO														
		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5				
MES DE LIMPIEZA	Frecuencia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Actividad	H	I	H	I	H	H	I	H	I	H	H	I	H	I	H	H	I	H	I	H	H	I	H	I	H
	Limpieza de pisos																									
	Desempolvar sillas																									
	Aspirar sillas																									
	Limpiar panel del conductor																									
	Desempolvar cortinas																									
	Lavado de cortinas																									
	Limpiar vidrios																									
	Lavar carrocería vehículo																									
	Lavar parte interior del vehículo y motor																									
	...																									

OBSERVACIONES GENERALES

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre		
Cargo	Jefe de servicio al cliente	Gerente General
Firma y fecha		

Importante: Tener presente que la letra **H** corresponde al chequeo de la persona encargada de hacer la limpieza y la letra **I** a la inspección del proceso para su debido control.

En dicha programación, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Los vehículos deben permanecer siempre bien cuidados, sin óxido ni arañazos en el exterior, limpios y organizados en el interior.
- Cuando por razones de una urgencia, el vehículo no está impecable y debe ser utilizado (por ejemplo, si otro vehículo se averió y se precisa recoger a los pasajeros), debe primar el principio de seguridad y luego el de confort, explicando a los pasajeros el motivo.

La limpieza de la parte exterior del vehículo comprende:



La limpieza de la parte interna se realiza así:

Parte interna	Frecuencia	¿Qué hacer?
Piso	Diario	
Sillas	Diario	Desempolvar.
Sillas y descansa pies	Semanal	Aspirar y lavar con productos de limpieza en espuma.
Panel conductor	Diario	Limpiar con trapo; preferiblemente microfibra.
Panel conductor	Semanal	Limpiar con ceras o siliconas.
Cortinas	Semanal	Se desempolvan y se lavan.
Cubre cabezales	Diario	Cambiar y lavar.
Maletero	Diario	Aspirar y limpiar.
...		

Para los **vehículos que cuentan con baño**, diariamente se debe cambiar el agua en el sistema, utilizando productos antisépticos; igualmente, limpiar y desinfectar, el inodoro y la papelera, a la cual se le coloca bolsa plástica dentro.

Es importante **estar al tanto de la provisión de agua**, para lo cual el sistema de aire del vehículo debe funcionar perfectamente.

Es preciso aprovechar los espacios durante las paradas para revisar la limpieza interior y exterior del vehículo, recogiendo basura y limpiando lo que sea necesario.

1.10 Plan de mantenimiento programado

Se debe diseñar un plan de mantenimiento programado en donde se establezcan las acciones, los responsables y la periodicidad para realizarlas. Se debe dejar registro de la realización del plan para hacer un seguimiento efectivo.

Importante:

La empresa debe estar al tanto de toda la normatividad que la rige y aplicarla en el mantenimiento y funcionamiento de los vehículos.

La persona o personas que estén a cargo del mantenimiento deben establecer el Plan de Mantenimiento Preventivo y Predictivo. En el mismo se establecen para cada vehículo y para cada equipo, todas las actividades de mantenimiento a realizar y la frecuencia de las mismas. En el diseño de esta herramienta se debe tener en cuenta:

- Una revisión mensual del estado y funcionamiento de los elementos de equipamiento de zonas comunes, en particular de los que están a disposición de los viajeros (aseos, climatización, seguridad eléctrica, etc.)
- Elementos mecánicos (sistema de suspensión mixta o integral-neumática) y materiales aislantes destinados a reducir las vibraciones y ruidos en marcha.
- Toda anomalía se debe arreglar inmediatamente sea detectada. Si el vehículo está en servicio, es una obligación del conductor.
- El plan de mantenimiento puede ser realizado por personal de la empresa, asignado para tales tareas, quienes deben disponer de todos los documentos y formatos para reportar daños o cualquier tipo de anomalía que encuentre.

Posteriormente, es recomendable establecer un **cronograma para los mantenimientos programados** con el fin de conocer los momentos en que el vehículo quedará fuera de servicio y así el personal pueda organizar sus labores. Es indispensable que el cronograma incluya el detalle de las tareas a realizar, de tal manera que se pueda hacer una trazabilidad posterior.

Es recomendable que el cronograma esté impreso en lugar visible en la oficina del Jefe de Operaciones o en el área de mantenimiento (taller), si la empresa cuenta con uno propio, para

mantener presentes las fechas. En cada casilla de mes se sugiere escribir el día en que se realizará la tarea; así mismo utilizar colores tipo semáforo para estar al pendiente del cumplimiento o tomar acciones correctivas cuando no es posible realizarlo.

 <p style="text-align: center;">CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS</p>		CÓDIGO:											
		VERSIÓN:											
		FECHA DE VIGENCIA:											
		PÁGINA 1 DE 1											
AÑO													
EQUIPO	ACCIÓN	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aires acondicionados	Recarga de gas, limpieza y revisión de piezas											15	
Calentadores	Revisión y limpieza general			1			1			1			1
Conexiones eléctricas	Revisión de cableado, estado de seguridad					15						15	
Sistema de suspensión	Funcionamiento general	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5
	Hecho												
	No pudo realizarse completamente; se reprogramó nueva fecha para finalizar tarea.												
	No realizado. Se reprograma en el menor tiempo posible.												

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo			
Firma y fecha			

1.11 Revisiones requeridas por la normativa vigente

Se deben realizar todas las revisiones de las unidades de transporte, de las instalaciones y del equipamiento que la reglamentación vigente y el fabricante lo exigen. La organización debe demostrar a través de registros, remitos, facturas, etc. que ha realizado todas las revisiones obligatorias.

La empresa debe tener el registro pormenorizado de todos los documentos, facturas y demás documentos que le permitan demostrar en cualquier momento que cumple con la normatividad vigente y que se han realizado las revisiones obligatorias.

Para tal fin, se puede realizar una lista de chequeo y una carpeta en la que se mantengan las evidencias correspondientes. Además, dentro de cada vehículo deben permanecer los documentos requeridos para la prestación del servicio en el lugar establecido por la empresa. Antes de cada servicio, el conductor revisará la completitud de dichos documentos.

 <p style="text-align: center;">REVISIONES REQUERIDAS POR LA NORMATIVA VIGENTE</p>	CÓDIGO:
	VERSIÓN:
	FECHA DE VIGENCIA:
	PÁGINA 1 DE 1

FECHA	NOMBRE DE QUIEN RESERVA	Nº VEHÍCULO	TIPO
LISTA DE CHEQUEO REGLAMENTO VIGENTE			
DOCUMENTACIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
Fotocopia autenticada del título del vehículo.			
Fotocopia autenticada del seguro de pasajeros.			
Fotocopia autenticada del seguro contra terceros.			
Copia de cédula de identidad del propietario.			
Copia de cédula del registro automogtor.			
Habilitación municipal.			
Canon por habilitación anual.			
Registro del conductor.			
Planilla de la inspección técnica aprobada.			
Permiso Senatur.			
OBSERVACIONES GENERALES			

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo	Asistente de operaciones	Jefe de operaciones	Gerente
Firma			

1.12 Registro de averías

Se debe disponer de un registro donde se recojan todas las averías que se producen en las unidades de transporte. La información mínima requerida, debe ser: tipo, descripción y fecha de la avería; y fecha de la reparación.

Esto se realiza mediante un libro o registro de averías.

La empresa debe contar con un técnico (mecánico) o taller de reparaciones, ya sea de la empresa o como staff, el cual debe prestar servicios en el momento en que se necesite; a través del mismo, se deben tener previstos los procedimientos a realizar en caso de averías que puedan afectar la seguridad y comodidad de los clientes.

Esta información debe ser suministrada a los conductores en el plan de capacitación. Los conductores deben contar con formatos e impresos que les permitan reportar las anomalías en equipos y vehículos, durante sus servicios.

1.13 Revisión previa y posterior de las unidades de transporte

Se realiza una revisión de la unidad de transporte antes de iniciar los itinerarios y al finalizar los mismos, para asegurar el buen estado del vehículo e identificar posibles averías. Se debe dejar registro de estas comprobaciones mediante una lista de chequeo.

En todo momento los vehículos deben estar en perfecto estado. A continuación, una lista de cómo debe estar una unidad idónea:

 <p style="text-align: center;">REGISTRO DE AVERÍAS</p>	CÓDIGO:
	VERSIÓN:
	FECHA DE VIGENCIA:
	PÁGINA 1 DE 1

DATOS DEL VEHÍCULO			
Tipo	Placa	Conductor que repota (nombre)	Ubicación del vehículo
Descripción de la avería:			Fecha reporte de la avería
Descripción de la reparación efectuada:			Fecha de reparación
Repuestos utilizados:			Proveedor (taller, mecánico)
Tiempo garantía de la reparación			Forma de pago

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo			
Firma			

- a) **Las características físicas** del vehículo se expresarán en función de las siguientes magnitudes (de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la empresa):
- La potencia mínima del motor en rendimiento de carga/potencia mínima será de 15 CV/DIN/10 o 11 Kw/Tm.
 - Sistema de frenos secundarios con ABS.
 - Cortinillas u otro dispositivo anti-sol.

- Bodega revestida, con capacidad mínima de 120 decímetros cúbicos por pasajero.
 - Lunas panorámicas.
 - Sistemas de audio y vídeo (este último opcional)
 - Nevera (opcional)
 - Suspensiones especiales (mixta o integral neumática)
 - Climatización o aire acondicionado
 - Asientos anatómicos y regulables
 - Lámpara de lectura individual
- b) **La climatización**, deberá permitir la difusión constante y la regulación equilibrada de la calefacción y el aire acondicionado, permitiendo alcanzar en diferentes puntos del vehículo a la misma temperatura.
- c) **La capacidad de frío** será de 15 metros cúbicos/hora/pasajero. En el caso de que la climatización no funcione, el vehículo debe contar con aberturas practicables en el techo o en los laterales.
- d) **El número máximo de filas de asientos** admisibles para un vehículo estándar de 12 metros es de 15, con un máximo de 55 plazas.
- e) **Los asientos**, anatómicos y reclinables, dispondrán de fundas de cabezales, reposabrazos abatibles.
- f) **La iluminación** de la cabina contará como mínimo con los siguientes puntos de luz:
- Lámparas de noche, preferentemente de baja potencia.
 - Lámparas de iluminación intensa a la altura de las puertas, que faciliten la subida y baja de viajeros.
 - Indicadores en los escalones.
 - Luz individual en los asientos, de accionado individual.
 - Luz de techo o flexo, en el puesto del conductor.
- g) El vehículo dispondrá de una **instalación sonora** con altavoces de precisión en relación de 1 por cada 4 pasajeros. Preferentemente, existirá un sistema de canales de música que pueden ser seleccionados y escuchados con audífonos. Además, el vehículo contará con micrófono para el conductor y el guía.
- h) **Servicio de baño** con cisterna y lavabo, disponible para el pasajero.
- i) Los vehículos irán equipados con **repuestos y herramientas**; así como materiales y productos de limpieza suficientes, que permitan un mantenimiento constante y básico en ruta.
- j) Los vehículos dispondrán de todos los **elementos de seguridad y protección** establecidos en los reglamentos.
- k) Todos los **elementos cuyo funcionamiento no sea obvio deben tener instrucciones necesarias para su manejo**. Dichas instrucciones, independientemente si van dirigidas al personal de la empresa como a los clientes (referidas a útiles de trabajo, controles de niveles, mecanismos de seguridad, etcétera) estarán redactadas de forma clara y esquemática.

La siguiente lista de chequeo, ejemplifica las revisiones que deben adelantarse antes y después de cada ruta; será menester de la empresa complementarla de acuerdo con sus necesidades.

TRANSPORTE XVZ



REVISIÓN PREVIA Y POSTERIOR DE VEHÍCULOS

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 1 DE 1

MES Y AÑO DE REVISIÓN	VEHÍCULO					PLACA					CONDUCTOR					SUPERVISOR									
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5				
Actividad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Frecuencia	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
Revisión de cabezales																									
Revisión de luces																									
Revisión de aceite																									
Revisión de correa																									
Limpieza filtro del aire																									
Revisión de batería																									
Precio neumáticos																									
Revisión bomba suspensión																									
Revisión radio-microfono																									
Revisión aire acondicionado																									
Revisión botiquín																									
Revisión emisora																									
Revisión video-pantalla																									
Revisión de documentación																									
Revisión respuestos																									
...																									

OBSERVACIONES GENERALES

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre		
Cargo	Jefe de operaciones	Gerente General
Firma y fecha		

Importante: Tener presente que la letra **H** corresponde al chequeo de la persona encargada de hacer la limpieza y la letra **I** a la inspección del proceso para su debido control.

TRANSPORTE XYZ



REVISIÓN PREVIA Y POSTERIOR DE VEHÍCULOS

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 2 DE 2

MES Y AÑO DE REVISIÓN	VEHÍCULO					PLACA					CONDUCTOR					SUPERVISOR									
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Frecuencia	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
Limpeza radiadores																									
Limpeza filtro aire acondicionado																									
Filtro aceite																									
Revisión extintores																									
Revisión líquido de dirección																									
Revisión zapata de frenos																									
Revisión embrague																									
Revisión rueda de repuesto																									
Aceite caja de cambio																									
Aceite del grupo																									
Revisión anticongelante																									
Sustitución filtro aire neumático																									
Filtro gas-oil																									
Engrase																									
...																									

OBSERVACIONES GENERALES

Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Nombre		Asistente de operaciones	Jefe de operaciones	Gerente General	
Cargo		Asistente de operaciones	Jefe de operaciones	Gerente General	
Firma y fecha					

Importante: Tener presente que la letra **H** corresponde al chequeo de la persona encargada de hacer la limpieza y la letra **I** a la inspección del proceso para su debido control.

BP2. Recursos materiales, equipamiento, instalaciones y proveedores

2.1 Identificación de la organización

Se debe identificar claramente el nombre de la organización en la entrada del espacio físico del establecimiento, como así también las unidades de transporte según lo exigido por la autoridad de aplicación.

Una empresa que coloque su nombre en la entrada de su establecimiento brinda confianza a proveedores y clientes. Es aconsejable un diseño que cumpla con todos los requerimientos normativos y mercadológicos.

Al crear la marca, imagen, logomarca o logotipo es importante también contar con el **manual de identidad corporativa**. Este es un documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de una compañía, servicio o producto. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la **marca y/o logotipo** en los diferentes soportes internos y externos de la compañía, especialmente en aquellos dirigidos al público.

Se considera significativo dado que **garantiza tener una consistencia en todas las comunicaciones generadas por la empresa** tanto a nivel interno como externo. Adicionalmente permite ahorrar tiempo cada vez que quiera producirse una pieza oficial para transmitir la información necesaria.

El manual describe los signos gráficos escogidos por la compañía para mostrar su imagen, así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, tipografías corporativas, entre otros. Explica su forma, oportunidad y **lugar de utilización mediante la inclusión de ejemplos gráficos**.

Aplicaciones de la marca

- Papelería corporativa.
- Carpeta corporativa.
- Comunicación interna.
- Comunicación externa.

TRANSPORTE XYZ



Logotipo

Transmitir que se **cumple con las normas y regulaciones dadas por el Gobierno de Paraguay**, respecto de la formalización, genera **confianza** en los clientes, brinda **tranquilidad** a los proveedores y **seguridad** a los empleados.

En cuanto a los vehículos, es importante revisar la normatividad vigente para establecer la forma en que deben aplicarse las identificaciones del vehículo que además de contar con el nombre y logotipo de la empresa puede también incluir número de identificación vehicular,

distintivo por ser servicio turístico y/o escolar, número de motor, número de chasis, entre otros aspectos que deben ser tenidos en cuenta.

2.2 Espacios y/o canales de atención al cliente

La organización debe contar con un espacio físico y/o virtual para la atención del cliente, con un horario establecido. Se debe asegurar de contar con algún canal de comunicación eficaz como ser: páginas web, redes sociales, líneas telefónicas, e-mail, etc.

Una buena **comunicación interna** se refleja en el mensaje que la organización brinda a sus clientes; por ello, tanto una como otra son igual de importantes; identificar cuáles son los medios más eficientes es tarea de la gerencia en cooperación con sus colaboradores.

Algunos medios utilizados son:

	Reuniones/comités: para abordar temas específicos con clientes y de la organización con personal de diferentes áreas		Chat Empresarial: comunicación precisa y directa con el personal ; permite realizar reuniones grupales, capacitaciones, datos relevantes. Atender clientes con premura.
	Carteleras: usadas para transmitir información relevante y de interés para el personal .		Correo Electrónico: facilita el envío y recepción de la comunicación a nivel interno de la organización y, entre esta y los clientes , de forma ágil y precisa.
Circulares internas: informan, al personal , sobre asuntos normativos, legales y organizacionales, entre otros.		Buzón de Sugerencias: canal que permite tanto al personal como a los clientes , formular sugerencias respecto de diferentes temas que los afecten.	
	Página web: información electrónica que puede ser accedida a través de un navegador, por el personal y clientes .	Redes sociales: sitios de internet de colectivos con intereses. Intercambio de información para personal más clientes y entre ellos.	

Fuente imágenes: empresaludng.com.ar / 123rf.com / itahora.com / freepik.com / adclichosting.com / ingeniovirtual.com

De los anteriores ejemplos, todos son aplicables **para colaboradores de la organización**. Las reuniones, el chat empresarial, el correo electrónico, el buzón de sugerencias, las redes sociales y la página web sirven como medios de comunicación con el **cliente**.

En todos los casos, es necesario que la organización defina una **matriz de comunicaciones** que le permita mantener controlados y actualizados los mecanismos por los cuales transmite sus mensajes; el siguiente cuadro refleja, de manera sencilla, cómo diseñarla:

¿QUÉ?	¿QUIEN?	¿A QUIÉN?	MEDIO	FRECUENCIA
Información	Cargo	Cliente interno / externo	Canal de comunicación	Periodicidad
Ejemplo interno				
Próxima revisión técnico-mecánica de vehículos	Jefe de Operaciones	Conductores	Correo electrónico Comité	Según cronograma de mantenimiento preventivo
Ejemplo externo				
Promociones por pagos anticipados	Vendedores	Clientes	Correo electrónico y redes sociales	Según plan de mercadeo (previo a temporadas bajas)

2.3 Inventarios de insumos

La organización debe realizar inventarios de insumos críticos para la prestación del servicio en forma documentada, y mantenerlos actualizados, a fin de asegurar los stocks mínimos necesarios y prever las necesidades de compras. Son ejemplos de insumos críticos: kit de reparaciones, repuestos, herramientas esenciales y de remolque, etc.

El objetivo de esta labor es tener un pormenorizado control de los insumos y materiales de la empresa (que generalmente son costosos); así como determinar las **necesidades de compras**.

Es importante contar con los espacios adecuados y seguros para el almacenamiento de los equipos, materiales y para los **productos de limpieza**. Dichos espacios estarán preferentemente aislados o separados, identificados, normalmente cerrados y serán independientes de otras utilidades diferentes.

Se debe disponer de un almacén o taller en el que se mantiene un stock de consumibles y partes de repuesto que permita afrontar las **reparaciones habituales**, aunque las labores principales estén subcontratadas. Los stocks mínimos de materiales y productos de uso frecuente deben de estar definidos.

Cada año, es preciso realizar un inventario de materiales de repuestos que debe coincidir con la revisión del material almacenado con el fin de detectar posibles materiales defectuosos u obsoletos; a estos últimos se les aplicará un tratamiento adecuado con el fin de evitar su uso indebido.

Cada tipo de materia o producto debe tener establecido su lugar en el almacén o bodega. Si se trata de lencería (cubre cabezales) u otros elementos que puedan ensuciarse, se protegerán debidamente.

A tener en cuenta:

Nunca se almacenan productos de consumo humano junto con sustancias químicas y de limpieza.

A continuación, un formato aplicable para el inventario:

 <p style="text-align: center;">INVENTARIO E INSUMOS</p>		CÓDIGO:			
		VERSIÓN:			
		FECHA DE VIGENCIA:			
		PÁGINA 1 DE 1			
Artículo		Cantidad en almacén	Entradas (Compras)	Salidas (Datos de baja por desgaste y otros factores)	Inventario final
Código	Nombre				

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo			
Firma y Fecha			

2.4 Listado de proveedores críticos

Se debe disponer de un listado actualizado de los proveedores críticos con sus datos de contacto y los servicios que provee. Se debe incluir en este listado los servicios técnicos oficiales.

Para la **reposición de vehículos** es importante tener en cuenta:

- Legislación y normativa vigente.
- Antigüedad de la flota.
- Seguridad de los vehículos: incorporación de tecnologías y mecanismos de seguridad avanzados.
- Motivos medio ambientales: sistemas de energía de los vehículos menos contaminantes.
- Características del servicio a prestar.
- Otros (de acuerdo con la normativa vigente y las políticas de la empresa).

Para la **selección de proveedores** es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Se debe hacer una evaluación previa a la compra y una periódica, luego de la misma.

- La evaluación previa se realiza con la revisión de operaciones anteriores, certificados, etcétera.
- Luego se realiza una evaluación en la operación, la cual es periódica. Si existe acumulación de incidencias, obviamente se puede rechazar este proveedor para próximas compras.
- Cuando el proveedor es único, de igual forma debe ser evaluado.

En cuanto a los **proveedores de repuestos, autopartes y suministros** en general, se debe disponer de un listado de proveedores con la siguiente información:

- Datos de referencia: designación comercial, razón social, dirección, identificación fiscal, teléfono, correo electrónico, persona de contacto.
- Detalle de los productos y servicios que brinda y que cumplen con los requisitos de la empresa.
- Limitaciones o condicionantes de los proveedores y/o sus productos.

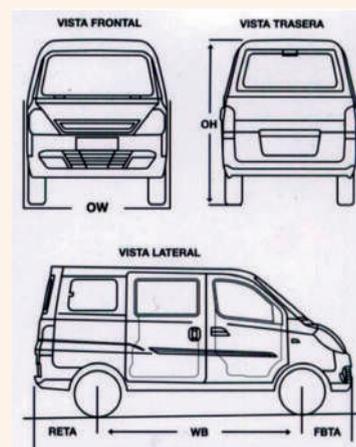
Proveedor	Tipo	N° ID	Teléfono	Correo	Contacto	Observaciones
Cars Turismo	Vans	3456789	6257523	info@carsturismo.py	Fabián Guillén (Jefe de servicio al cliente)	Autos de capacidad hasta 8 paxs. Modelos 2018.
Ruta 360	Repuestos	5678901	4567890	pedidos@gmail.com	Catalina Arenas (Jefa de distribución)	Solicitud con 24 horas de antelación.

Las compras de materiales y repuestos se realizan a partir del análisis de **las fichas técnicas de cada vehículo**, en las que se encuentra la productividad, incidencias mecánicas y las intervenciones de mantenimiento y limpieza.

Ejemplo:

FICHA TÉCNICA	
Motor	L4, 16 Válvulas
Cilindrada	1.206 c.c.
Potencia	84.6 HP/6.000 rpm
Torque	10.40 Kgm/4.000 r.p.m
Alimentación	Inyección electrónica multipunto
Transmisión	Manual de 5 velocidades
Tracción	Trasera
Suspensión	Delantera: Independiente McPherson Trasera: Eje rígido con ballestas
Dirección	Cremallera (Asistida opcional versión Plus)
Frenos	Discos adelante y campana atrás
Llantas	165/70 R13"

Fuente: carrosyclassicos.com



DIMENSIONES	CN N200 CARGO	VAN N200 PASAJEROS	VAN N200 PLUS
WB (Wheel Base)	2.500	2.500	2.500
OL (Largo)	3.860	3.860	3.860
OH (Alto)	1.860	1.860	1.860
OW (Ancho)	1.570	1.570	1.570
FBTA (Voladizo Delantero)	600	600	600
RETA (Voladizo Trasero)	750	750	750

Aquellos con los que se llegue a un acuerdo deben incluirse en la lista de proveedores.

Cuando se realice contrato para la compra, el mismo debe contar con los siguientes requisitos:



BP3. Personal

3.1 Responsable de coordinar las acciones de calidad de la organización

Se debe definir, dentro de las funciones de la estructura de la organización, la persona que tiene como tarea, el seguimiento del presente documento.

Un asistente o coordinador de calidad es la persona responsable de documentar la información, teniendo como base este **Manual de Buenas Prácticas**, los de procedimientos, el de funciones, el de reservas y todos aquellos que hagan parte de la operación de la empresa de transporte, velando por su cabal cumplimiento.

Un **ejemplo de sus funciones y responsabilidades** puede verse en el **Numeral 1.1. Estructura Organizacional**.



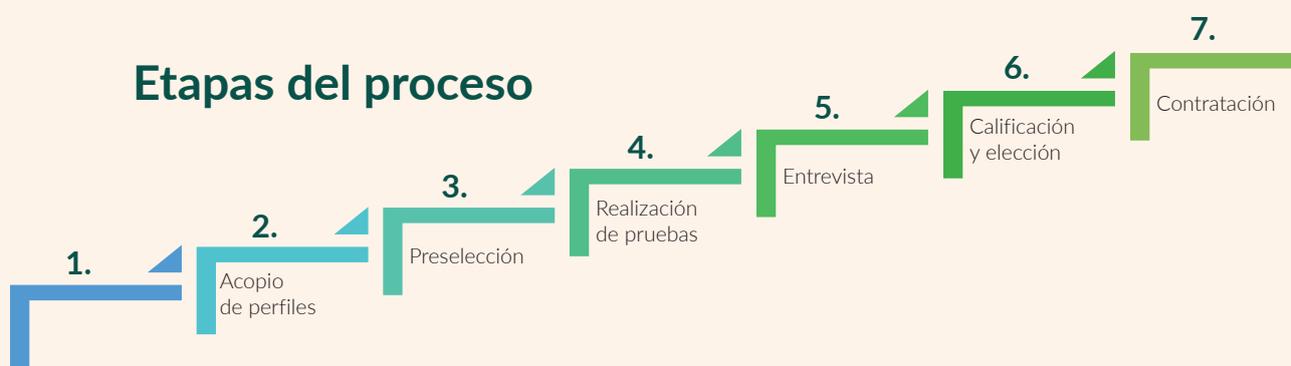
Para **microempresas**, es aconsejable que la función sea asignada a **un colaborador de la organización**, que deberá compartir su trabajo diario con el de calidad; puede **rotar cada 3 meses**, con el propósito de lograr que todos en la organización entiendan el compromiso asumido con la aplicación de las buenas prácticas; para **pequeñas empresas** la coordinación de calidad puede asignarse a un área en concreto, **rotándola cada año** y, para **medianas empresas** lo más recomendable es que contraten un **experto externo** o **definan un departamento** dentro de la organización.

3.2 Competencias y responsabilidades de cada puesto de trabajo

Se deben establecer por escrito los requisitos para cada puesto de trabajo, especificando sus funciones, competencias y responsabilidades. Este documento se utiliza para facilitar la selección de personal, la formación del personal y la difusión del organigrama entre los nuevos empleados.

El **Numeral 1.1. Estructura organizacional**, desarrolla este estándar, en lo referente a la definición de requisitos por cada puesto de trabajo.

La descripción de cargos facilita el proceso de **Selección de personal**:



El proceso inicia con **1. La identificación de la necesidad**. Existen múltiples circunstancias para que esto ocurra: el cargo quedó vacante, se han abierto nuevas rutas, existen mayores demandas en términos legales, se evidencia exceso en la carga laboral de algunas personas, entre otras razones.

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
Del cargo	Del candidato
Medios y herramientas	Habilidades
Ciudad de prestación	Virtudes
Horarios de trabajo	Experiencia
Posibles riesgos	Conocimiento

2. Acopio de perfiles. Una vez surtido el paso anterior, esta etapa busca candidatos (as) que cumplan con los requisitos establecidos. La selección puede ser interna y/o externa; la primera persigue, en primera instancia, *dar oportunidad al personal de la empresa*; para la segunda, los medios de búsqueda son:

- **Anuncios o avisos:** en Internet, prensa, carteles, periódicos, páginas web. La ventaja de este método es que puede llegar a muchas personas. La desventaja, implica tiempo y costos considerables.
- **Recomendaciones:** con amigos, conocidos, trabajadores de la empresa, clientes... Es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes. La desventaja, que el candidato puede resultar poco capacitado para el trabajo.
- **Otros medios:** agencias de empleo, empresas de la competencia, servicio público de empleo, universidades e instituciones educativas de educación superior, gremios, entre otros.

Revisar todos los perfiles recibidos, es la etapa **3. Preselección**, para eliminar aquellos que no cumplan con los requisitos. Con los restantes, es aconsejable establecer puntajes para evaluar; por ejemplo:

CRITERIO	PUNTUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO
Formación técnica	2 puntos por cada hora de actualización	10
Experiencia en conducción mayor a 5 años	5 puntos por cada año	50
Inglés	5 puntos por dominio escrito 5 puntos por dominio hablado	10
Habilidades	10 puntos comunicativas 10 puntos presentación personal 10 puntos relaciones interpersonales	30

Para comprobar si el postulante tiene los conocimientos requeridos, se realizan pruebas orales y/o escritas; de conocimiento técnico y/o de habilidades; a esta etapa se le denomina **4. Realización de pruebas**; también se puede corroborar que la información y las referencias brindadas por el candidato sean veraces.

Para ampliar la información del currículo, se realiza una **5. Entrevista**; con la idea de conocer al aspirante personalmente y evaluar sus habilidades: Es preciso que el entrevistador sea idóneo y cuente con un guion estructurado, de acuerdo con las exigencias del cargo.

Toma de decisión; en esta etapa, denominada **6. Calificación y elección**, quienes desarrollan el proceso de selección, califican, analizan y optan por el candidato mejor evaluado; citan al aspirante para la firma del contrato.

En la última etapa, **7. Contratación**, se formaliza el contrato de trabajo entre la empresa y el candidato seleccionado, éste deberá presentar los documentos personales que la compañía solicite, de acuerdo con las normas vigentes. El contrato debe establecer claramente el cargo a desempeñar, las funciones y responsabilidades, la remuneración, el tiempo, el lugar o lugares donde desarrollará sus labores y demás aspectos necesarios.

3.3 Comunicación al nuevo personal sobre sus responsabilidades y obligaciones

Se debe transmitir al nuevo personal (incluidos los temporales) lo que se espera de ellos, sus responsabilidades y obligaciones, y la política del servicio de la organización. Esta comunicación debe quedar registrada.

Entendida la **Inducción** como la orientación *que la empresa brinda a sus empleados de recién ingreso*; los aspectos básicos que deben ser comunicados a través de la misma son:

GENERALES	ESPECÍFICOS
Estructura organizacional.	Portafolio de productos y servicios.
Misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos.	Entrega de las funciones y responsabilidades, según el cargo.
Accionistas, tamaño de la empresa, proyectos actuales, futuros y metas.	Limpieza y mantenimiento de vehículos e instalaciones de la empresa.
Programas de desarrollo y promoción del personal y Reglamento interno de trabajo.	Explicación de las funciones y lo que se espera del candidato.
Código de vestimenta y aspecto personal; entrega de dotación (cuando sea del caso).	Presentación de compañeros e instalaciones de la empresa, puesto de trabajo (cuando sea del caso).
Horarios, tiempos de alimentación, días de pago, descansos, vacaciones, entre otros.	Entrega de carné, elementos y utensilios.
Ubicación de áreas y seguridad interna.	Entrega y breve explicación del plan de capacitación general y específico.
Generalidades sobre seguridad social.	Bienvenida y presentación.

La inducción hace parte del Plan de capacitación y por tanto sus temáticas deben estar incluidas en la agenda de capacitaciones establecida por la agencia.

3.4 Planificación y registro de los programas de viajes

La organización debe planificar el uso de las unidades de transporte con la respectiva asignación de los choferes-guías a fin de asegurar la disponibilidad y seguimiento de los vehículos y de las personas designadas.

De acuerdo con el formato Programación de servicios del mes (**ver numeral 1.6 Registro de reservas**) se asignaron conductores, vehículos y guías de turismo para cada uno de los servicios que se han reservado. La elección de cada una de estas personas, así como del vehículo, se realiza a partir de la verificación de:

- Disponibilidad (del vehículo, del conductor y del guía) dada por el mismo formato.
- Elección del vehículo adecuado de acuerdo con las características del recorrido a realizar y la ficha técnica del vehículo (**ver Numeral 2.4 Listado de proveedores críticos**).
- Hoja de vida del guía, a partir de la cual se establece experiencia, conocimientos, especialidad, idiomas, etcétera.

Adicionalmente, el **Numeral 1.7. Plan de viaje**, complementa este requisito.

3.5 Conocimiento sobre los productos y servicios ofrecidos por la organización

El personal posee conocimiento de las características de los productos y servicios turísticos que ofrece la organización (como ser: tipos de vehículos, tipos de servicios, excursiones, otros).

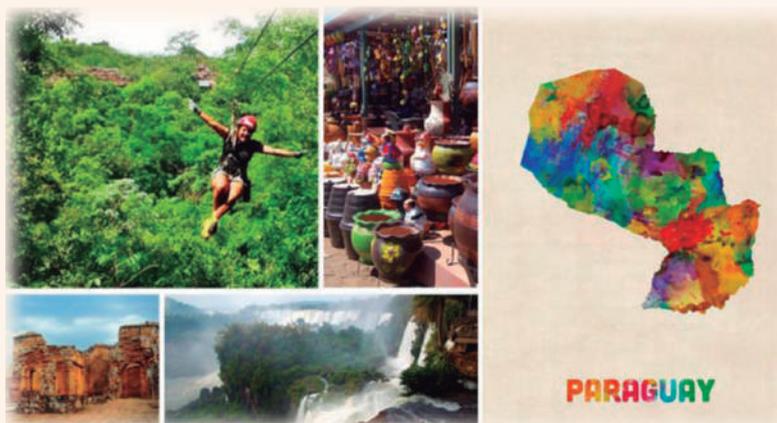
Todo trabajador de la empresa, debe ser un **experto en materia de viajes**, conociendo ventajas y desventajas de las diferentes rutas, vehículos, precios, horarios y destinos. Para tal fin, la empresa debe disponer de los siguientes medios:

- Portafolio de productos y servicios de las agencias de viajes y de los hoteles y alojamientos con los que opera.
- Portafolio de vehículos, suministrado por los concesionarios y marcas de los mismos y apropiados por la empresa.
- Plan de capacitación de la empresa (**ver Numeral 3.8 Capacitación del personal**).
- Información sobre la oferta turística (**ver Numeral 3.6 Información sobre la oferta turística relevante**).

3.6 Información sobre la oferta turística relevante

La Dirección debe asegurarse que el personal, que mantiene contacto directo con los clientes, conoce el entorno geográfico del destino en el que se localiza la organización y los atractivos turísticos más importantes de la región.

Un **método efectivo** para una empresa transportadora, en alianza con sus clientes (agencias de viajes y alojamientos), es realizar **viajes de incentivo dirigidos a sus empleados**, lo cual no solo les mejora el conocimiento sobre los destinos que se cubren, sino que tiene **efectos positivos** en el bienestar, la motivación y el sentido de pertenencia del capital humano de la empresa.



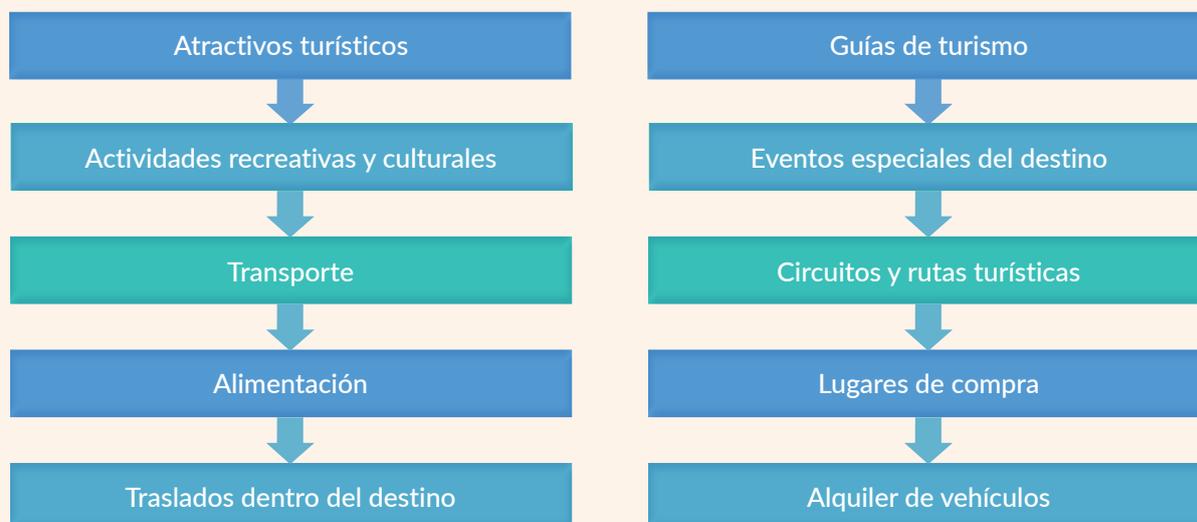
Fuente: pinterest.com / tripadvisor.com / esarpy.wordpress.com / raph.co.uk

Los guías de turismo pueden ser también aliados en este proceso, a partir de capacitaciones que se pueden incluir en el plan de la empresa y en sus charlas informales con los conductores, durante los recorridos.

3.7 Materiales y soportes de información

La organización debe contar con elementos y/o materiales propios o de terceros (folletos, mapas, páginas web, apps, dossiers, otros) para brindar información al cliente acerca de servicios, actividades y atractivos del destino; incluyendo los datos de contacto de las oficinas de información

turística si las hubiera. Son ejemplos de información a brindar: excursiones, servicios de alimentos y bebidas, alojamiento, servicios médicos, lugar de venta de artesanías, etc.



Cada vez es *menor el uso de material impreso y mayor el tecnológico*. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones han permitido incorporar innovadores medios para informar acerca de la industria de los viajes.

Existen aplicaciones, para conocer la geografía de los destinos, clima, rutas de transporte terrestre, moneda extranjera, recorridos virtuales que incentivan el desplazamiento de turistas hacia los destinos.

La empresa *debe solicitar en oficinas de información turística y en agencias de viajes información*. Entre la información que debe estar disponible, para orientar a los pasajeros, se menciona:

Es importante incluir algunos documentales sobre los destinos turísticos a visitar, entre la oferta de videos que se disponen para los pasajeros.

3.8 Capacitación al personal

La Dirección debe asegurar que se realizan como mínimo 2 capacitaciones anuales relacionadas con aspectos críticos de la prestación de servicios, como ser: seguridad vial-conducción defensiva, atención al cliente, primeros auxilios, de actualización de la oferta turística. Se deben mantener registros de las capacitaciones recibidas.

Contar con un proceso continuo de formación constituye un factor de éxito para la empresa. Para identificar las necesidades de formación, se deben revisar los manuales de cada puesto de trabajo y elaborar el Plan de Capacitación que debe contener:

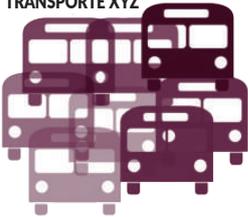
- Nombre de la capacitación y contenidos.
- Cargos y personas a las que va dirigida.
- Duración.
- Fechas de realización

Los contenidos a desarrollar en dichas capacitaciones deben estar orientadas a:



Se debe hacer un estricto control de asistencia; igualmente, todos los cursos serán evaluados por los asistentes, mediante encuesta.

A continuación, un modelo tanto de cronograma como del Plan de capacitación:

	CRONOGRAMA PLAN DE CAPACITACIÓN 2018																CÓDIGO:			
																	VERSIÓN:			
																	FECHA DE VIGENCIA:			
																	PÁGINA 1 DE 1			
ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Servicio al cliente Manejo de clientes problemáticos																				
2. Conocimientos técnicos vehiculares Mantenimiento de equipos de calefacción																				
3. Calidad del servicio Atención a personas con discapacidad Nuevos estándares de calidad																				
4. Administración Actualización en Normas ISO																				
5. Transversal (Todos los empleados) Turismo en nuestra ciudad Plan de evacuación																				



PLAN DE CAPACITACIÓN TRANSPORTE XYZ

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 1 DE 1

Fecha de elaboración

01 de enero 2019

JUSTIFICACIÓN: la empresa de Transporte XYZ es un establecimiento reconocido nacionalmente por los servicios diferenciados y exclusivos que presta. Su política de calidad está basada en un recurso humano comprometido con la organización, por lo que uno de nuestros planes fundamentales es mantenerlos actualizados a través de capacitaciones continuas relacionadas con la seguridad, el servicio y el confort; en tal sentido este Plan Anual de Capacitación define las temáticas a abordar, los recursos a invertir y los tiempos, establecidos en un cronograma, así mismo, el personal evalúa la eficacia de la formación brindada.

ALCANCE: el presente plan de capacitación está dirigido a todo el personal de la empresa.

OBJETIVOS

1. Brindar oportunidades de desarrollo personal a todo el equipo de trabajo, motivándolo para que ascienda ...
2. Mejorar la calidad de los procesos que deben desarrollarse dentro del establecimiento, de manera que ...
3. Proporcionar mayor conocimiento sobre la empresa, sus productos, procesos y reglamentos ...

ESTRATEGIAS

1. Diseñar actividades alternativas sobre atención y servicio al cliente.
2. Cofinanciar un curso de actividades con valor en conocimientos técnicos sobre vehículos a 3 personas del equipo.
3. Gestionar con Bomberos la capacitación en primeros auxilios. (...)

Necesidades de capacitación Transporte XYZ

ÁREA DE TRABAJO	TRABAJADORES	REQUERIMIENTOS
Servicio al cliente	3	Manejo de clientes problemáticos
Conocimientos técnicos vehiculares	5	Mantenimiento de equipos de calefacción
Calidad del servicio	8	Atención a personas con discapacidad Nuevos estándares de calidad
Mantenimiento	1	Mantenimiento preventivo de equipos de suspensión
Administración	2	Actualización en normas ISO
Transversal (todos los empleados)	24	Turismo cultural en nuestra ciudad
	24	Plan de evacuación

Presupuesto Plan de Capacitación

Necesidades	Dirige	Horas	Valor Hora	Total
1. Servicio al cliente				
Manejo de clientes problemáticos	Juan Sánchez	3	US20	US60
2. Conocimientos técnicos vehiculares				
Mantenimiento de equipos de calefacción	Servicio de los fabricantes	2	No tiene costo	
3. Calidad del servicio				
Atención a personas con discapacidad	Instituto Nacional de Accesibilidad	3	No tiene costo	
Nuevos estándares de calidad	Consultores de calidad por definir	10	Por definir	
4. Administración				
Actualización en Normas ISO	Consultores de calidad por definir	5	Por definir	
5. Transversal (Todos los empleados)				
Turismo en nuestra ciudad	Oficina local de turismo	2	No tiene costo	
Plan de evacuación	Bomberos de la ciudad	2		

Es importante procurar certificar todas las capacitaciones, lo cual brinda mayor motivación a los empleados y respaldo a los requisitos legales de funcionamiento de la empresa.

3.9 Código de vestimenta y aspecto personal

La organización debe definir y comunicar a todo el personal, los criterios o códigos sobre indumentaria laboral y aspecto personal que los empleados deben mantener durante la jornada de trabajo y su relación con los clientes. Los criterios establecidos deben quedar documentados para asegurar su interpretación.



Fuente: usoa.es

El Código de Vestimenta, es una política interna, por tanto, debe ser reconocida por los colaboradores, desde el momento mismo de la firma del contrato.

El Código, debe explicar por qué es necesario que sea atendido y cumplido, de manera que *el personal entienda las razones y no piensen que se trata solo de un ejercicio de autoridad*; por ejemplo, *por comodidad, por imagen de la empresa, porque un uniforme le ahorra gastos al empleado*, etcétera.

Además, debe establecer claramente todo lo que es permitido usar y lo que no. Es importante que quede claro, también, qué tipo de sanciones *podría recibir una persona que deliberadamente incumpla con el Código*.

Algunas disposiciones pueden ser:

BAÑO DIARIO	PELO LIMPIO Y PEINADOS DISCRETOS
Afeitada diaria para los hombres	Manos y uñas limpias, cortas y sin esmalte
Maquillaje discreto para las mujeres	Revisiones médicas preventivas
Perfumes y lociones discretos	Prohibición de fumar, comer chicle, etcétera, delante de los clientes
Restricciones al uso de joyas y otros implementos	Abstención de hablar por celular cuando está manejando o atendiendo clientes, a menos que sea una urgencia.

Antes de implementar este Código, es necesario revisarlo a la luz de las normativas para no incurrir en faltas al libre desarrollo de la personalidad y otros principios del ámbito de los derechos ciudadanos.

Los empleados que tienen mayor contacto con el cliente deben estar correctamente vestidos y los conductores y personal de mantenimiento, debidamente uniformados, preferiblemente con placa identificativa o similar, en lugar visible, con su nombre.

Teniendo en cuenta que portar adecuadamente el uniforme de trabajo es una responsabilidad de todo el personal, en los descriptivos de cargos se consignará dicha obligación.

3.10 Fórmulas de cortesía y trato al cliente

La dirección debe definir en forma documentada y comunicar a todo el personal, determinadas expresiones y fórmulas de cortesía que se han de emplear en la prestación del servicio. Son ejemplos: las fórmulas empleadas para la atención telefónica, las comunicaciones por correo electrónico, las expresiones de bienvenida y el correcto trato con los clientes.

La empresa puede desarrollar un **manual de atención al cliente escrito**, el cual será socializado continuamente en las capacitaciones que se realicen. Su contenido debe establecer las pautas de atención a clientes y pasajeros antes, durante y después de la prestación de los servicios, contemplando aspectos como los siguientes:

ACTITUD HACIA EL CLIENTE
Escuchar siempre al cliente o pasajero.
Tratar de brindarle soluciones.
Demostrar preocupación por acontecimientos negativos.
Practicar la asertividad gestual.
Usar las palabras señor y señora para referirse al cliente.
Agradecer la atención prestada, cuando se comunica alguna información.
No tutear.
Saludar formalmente: Buenos días..., no dar la mano a menos que el cliente sea quien tome la iniciativa.
Evitar ventilar situaciones internas o del recorrido, delante de los pasajeros.
Expresar interés y voluntad de servicio.
Demostrar respeto y educación.
Mantener informados a los pasajeros sobre el servicio que se presta y otros datos de interés que le soliciten.
Al presentarse problemas con algún pasajero, mostrar tranquilidad y calma.
Mostrar interés y receptividad hacia las sugerencias y solicitudes de los pasajeros.
Permitir y/o facilitar que los pasajeros hagan uso de los mecanismos dispuestos por la empresa para atención de quejas y/o sugerencias.
Dar aviso a las autoridades, cuando una situación de violencia o similar se salga de control.

DELANTE DEL CLIENTE O PASAJERO NUNCA

Fumar, comer o beber.

Discutir, pelear o blasfemar.

Mostrar aburrimiento o desinterés.

Mirar por encima de las gafas.

Usar gafas de sol.

Hacer tertulias cuando el cliente espera.

Bostezar.

Llamar o atender por gestos.

Hablar con volumen de voz alto o inadecuado para la situación.

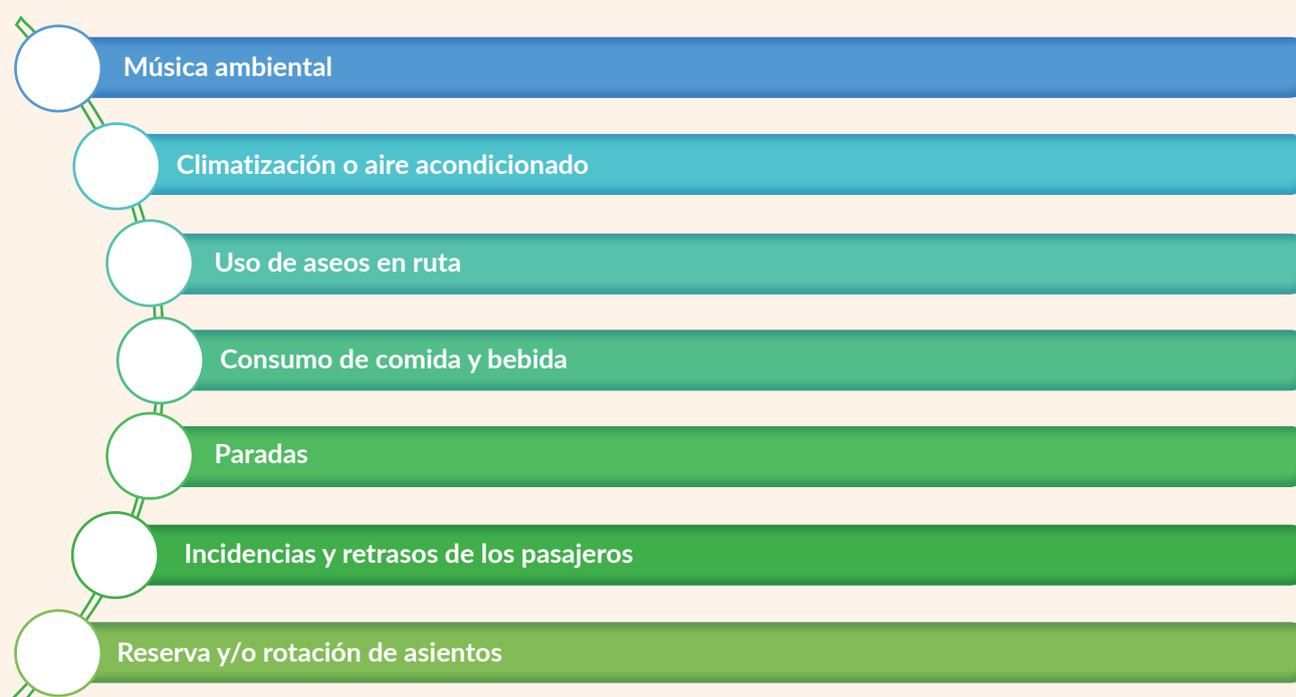
Importante:

El guía de turismo y acompañante de recorridos debe hablar inglés o el idioma de las personas que hacen parte del grupo de pasajeros.

Los horarios de atención al público en oficinas y *call centers* serán establecidos con prioridad conforme la naturaleza de los servicios, las necesidades y características del público objetivo de la empresa y se informará al cliente de los mismos.

Se dispondrá de un servicio de atención telefónica permanente las 24 horas, disponible para clientes, informándose de la disponibilidad y características del mismo.

Además, la empresa debe definir una política interna con respecto a la utilización en los vehículos de:



BP4. Satisfacción del cliente

4.1 Canales de recepción de quejas y/o sugerencias del cliente

La organización debe contar con un medio disponible para que el cliente pueda dejar y/o comunicar sus quejas y sugerencias.

a) **La recepción de reclamaciones** puede realizarse por los siguientes medios:

- Comunicación verbal (telefónica o personalmente en las oficinas de la empresa)
- Comunicación escrita (escritos, correo electrónico, wasaps, entre otros).

En relación con la atención al público en ruta, la empresa debe proporcionar a los pasajeros, un documento donde se establezcan los derechos y obligaciones los conductores y clientes y publicar en lugar visible dentro de sus vehículos e instalaciones el aviso de la disponibilidad de Quejas y Sugerencias.

b) **Las quejas de los clientes** pueden ser recibidas por cualquier persona que mantenga contacto con el cliente, que las atenderá siguiendo las directrices básicas de comportamiento, además las dirigirá al responsable de canalizar todas las reclamaciones. Todo el personal de la empresa debe estar informado de las acciones a seguir.

c) **Una vez recibidas**, se remiten a los responsables de los servicios, quienes definen las acciones para su resolución, así como el plazo y responsable de llevar a cabo el trámite de las mismas, para lo cual contarán con la colaboración del responsable de calidad de la empresa.

d) **Aquellas que requieran una atención urgente**, serán comunicadas inmediatamente al responsable correspondiente.

e) Una vez aplicadas las acciones y verificada su efectividad, se cierra el proceso y cuando se considere oportuno, **se comunica al cliente la investigación llevada a cabo y la resolución adoptada**. Copia de dicha comunicación se archivará junto con el Informe.

f) **Los informes** estarán a disposición del Comité de Dirección para su consulta en las revisiones del Sistema de Calidad.

Es importante realizar un análisis mensual y estadísticas al menos semestralmente, agrupando por tipos o causas de reclamaciones y cuantificándolas con el fin de obtener datos relevantes que permitan hacer trazabilidad a los procesos y tomar decisiones. Efectivas para la no repetición.

4.2 Medición de la satisfacción del cliente

La organización debe disponer de algún método que le permita evaluar el grado de satisfacción de sus clientes respecto a la prestación del servicio. Los resultados deben analizarse y se consideran un registro.

La empresa debe **poner a disposición de los clientes cuestionarios para la evaluación de la calidad del servicio** que evalúen tanto el servicio en general, como los aspectos propios de los

recorridos o rutas. Las primeras se pueden aplicar una o dos veces al año a las agencias de viajes y alojamientos que han contratado los servicios de la empresa; las segundas se deben aplicar al finalizar cada viaje, teniendo en cuenta la disponibilidad del pasajero.

El siguiente es un modelo de encuesta que puede aplicarse:

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN		CÓDIGO:			
				VERSIÓN:		
				FECHA DE VIGENCIA:		
DATOS DEL CLIENTE						
Nombre				Ciudad procedencia		
Dirección de correo electrónico				Teléfono		
Su información es muy valiosa para nosotros						
¿Cómo evaluá la calidad de nuestros servicios?						
1 malo, 5 excelente	1	2	3	4	5	
Unidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Higiene y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Confort de los asientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Velocidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Actitud del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Cumplimiento de horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
¿Nos recomendaría?	SI <input type="checkbox"/>			NO <input type="checkbox"/>		
¿Alguna sugerecia que nos permita mejorar?						
Gracias						
Av. Eusebio Ayala No. 2370 - CP 4545 - TrI. 6555555 Asunción, Paraguay						

4.3 Mejora del servicio

Para mejorar el servicio brindado se deben utilizar los resultados de la satisfacción de los clientes y las quejas o sugerencias recibidas. La organización debe demostrar alguna mejora implantada gracias a la información obtenida de dichos resultados.

A medida que se reciben las encuestas de satisfacción, así como las quejas y sugerencias, se analizan los resultados.

Las estadísticas realizadas, así como la adopción de todos los mecanismos para el mejoramiento de la prestación de los servicios, deben quedar soportados en informes y documentos escritos

La finalidad de los **planes de mejoramiento** es desarrollar una cultura organizacional orientada siempre a la perfección. Los parámetros de actuación para su definición se establecen a partir de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos), porque fija prioridades de decisión en todo nivel.

Su utilidad

- En general, para ser más competitivos.
- Disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas.
- Introducir innovación en los procesos.
- Concentrar los esfuerzos en áreas y procedimientos puntuales.
- Obtener mejoras en el corto plazo.
- Reducir costos por reprocesos o acciones remediales.

BP5. Gestión ambiental

5.1 Acciones de gestión ambientales

La organización debe establecer acciones que procuren disminuir el impacto en el ambiente y tener evidencia de ello. Son ejemplos de acciones ambientales: mantenimiento de las unidades de transporte para evitar fugas de fluidos, lubricantes y gases; manejo de residuos contaminantes (aceites, grasas, etc.); separación de residuos; reutilización de papel; eficiencia del consumo energético y de agua; regulación de la temperatura en los equipos de refrigeración y de calefacción en las oficinas; etc.

El transporte es una de las actividades que provoca más contaminación, por lo cual se deben implementar toda clase de acciones que minimicen los efectos dañinos contra el medio ambiente.

En la empresa de transporte es importante tomar en cuenta aspectos como:

- Impacto ambiental a la hora de realizar nuevas inversiones en la renovación de la flota.
- Generación de residuos en actividades de mantenimiento y limpieza.
- Ahorro de combustible al planificar las rutas.
- Recogida y ojalá reciclado de basuras y desperdicios generados en los viajes.
- Formación al personal.

- Buenas prácticas medioambientales al conducir.
- Información y concienciación de los clientes en aspectos medioambientales.
- Información y concienciación de los proveedores en aspectos medioambientales.

Algunas de esas medidas, aplicadas a los vehículos pueden ser:

- **Renovar el parque automotor.** Según estimaciones de expertos, un vehículo nuevo contamina 95% menos que uno fabricado hace 20 años. Ya existen en el mercado los vehículos eléctricos, pueden adquirirse algunos de estos para la empresa de manera que el personal se vaya familiarizando con su uso.
- **No se debe manejar tan rápido**, no solamente por cuestiones de seguridad sino porque se gasta mayor cantidad de combustible.
- **Adquirir combustible en estaciones de servicio que brinden garantías.** Preferiblemente debe utilizarse gasolina libre de plomo y azufre.
- En **la limpieza de los vehículos debe usarse productos biodegradables** o amigables con el medio.
- Prestar **atención a la presión de las llantas**, cuando es demasiado se gasta más combustible.
- Se puede **implementar también el sistema “Start Stop”** que apaga el motor cada vez que el vehículo para algunos minutos.
- Reducir el uso de **aerosoles y ambientadores.**
- **No desperdiciar agua** en el lavado del vehículo.
- Mantener siempre una **papelera dentro del vehículo.**
- Arrancar el motor sin pisar **el acelerador.**
- Apagar el motor en **paradas prolongadas.**
- No llevar el **vehículo demasiado pesado.**
- No acelerar el **motor en frío.**
- **Planear bien las rutas** para conducir menos.
- Un **filtro del aire en buenas condiciones**, ahorra combustible.

Importante:

En caso de uso de gases fluorocarbonados, la revisión debe incluir comprobación de absoluta estanqueidad de los circuitos midiendo y registrando las cargas realizadas en el Plan de Mantenimiento.

Adicionalmente, para la empresa en general, se puede crear un **Sistema de Gestión Ambiental – SGA. Implementarlo es relativamente sencillo**, solo se requiere compromiso y acción; Parte de los siguientes principios.



Fuente: darumasoftware.com

El plan de acción que se diseñe debería incluir, sobre todo, los **aspectos ambientales** que se han identificado como más significativos en las empresas; ellos son *generación de residuos sólidos, consumo de agua, consumo de energía, consumo de papel e impactos de los equipos de refrigeración y calefacción*.

Consumo de agua

El agua **es un recurso no renovable y limitado**. De acuerdo con expertos, a través de sencillas acciones de bajo costo, se puede llegar a **ahorrar hasta un 30% de los gastos que la empresa debe afrontar por el uso del agua**. En la perspectiva de tomar medidas eficientes, lo primero que debe hacerse es **medir el costo real del consumo en la empresa**, a partir de los siguientes análisis.

- Revisar y comparar las facturas de los últimos dos o tres años.
- Preguntar al personal de la empresa su opinión en cuanto al manejo del agua.
- Identificar todos los puntos de la empresa donde hay suministro de agua para evaluar su uso y condiciones.
- Realizar un análisis comparativo con empresas del mismo tamaño, o con la misma cantidad de personas, o con infraestructuras similares.

El análisis de consumo por años en la agencia puede realizarse con el siguiente formato:

 <p style="text-align: center;">FORMATO CONTROL DE AGUA</p>					CÓDIGO:		
					VERSIÓN:		
					FECHA DE VIGENCIA:		
Meses	AÑO 219		AÑO 2020		Resultados		Acciones (Realizables)
	Consumo m ³	Valor (\$)	Consumo m ³	Valor (\$)	m ³	\$	
					m ³ 2019	Valor 2019	
					m ³ 2020	Valor 2020	
Ene - feb							
Mar - abr							
May - jun							
Jul - ago							
Sep - oct							
Nov - dic							
TOTALES							
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:	
Cargo:			Cargo:			Cargo:	
Fecha:			Fecha:			Fecha:	

Se diligencia cada mes, a partir de la cantidad de líquido consumido y los costos, información que se obtiene de las facturas de pago. La casilla Resultados promedia los consumos en m³ y en dinero. En la casilla Acciones, se consignan las medidas que se decida implementar para reducir el consumo. Algunas pueden ser:

- **Utilizar agua sólo cuando sea necesario.** Entrenar al personal sobre todo a las personas de mantenimiento y aseo, para que cumplan sus labores con el menor consumo posible.
- **Designar a una persona del equipo para que supervise el uso del agua,** puede ser el mismo Coordinador de Calidad.
- **Identificar todas las oportunidades** que pudieran minimizar el consumo.
- Se pueden realizar **inversiones en grifos y sanitarios** que reduzcan el consumo.
- **Proteger las tuberías** contra el frío y revisar regularmente que **no existan fugas.**
- **Investigar fuentes alternativas,** a partir de la recolección de agua de lluvia, o la reutilización de aguas residuales provenientes de lavabos.
- **Reparar goteos y fugas** lo más rápidamente posible.

Consumo de energía

En general toda empresa hace uso intensivo de energía. Igual que con el consumo de agua, lo primero que debe hacerse es evaluar cómo se está utilizando y establecer medidas para optimizar su consumo. El siguiente formato, puede ayudar.

FORMATO DE CONTROL DE ENERGÍA

TRANSPORTE XYZ



CONTROL DE ENERGÍA

Meses	AÑO 219		AÑO 2020		Resultados		Acciones (Realizables)
	Consumo kwh	Valor (\$)	Consumo kwh	Valor (\$)	kwh	\$	
					kwh 2019	Valor 2019	
Ene - feb							
Mar - abr							
May - jun							
Jul - ago							
Sep - oct							
Nov - dic							
TOTALES							
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:	
Cargo:			Cargo:			Cargo:	
Fecha:			Fecha:			Fecha:	

Se diligencia cada mes, a partir de la cantidad de energía eléctrica consumida y los costos de la misma, comparando los datos con los consumos correspondientes a los meses del año inmediatamente anterior, información que se obtiene directamente de las facturas de pago.

Esto permite al empresario tener un comparativo y formular acciones de mejora que puede consignar en la casilla marcada con el mismo nombre. Algunas de estas medidas pueden ser:

- **Sustituir la iluminación por una más eficiente.** La mejor opción es la tecnología LED que consume menos energía; además, tiene una vida útil más larga, no tiene elementos contaminantes y emite menos gases de efecto invernadero (GEI) asociados a la electricidad. También se pueden instalar sensores de luz natural que regulen la intensidad lumínica en el perímetro de las ventanas y la instalación de detectores de presencia en zonas de poco uso.
- **Optimizar el uso de los equipos de oficina.** Apagar los equipos de cómputo cuando no se estén usando y las pantallas al hacer descansos, utilizar la configuración de ahorro de los equipos e imprimir solo lo imprescindible.
- Además, se debe **gestionar la climatización por su gran cantidad de consumo energético.** Cada persona aguanta un tipo de temperatura diferente o va vestida de manera distinta y

por tal razón una de las medidas para reducir el consumo asociado a la climatización sería sustituir los termostatos individuales por otros no manipulables, lo que permite el control centralizado de los equipos de climatización. También se pueden adecuar a la demanda de la empresa, es decir, variar las horas de funcionamiento y la temperatura a lo largo del tiempo.

5.2 Generar conciencia en los usuarios del servicio sobre el cuidado del ambiente

La organización debe realizar acciones que procuren sensibilizar a los clientes en el cuidado del ambiente, tales como: mensajes sobre la disposición de los residuos generados durante el viaje, sensibilización en huella de carbono, cuidado del recurso patrimonial, implementar los principios de “no deje rastros” de la ONG NOLS, entre otros.

Las nuevas tendencias del sector hablan de un **turista cada vez más responsable** con el medio ambiente y con las comunidades anfitrionas. No obstante, es necesario que la empresa utilice todos los medios posibles para transmitir los mensajes correspondientes.

Entre los medios más utilizados para sensibilizar a los clientes, están:

- El que maneja el guía de turismo (el más efectivo por ser vivencial).
- La información proporcionada en catálogos promocionales.
- Las recomendaciones para el viaje, que se deben brindarse previamente.
- A través de los videos que se transmiten dentro de los vehículos.

No deje rastro–NDR

Programa Internacional, orientado a minimizar el impacto de los visitantes en áreas naturales. NDR tiene siete principios:

Principio 1. Planifique y prepare su viaje con anticipación	Principio 2. Viaje y acampe en superficies resistentes	Principio 3. Disponga de los desperdicios de la forma más adecuada	Principio 4. Respete la fauna silvestre
<ul style="list-style-type: none">• Informarse sobre el área a visitar.• Utilizar equipo adecuado.• Reducir la basura que se lleve.• Dominar las técnicas que el área requiere.	<ul style="list-style-type: none">• En áreas de alto uso (respetar senderos, acampar en sitios establecidos).• En áreas vírgenes o poco frecuentes (dispersar la huella para prevenir la creación de senderos).• Proteger las fuentes de agua dulce.	<ul style="list-style-type: none">• Lo que se lleve, se debe traer de regreso.• Reducir la basura en el origen.• Evitar quemar o enterrar desperdicios.• Proteger las fuentes de agua.	<ul style="list-style-type: none">• Proteger el estado silvestre de la fauna.• No perturbar animales.• Respetar el hábitat natural.• Prevenir contaminación.• No introducir nuevas especies.• Proteger especies amenazadas o en lista roja.

Principio 5. Minimice el impacto de fogatas	Principio 6. Considere a otros visitantes	Principio 7. Deje lo que encuentre
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentos y condiciones en lugares utilizados. • Madera seca y ramas caídas. • Trozos pequeños de madera. • Pequeño el fuego. • Cacerolas y utensilios adecuados. • Barreras de arena. • Técnica fogata de plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar sensación de naturaleza. • Cortesía con usuarios y dueños. • Evitar llevar animales domésticos. • Compartir experiencia. • Respeto con facilidades públicas. • Permitir escuchar los sonidos naturales. • No obstrucción de senderos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimice alteraciones. • No dañar árboles y plantas. • No recoger flores, hojas o plantas. • No recolectar objetos naturales. • Preservar el pasado. • No construir estructuras. • No cavar trincheras. • Evitar el transporte.

Toda la información anterior, sirve de base para que la empresa formule, por ejemplo, un **ideario ético donde promueva el compromiso con el planeta y con las comunidades anfitrionas.**

5.3 Gestión de residuos

La organización debe implementar un método para la separación de los residuos que genera la actividad; dicha separación se puede establecer entre los que son orgánicos (llamados también basura: restos de comida, residuos húmedos o sucios) y los reciclables (o no orgánicos, que son: cartón y papel, plásticos, metal y vidrio; aceites y lubricantes).

Un **residuo sólido** es cualquier objeto que resulta del consumo o uso de un bien, en actividades domésticas, industriales, comerciales, que se desecha y que es susceptible de aprovecharse o transformarse en un nuevo bien.

Los residuos más frecuentes pueden ser:

Ordinarios o comunes: generados en sitios de uso público, en oficinas, centros comerciales; barreduras, paquetes de comestibles...

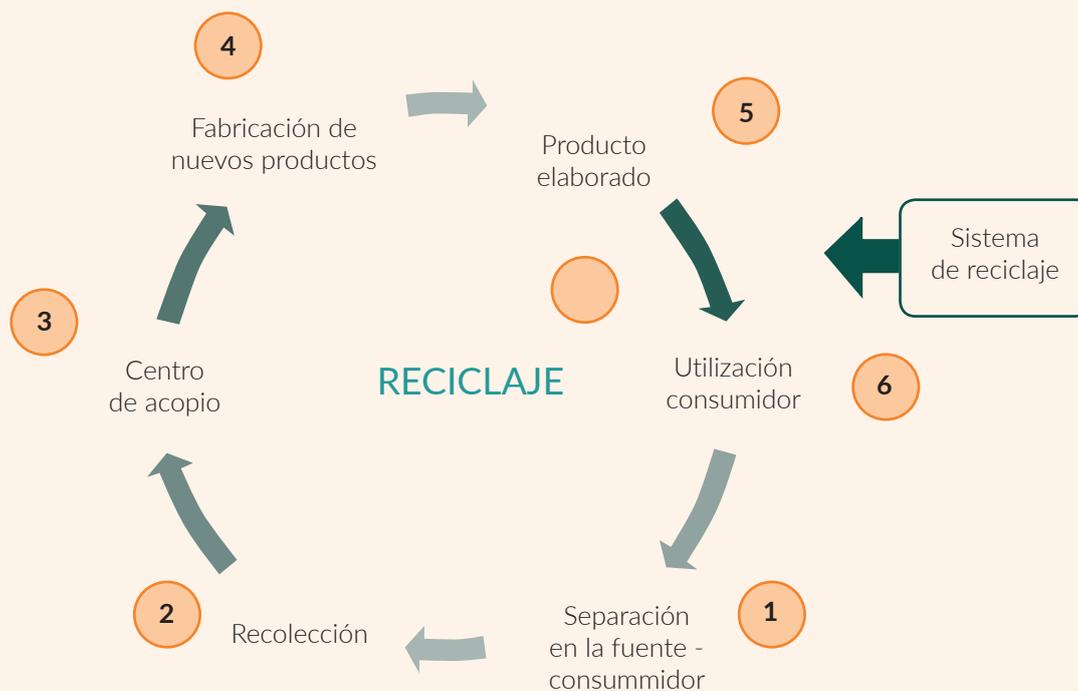
Reciclables: no se descomponen fácilmente y pueden ser reutilizados como materia prima; plástico, papel...

Peligrosos: causan riesgos a la salud humana; combustibles, inflamables, reactivos, volátiles, corrosivos, tóxicos; insecticidas, desinfectantes y jabones industriales.

Biodegradables: restos químicos y naturales que se descomponen fácilmente en el ambiente; residuos de comida...

¿Qué manejo se debe dar a los residuos sólidos?

Como ya es ampliamente conocido, el proceso a seguir es **reciclar**, es decir, que se debe optar por llevar a cabo la **separación en la fuente** que es el proceso mediante el cual se recuperan y se aprovechan los residuos que han sido desechados como basura, para ser utilizados posteriormente en la elaboración de nuevos bienes o elementos.



Implementar un sistema de reciclaje **comprende las siguientes fases:**

FASES DEL SISTEMA DE RECICLAJE	
Designar una persona encargada de programar, implementar y controlar las medidas que se tomen.	
Establecer una meta medible.	Por ejemplo: disminuir en 10%, el consumo de papel en el presente año.
Observar y analizar el manejo que se está dando a los desechos en la empresa. Es importante hablar con los funcionarios, conocer sus percepciones y tener en cuenta las opiniones de las personas encargadas del aseo.	Es necesario considerar: ¿Cuántas papeleras, canecas y/o contenedores de basura existen, dónde están ubicados? ¿Dónde se pone el papel utilizado? ¿En qué lugares de la empresa se están produciendo más residuos? ¿Cuáles son los horarios de recolección de basura?
Rediseñar el sistema con base en las observaciones y mejoras que puedan incluirse.	Con base en las observaciones, algunas decisiones que se pueden tomar son: Eliminar las papeleras cerca a los escritorios. Ubicar un solo punto para colocar el papel utilizado. Comprar canecas de colores para adecuar una estación de reciclaje en la empresa. Revisión de algunos procedimientos de la empresa donde se evidencia uso excesivo de papel.
Socializar las nuevas medidas con todo el equipo de la empresa.	Es importante que la socialización tenga un carácter también de sensibilización para que las personas creen mayor conciencia y se hagan partícipes de las nuevas medidas.

BP6. Seguridad

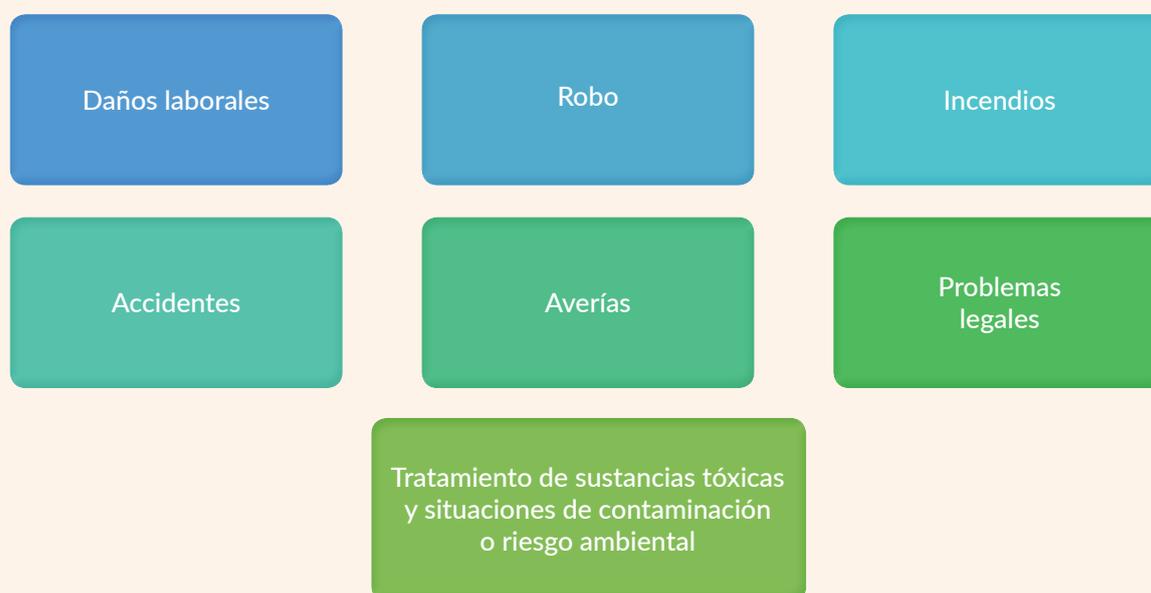
6.1 Protocolo de seguridad

La organización debe disponer de un protocolo de seguridad documentado, asegurando que todo el personal esté capacitado en dicho protocolo.

El **protocolo de seguridad** debe contemplar la actuación del personal de la organización ante emergencias como ser: incidentes y/o accidentes durante los viajes con las unidades de transporte, con los pasajeros o con terceros; los incidentes y/o accidentes con vertidos y/o derrames de fluidos contaminantes y, situaciones climatológicas adversas.

La seguridad debe entenderse como **la capacidad de generar confianza** en el cliente sobre los servicios que presta la empresa; en el transporte turístico se dirige al cumplimiento de aspectos relacionados con la calidad de los vehículos, la información proporcionada al cliente (acerca de la empresa y el servicio), medidas preventivas con respecto a los riesgos y capacitación que garantice un nivel de profesionalismo adecuado.

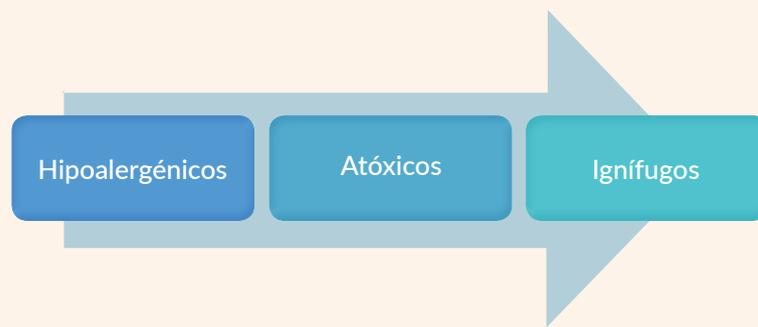
Para tal fin, la empresa debe adoptar protocolos escritos que contemplen los siguientes aspectos:



Todas las actuaciones ante incidencias deben ser conocidas por todo el personal. Es preciso realizar simulacros una vez al año y es necesario un mecanismo de vigilancia de la salud de los empleados (anual, confidencial y documentado) y tener en cuenta la Ley de Riesgos Laborales.

Todos los materiales de instalaciones y vehículos, sobre todo textiles, deben cumplir exigencias:

Las medidas de seguridad que se establezcan dentro de los protocolos deberán contemplar la seguridad en las **instalaciones** y la seguridad en los **vehículos**.



Seguridad en las Instalaciones

- Se deben adecuar las instalaciones y métodos de trabajo a la planificación de medidas preventivas, adopción de medios de protección y formación teórico – práctica.
- Se establecerán canales de consulta y participación de los trabajadores.
- En las instalaciones se dispondrá dotación básica para la seguridad de los clientes y empleados, homologada y revisada.
- Botiquín señalizado y accesible.
- Las instalaciones deben cumplir aspectos mínimos de orden, condiciones constructivas, limpieza y mantenimiento, señalización, instalaciones de servicio o protección, condiciones ambientales, iluminación y servicios higiénicos para evitar accidentes y trabajar cómodamente.
- Las zonas peligrosas (desniveles, talleres, instalaciones eléctricas o mecánicas deben estar señalizadas y el acceso restringido solo a personal de la empresa debidamente equipado.
- Cuando se efectúen maniobras peligrosas o en condiciones de poca visibilidad se prevenirá mediante señales acústicas y lumínicas y se restringirá el acceso.
- Todos los centros de trabajo deben disponer de agua potable, vestuarios, duchas, lavabos, retretes, separados por sexo y con todas las medidas de higiene.

Seguridad en los Vehículos

- Los vehículos deben contar con extintores, botiquín dotado igual que el de las instalaciones, salidas de emergencia señalizadas, martillos, triángulos de emergencia, lámparas de repuesto.
- Todos los papeles deben estar al día.
- El conductor debe contar con un chequeo médico anual sobre todo reflejos, audición, vista, índices de alcohol y colesterol.
- Es prohibido obstaculizar el pasillo con objetos o equipajes, se colocan en maleteros (bodegas) o en los compartimientos de la parte superior del vehículo, se deben colocar adecuadamente para que no se vayan a caer.
- Siempre parquear en lugares seguros y vigilados.
- En servicios de rutas turísticas siempre debe acompañarse por un guía de turismo.
- Contar con seguros que garanticen cobertura a clientes e instalaciones:



- Antes de iniciar el recorrido de las unidades, el guía debe indicar cuáles son las normas de seguridad a seguir durante el mismo para evitar contratiempos; igualmente, indicar a los pasajeros que den aviso de inmediato al guía cuando se sientan enfermos para que se proceda a su atención.

6.2 Información de contacto de servicios médicos y de seguridad

La dirección se debe asegurar que el personal disponga de un listado con los teléfonos y otros datos de contacto de los servicios médicos, de emergencias y de seguridad que abarquen todo el recorrido.

- Es importante contar con un listado de teléfonos y datos de contacto de servicios médicos, de emergencias y de seguridad, de la ciudad o población en la que se encuentra ubicada la empresa y también de los lugares de destino y ojalá en la ruta.
- El personal de la empresa y el guía o acompañante deben conocer y tener a disposición toda la información correspondiente.

6.3 Botiquín de primeros auxilios

Las unidades de transporte cuentan con un botiquín de primeros auxilios o similar, situado en un lugar de fácil acceso y conocido por el responsable de la unidad y guías, para poder atender a los clientes y/o empleados en caso de accidente. Se debe mantener el stock mínimo de los productos que lo componen y verificar periódicamente sus vencimientos.



El botiquín **debe** ser un recipiente de material durable, no corrosivo, resistente al agua, que se pueda cerrar herméticamente tras haber sido utilizado.

La siguiente tabla, muestra los **elementos mínimos que debe contener**, según la Cruz Roja Internacional; además **sirve como formato de control y verificación**:

ELEMENTOS ESENCIALES		Comprados		Verificado		Cantidad
		SÍ	No	SÍ	No	
ANTISÉPTICOS (previenen la infección)	Yodopovidona					
	Clorhexidina					
	Alcohol					
	Suero fisiológico					
	Jabón					
MATERIAL DE CURACIÓN	Gasas, compresas y apósitos					
	Vendas					
	Vendas adhesivas					
	Copitos					
	Esparadrapo					
	Algodón					
ANALGÉSICOS (Para bajar la fiebre)	Acetaminofén					
	Ácido acetil salicílico					
	Sobres de suero oral					
INSTRUMENTAL Y OTROS ELEMENTOS ADICIONALES	Tapabocas y guantes desechables					
	Pinzas					
	Tijeras					
	Navaja					
	Termómetro oral					
	Lupa					
	Linterna					
	Caja de fósforos y encendedor					
	Gotero					
	Lista de teléfonos de emergencia					

El botiquín de los vehículos debe ser igual al que se encuentra en las instalaciones de la empresa.

Fuente: Cruz Roja internacional

6.4 Elementos de seguridad dentro de las unidades de transporte

La señalización interna de las unidades de transporte debe ser adecuada, visible y clara. Las salidas de emergencia se encuentran en todo momento libres de obstáculos y claramente señalizadas. Existe iluminación de emergencia acorde a la normativa legal en materia de seguridad.

Los elementos de seguridad mínimos se basan en la normatividad existente. No obstante, es posible que la empresa adopte mayores medidas, dentro de sus políticas de seguridad y servicio. Entre las disposiciones de seguridad para los vehículos se encuentra:

- La disposición de los asientos en los vehículos utilitarios, van, minivan y camionetas deberán respetar su diseño original de fábrica.
- Están prohibidos los asientos plegables.
- Para microbús, minibús y bus, el vehículo deberá estar dotado de iluminación al interior con luces de neón, luz día y luz individual de lectura en cada asiento, cortinas laterales

elaboradas con material no inflamable, martillo de fragmentación, salidas de emergencia debidamente señalizadas.

- Para el transporte de pasajeros en vehículos tipo microbús, minibús, bus, bus de dos pisos y piso y medio, el uso de asiento intermedio en la última fila se encuentra prohibido.
- Porta equipaje o bodega apropiada para el número de pasajeros autorizados para transportar.
- Cinturón de seguridad en cada uno de los asientos, incluido el del conductor, considerando además que los asientos próximos a las puertas, primeras filas, conductor y conductor alterno, deberán poseer cinturón de tres puntos.
- Equipo extintor de incendios.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Dos triángulos de seguridad
- Recipiente para depositar desechos.

6.5 Sistema de comunicación para casos de emergencia

Los responsables de las unidades de transporte deben disponer de medio de comunicación que les permita ponerse en contacto en el caso de una urgencia y/o emergencia y que los mismos sean eficaces.

Para tal fin se cuenta con: radio dentro del vehículo, teléfonos celulares y correos electrónicos de la empresa, disponibles en todo momento. **El numeral 2.2 amplía la información** sobre medios de comunicación.

De igual forma, dentro del protocolo de seguridad que la empresa diseñe para la realización de los recorridos se especifican los diferentes medios a utilizar en casos de emergencia, ya que muchos de ellos dependen del lugar donde se preste el servicio.

6.6 Seguridad alimentaria de los alimentos ofrecidos a los pasajeros

Cuando durante el viaje se ofrezca al cliente servicios de alimentos y bebidas, la organización debe asegurar los procesos de elaboración y de conservación de alimentos y/o compras a terceros, a fin de preservar la salud de los pasajeros. Estos controles deben incluir aspectos como verificación de vencimientos, propiedades organolépticas (color, sabor, textura y aroma) y aspecto visual. La organización debe dejar constancia de esta revisión.

El menú que se ofrezca a los pasajeros debe tener en cuenta variables como tiempos de recorrido, clima, edad y características de los viajeros, entre otros factores. Es preferible ofrecer alimentos no perecederos y que no requieran mucha refrigeración. En todo caso, para el almacenamiento de cualquier tipo de alimento es importante tener en cuenta que las materias primas y los alimentos procesados se almacenan en diferentes lugares y que es preciso adecuarlos para preservarlos en condiciones óptimas.

A continuación, algunos modelos y ejemplos de las temperaturas:

GRUPO	ALIMENTOS	TEMPERATURA
Empacados en cajas	Galletas, masas, avena.	Ambiente
Enlatado	Atún, salchichas.	20° C a 30° C
Embutidos	Salchicha, chorizo, jamón, tocineta...	2,5° C a 6° C
Frutas	Naranja, fresa, limón, manzana...	2,5° C a 6° C
Procesados	Gelatinas, jugo natural, sobrantes ...	2,5° C a 6° C
Proteicos	Quesos	2,5° C a 6° C
Frutas	Pulpa de fruta	0 a -18° C
Pre-cocidos	Papá, yuca, empanadas	0 a -18° C

En el siguiente formato se puede realizar el control correspondiente.

6.7 Objetos perdidos y encontrados

La organización debe determinar un método para el tratamiento de los objetos perdidos u olvidados de los pasajeros, incluyendo los requisitos y condiciones para su reintegro. Se debe contar con un registro para documentar el objeto perdido u olvidado y su correspondiente disposición.

La empresa debe disponer de un mecanismo de identificación y almacenaje de objetos personales extraviados, que se clasificarán y almacenarán en condiciones adecuadas, al menos, durante 6 meses hasta ser reclamados por sus dueños.

El siguiente procedimiento puede ser adoptado para el **tratamiento de objetos olvidados dentro de los vehículos:**

1. Al finalizar cualquier servicio, el conductor revisa todo el vehículo, sillas y compartimientos para equipaje.
2. Si encuentra algún objeto, lo registra en el formato dispuesto para tal fin y hace entrega del mismo a quien sea el designado por la empresa para esta labor.
3. Se diligenciará el libro de objetos perdidos que es firmado por el conductor y por quien recibe el objeto.
4. El objeto es debidamente almacenado dentro del lugar definido por la empresa para tal fin, bajo llave.
5. Los objetos perdidos serán entregados a la agencia de viajes o al alojamiento que contrató los servicios, por solicitud de la misma. La agencia y el hotel definirán el mecanismo de entrega, pero siempre se dejará constancia del recibo a satisfacción.
6. Cuando se trate de un objeto de alto valor, el objeto se entregará personalmente al cliente o a quien el cliente delegue y se requerirá un testigo de parte de la agencia de viajes o del hotel que contrató los servicios de la empresa. De este procedimiento se elaborará un acta suscrita por las partes.

TRANSPORTE XYZ



INSPECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 1 DE 1

RESPONSABLE:

CARGO:

FECHA DE RECIBO:

PRODUCTO	PROVEEDOR	CANTIDAD RECIBIDA	INSPECCIÓN					NO CONFORMIDAD	CORRECCIÓN			
			TEMPERATURA	FECHA VENCIMIENTO	NÚMERO DE LOTE	Evaluación	ENVASE					
						COLOR	OLOR	SABOR	TEXTURA			

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nombre			
Cargo			
Firma y Fecha			

TRANSPORTE XYZ



INSPECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

CÓDIGO:

VERSIÓN:

FECHA DE VIGENCIA:

PÁGINA 1 DE 1

Nombre empleado(a) que reporta		Cargo / Área		
Fecha en que encontró el objeto	MES	DÍA	AAAA	Lugar donde encontró el objeto
DESCRIPCIÓN DEL OBJETO				
Tipo de objeto	En ese espacio introduzca una descripción lo más detallada posible del objeto encontrado (color, material, peso aproximado, estado, marca, etc.)			
Dinero en efectivo				Espacio para fotografía
Joyas				
Teléfono móvil				
Computador				
Cámara fotográfica				
Maleta				
Llaves				
Documentos				
Tarjetas de crédito				
Otro, ¿Cuál?				
DATOS DE ENTREGA				
Nombre empleado que entrega	Fecha de entrega	Nombre del cliente/agencia/alojamiento		Teléfono de contacto
Dirección cliente/agencia/alojamiento	Documento Identidad	Firma cliente/agencia/alojamiento		

HERRAMIENTA DE AUTO-CHEQUEO

El formato de verificación del cumplimiento de los requisitos de la norma es un archivo Excel que contiene cada uno de los requisitos establecidos por la norma y varias casillas que le permitirán hacer seguimiento a los avances, en cumplimiento de la misma.

El formato se diligencia de la siguiente forma:

Comentarios del empresario	Acciones de mejora	Evidencias	Validación	Fecha compromiso
<p>Diligencie esta casilla con todas las observaciones y comentarios que desee realizar. De esta manera, será fácil recordar en qué va y los problemas y dificultades que ha superado o debe enfrentar.</p> <p>El formato irá sumando los resultados de manera vertical (descontando los NA); al final usted podrá ver el estado de cada uno de los requisitos, sus avances según los datos de la verificación y su porcentaje de cumplimiento.</p>	<p>Escriba en este espacio todas las actividades que ha llevado a cabo para dar cumplimiento al requisito.</p>	<p>Indique documentos, registros diseñados y/o diligenciados, que demuestren la realización de cada acción de mejora.</p>	<p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Fecha en que estima cumplir el requisito.</p>
<p>Contiene 4 niveles de calificación, así:</p>				
NA	Si el requisito no le aplica.			
0%	Si no ha realizado actividad alguna.			
50%	Cuando considere que su nivel de avance en el cumplimiento del requisito está a la mitad o más de la mitad.			
100%	Cuando las actividades realizadas le permitan establecer que ya cumplió con el requisito.			

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comen- tarios del empresario	Accio- nes de Mejora	Eviden- cias	Verificación	Fecha compro- miso
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.1 Estructura funcional de la organización La dirección debe definir, en forma documentada, la estructura de la organización, donde queden claramente descritas las funciones y responsabilidades.	Cuenta con una estructura organizacional donde se definen claramente áreas/departamentos, cargos y jerarquías.	1					
	Ha especificado las funciones, responsabilidades y perfiles de cada cargo.	2					
	Ha definido un mapa de procesos donde se identifiquen las interrelaciones de cada una de las áreas/departamentos.	3					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.2 Misión y visión de la organización La dirección establece por escrito la misión y la visión de la organización, y lo comunica a todo el personal.	Ha acordado una misión y una visión dentro de su planeación estratégica y la transmite al personal.	4					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.3 Políticas de la organización La organización debe contar con un documento que establezca las políticas de la organización en cuanto a condiciones comerciales, por ejemplo, cancelaciones, formas de pago, requisitos para la prestación del servicio; y de servicios, por ejemplo: forma de atención.	Ha definido los términos y condiciones comerciales de la prestación de los servicios.	5					
	Notifica al público de manera documentada las políticas comerciales de la empresa de transportes.	6					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.4 Información de la organización en las oficinas de informes local y/o nacional Se debe facilitar a las oficinas de turismo del destino información sobre la organización. Esta información puede ser presentada por la organización en particular o a través de las asociaciones que la representen.	Cuenta con un directorio actualizado de las oficinas de turismo nacionales y en la localidad donde presta sus servicios.	7					
	Hace entrega del portafolio de productos y servicios a las oficinas de turismo, remitiéndolo cada vez que lo actualiza.	8					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.5 Gestión de reservas La organización debe determinar su método para la gestión de las reservas desde su recepción hasta su confirmación. Se debe asegurar de contar con la información actualizada sobre la disponibilidad del servicio en todo momento.	Ha definido un procedimiento que garantice la gestión adecuada de las reservas.	9					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comen- tarios del empresario	Accio- nes de Mejora	Eviden- cias	Verificación	Fecha compro- miso
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.6 Registros de reservas Se debe dejar registro de la reserva, indicando como mínimo: número de personas, si es individual o grupal, pedidos especiales, tramos de viaje, itinerario, fecha del viaje (partida y llegada), horarios, servicios incluidos, precio total y saldo a abonar, persona de contacto; incluyendo información de los distintos medios de cómo llegar al punto de partida.	Cuenta con una herramienta manual o tecnológica para el registro de las reservas, coherente con el procedimiento establecido.	10					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.7 Plan de viaje La organización debe contar con un plan de viaje que contemple su itinerario, los tiempos o duración de los servicios y los aspectos de soporte como ser: estaciones de servicio, disponibilidad de baños públicos, centros de atención médica, farmacias, auxilio de rodados, entre otros.	Cuenta con un documento de soporte en donde se describe el itinerario de viaje desde su salida hasta su destino final.	11					
	Ha establecido todos los espacios geográficos de soporte para cualquier eventualidad.	12					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.8 Listado de pasajeros por cada viaje La organización debe contar, antes de la salida de cada viaje, con un listado de pasajeros, que como mínimo especifique la siguiente información: nombre completo, documento de identidad, nacionalidad, edad. Este listado debe incluir también los datos de los guías o coordinadores que acompañan la actividad.	Ha definido un control de pasajero antes del viaje con especificaciones mínimas requeridas.	13					
1. GESTIÓN OPERATIVA 1.9 Plan de limpieza de las unidades de transporte Se debe disponer de un plan donde se defina la periodicidad de las tareas de limpieza de las unidades de transporte, incluyendo cuando fuera pertinente: baños, cafeteras, dispensadores, equipos de calefacción y refrigeración, y otros equipamientos a ser utilizados en el servicio. Estas acciones, deben registrarse cuando se llevan a cabo.	Cuenta con un procedimiento para el cuidado, buen uso y orden de las unidades de transporte.	14					
	Comunica al personal acerca del procedimiento, vigilando su cumplimiento.	15					
	Ha definido el control para la limpieza y desinfección de baños y lo supervisa.	16					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comentarios del empresario	Acciones de Mejora	Evidencias	Verificación	Fecha compromiso
<p>1. GESTIÓN OPERATIVA</p> <p>1.10 Plan de mantenimiento programado</p> <p>Se debe diseñar un plan de mantenimiento programado en donde se establezcan las acciones, los responsables y la periodicidad para realizarlas. Se debe dejar registro de la realización del plan para hacer un seguimiento efectivo.</p>	Cuenta con un Plan de mantenimiento programado debidamente documentado y controla su ejecución.	17					
<p>1. GESTIÓN OPERATIVA</p> <p>1.11 Revisiones requeridas por la normativa vigente</p> <p>Se deben realizar todas las revisiones de las unidades de transporte, de las instalaciones y del equipamiento que la reglamentación vigente y el fabricante lo exigen. La organización debe demostrar a través de registros, remitos, facturas, etc. que ha realizado todas las revisiones obligatorias.</p>	Conoce las normativas legales vigentes para el correcto funcionamiento de la empresa de transportes.	18					
	Implementa las normas en la empresa.	19					
	Socializa con el personal las políticas correspondientes.	20					
<p>1. GESTIÓN OPERATIVA</p> <p>1.12 Registro de averías</p> <p>Se debe disponer de un registro donde se recojan todas las averías que se producen en las unidades de transporte. La información mínima requerida, debe ser: tipo, descripción y fecha de la avería; y fecha de la reparación.</p>	Documenta, mediante registro, los mantenimientos correctivos de equipos y unidades de transporte.	21					
<p>1. GESTIÓN OPERATIVA</p> <p>1.13 Revisión previa y posterior de las unidades de transporte</p> <p>Se realiza una revisión de la unidad de transporte antes de iniciar los itinerarios y al finalizar los mismos, para asegurar el buen estado del vehículo e identificar posibles averías. Se debe dejar registro de estas comprobaciones mediante una lista de chequeo.</p>	Documenta, mediante registro, las revisiones a los vehículos previas y posteriores al viaje.	22					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comentarios del empresario	Acciones de Mejora	Evidencias	Verificación	Fecha compromiso
2. RECURSOS MATERIALES, EQUIPAMIENTO, INSTALACIONES Y PROVEEDORES 2.1 Identificación de la organización Se debe identificar claramente el nombre de la organización en la entrada del espacio físico del establecimiento, como así también las unidades de transporte según lo exigido por la autoridad de aplicación.	Exhibe su nombre y logo en la entrada de sus oficinas.	23					
	Exhibe su nombre y logo en los vehículos utilizados para el transporte turístico de pasajeros.	24					
2. RECURSOS MATERIALES, EQUIPAMIENTO, INSTALACIONES Y PROVEEDORES 2.2 Espacios y/o canales de atención al cliente La organización debe contar con un espacio físico y/o virtual para la atención del cliente, con un horario establecido. Se debe asegurar de contar con algún canal de comunicación eficaz como ser: páginas web, redes sociales, líneas telefónicas, e-mail, etc.	Tiene identificados los canales de comunicación al cliente y los mantiene actualizados.	25					
2. RECURSOS MATERIALES, EQUIPAMIENTO, INSTALACIONES Y PROVEEDORES 2.3 Inventarios de insumos La organización debe realizar inventarios de insumos críticos para la prestación del servicio en forma documentada, y mantenerlos actualizados, a fin de asegurar los stocks mínimos necesarios y prever las necesidades de compras. Son ejemplos de insumos críticos: kit de reparaciones, repuestos, herramientas esenciales y de remolque, etc.	Determina los stocks mínimos de insumo críticos para su correcto funcionamiento.	26					
	Controla, mediante registro, los insumos críticos del establecimiento y los mantiene actualizados. Los analiza y toma decisiones de compra.	27					
2. RECURSOS MATERIALES, EQUIPAMIENTO, INSTALACIONES Y PROVEEDORES 2.4 Listado de proveedores críticos Se debe disponer de un listado actualizado de los proveedores críticos con sus datos de contacto y los servicios que provee. Se debe incluir en este listado los servicios técnicos oficiales.	Cuenta con un listado actualizado de proveedores críticos donde registra sus datos y los servicios que ofrece; los evalúa periódicamente y toma decisiones.						
	Evalúa a sus proveedores críticos, dejando registro escrito o digital y toma decisiones como oportunidad de mejora para el servicio.	28					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comen- tarios del empresario	Accio- nes de Mejora	Eviden- cias	Verificación	Fecha compro- miso
3. PERSONAL 3.1 Responsable de coordi- nar las acciones de calidad de la organización Se debe definir, dentro de las funciones de la estructura de la organización, la persona que tiene como tarea, el seguimiento del presente documento.	Ha designado un responsable para la implementación del Manual de Buenas Prácticas, definiendo sus funciones y responsabilidades.	29					
3. PERSONAL 3.2 Competencias y respon- sabilidades de cada puesto de trabajo Se deben establecer por es- crito los requisitos para cada puesto de trabajo, especifi- cando sus funciones, compe- tencias y responsabilidades. Este documento se utiliza para facilitar la selección de personal, la formación del personal y la difusión del organigrama entre los nuevos empleados.	Cuenta con un registro digital o escrito donde consigne las funciones, responsabilidades y competencias de cada pue- sto de trabajo.	30					
	Ha definido un proceso para la selección del personal.	31					
	Cuenta con un plan de capaci- taciones, elaborado por prio- ridades, de acuerdo con las necesidades de los clientes y los recursos de la empresa.	32					
	Establece indicadores que le permitan medir la eficacia de las capacitaciones impartidas.	33					
	Registra la asistencia a las ca- pacitaciones, organizando la información en carpetas digi- tales o físicas.	34					
3. PERSONAL 3.3 Comunicación al nuevo personal sobre sus responsa- bilidades y obligaciones Se debe transmitir al nuevo personal (incluidos los tem- porales) lo que se espera de ellos, sus responsabilidades y obligaciones, y la política del servicio de la organización. Esta comunicación debe quedar registrada.	Cuenta con un procedimiento de inducción al personal nue- vo y temporales.	35					
	Define temáticas de induc- ción y las incluye en la agenda de capacitaciones.	36					
	Registra las asistencias, física o digitalmente y las organiza en carpetas.	37					
3. PERSONAL 3.4 Planificación y registro de los programas de viajes La organización debe planifi- car el uso de las unidades de transporte con la respectiva asignación de los chofe- res-guías a fin de asegurar la disponibilidad y seguimiento de los vehículos y de las personas designadas.	Controla, mediante registro, la programación de las unidades vehiculares.	38					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comen- tarios del empresario	Accio- nes de Mejora	Eviden- cias	Verificación	Fecha compro- miso
3. PERSONAL 3.5 Conocimiento sobre los productos y servicios ofrecidos por la organización El personal posee conocimiento de las características de los productos y servicios turísticos que ofrece la organización (como ser: tipos de vehículos, tipos de servicios, excursiones, otros).	Cuenta con un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal, donde incluye los servicios prestados por la empresa.	39					
	Registra las asistencias, física o digitalmente y las organiza en carpetas.	40					
3. PERSONAL 3.6 Información sobre la oferta turística relevante La Dirección debe asegurarse que el personal, que mantiene contacto directo con los clientes, conoce el entorno geográfico del destino en el que se localiza la organización y los atractivos turísticos más importantes de la región.	Cuenta con un plan de capacitaciones dirigido a todo el personal, donde incluye geografía y atractivos relevantes del destino donde se localiza y donde.	41					
	Registra las asistencias, física o digitalmente y las organiza en carpetas.	42					
3. PERSONAL 3.7 Materiales y soportes de información La organización debe contar con elementos y/o materiales propios o de terceros (folletos, mapas, páginas web, apps, dossiers, otros) para brindar información al cliente acerca de servicios, actividades y atractivos del destino; incluyendo los datos de contacto de las oficinas de información turística si las hubiera. Son ejemplos de información a brindar: excursiones, servicios de alimentos y bebidas, alojamiento, servicios médicos, lugar de venta de artesanías, etc.	Mantiene material físico y digital de los atractivos y actividades locales.	43					
	Mantiene actualizada la base de datos de las oficinas de turismo en los destinos que ofrece y brinda dicha información a sus clientes.	44					
3. PERSONAL 3.8 Capacitación al personal La Dirección debe asegurar que se realizan como mínimo 2 capacitaciones anuales relacionadas con aspectos críticos de la prestación de servicios, como ser: seguridad vial-conducción defensiva, atención al cliente, primeros auxilios, de actualización de la oferta turística. Se deben mantener registros de las capacitaciones recibidas.	Ha definido un plan de capacitaciones, con agenda anual, incluyendo todas las temáticas necesarias para la excelencia en la prestación del servicio.	45					
	Evalúa las capacitaciones dictadas para corroborar la eficacia de las mismas y analiza la información.	46					
	Registra las asistencias, física o digitalmente y las organiza en carpetas.	47					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comentarios del empresario	Acciones de Mejora	Evidencias	Verificación	Fecha compromiso
3. PERSONAL 3.9 Código de vestimenta y aspecto personal La organización debe definir y comunicar a todo el personal, los criterios o códigos sobre indumentaria laboral y aspecto personal que los empleados deben mantener durante la jornada de trabajo y su relación con los clientes. Los criterios establecidos deben quedar documentados para asegurar su interpretación.	Ha establecido los criterios sobre indumentaria laboral, los socializa con el personal y los incluye dentro de las responsabilidades de cada cargo.	48					
3. PERSONAL 3.10 Fórmulas de cortesía y trato al cliente La dirección debe definir en forma documentada y comunicar a todo el personal, determinadas expresiones y fórmulas de cortesía que se han de emplear en la prestación del servicio. Son ejemplos: las fórmulas empleadas para la atención telefónica, las comunicaciones por correo electrónico, las expresiones de bienvenida y el correcto trato con los clientes.	Ha establecido un procedimiento de comunicación externo con los clientes. Los socializa con el personal y supervisa su cumplimiento.	49					
4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 4.1 Canales de recepción de quejas y/o sugerencias del cliente La organización debe contar con un medio disponible para que el cliente pueda dejar y/o comunicar sus quejas y sugerencias.	Ha establecido un procedimiento para el tratamiento de quejas y sugerencias, asignando responsable para su análisis.	50					
	Cuenta con un modelo físico o digital de quejas y sugerencias.	51					
	Cuenta con mecanismos de difusión para que el cliente conozca el modelo de quejas y sugerencias.	52					
4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 4.2 Medición de la satisfacción del cliente La organización debe disponer de algún método que le permita evaluar el grado de satisfacción de sus clientes respecto a la prestación del servicio. Los resultados deben analizarse y se consideran un registro.	Cuenta con un procedimiento para la satisfacción del cliente.	53					
	Ha definido un instrumento para la medición de la satisfacción del cliente y analiza sus resultados.	54					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comentarios del empresario	Acciones de Mejora	Evidencias	Verificación	Fecha compromiso
4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 4.3 Mejora del servicio Para mejorar el servicio brindado se deben utilizar los resultados de la satisfacción de los clientes y las quejas o sugerencias recibidas. La organización debe demostrar alguna mejora implantada gracias a la información obtenida de dichos resultados.	Cuenta con un plan de mejora, producto del análisis de quejas y sugerencias y de la satisfacción del cliente.	55					
	Ha definido un responsable para el seguimiento al plan de mejora.	56					
5. GESTIÓN AMBIENTAL 5.1 Acciones de gestión ambientales La organización debe establecer acciones que procuren disminuir el impacto en el ambiente y tener evidencia de ello. Son ejemplos de acciones ambientales: mantenimiento de las unidades de transporte para evitar fugas de fluidos, lubricantes y gases; manejo de residuos contaminantes (aceites, grasas, etc.); separación de residuos; reutilización de papel; eficiencia del consumo energético y de agua; regulación de la temperatura en los equipos de refrigeración y de calefacción en las oficinas; etc.	Ha definido un plan de gestión ambiental o un procedimiento para controlar los consumos de agua, luz, energía y la disminución de residuos sólidos.	57					
	Cuenta con instrumentos que le permitan medir los consumos de servicios públicos y la disminución de residuos sólidos y analiza la información.	58					
	Designa un responsable para el seguimiento al procedimiento o plan de gestión ambiental establecido y toma decisiones.	59					
5. GESTIÓN AMBIENTAL 5.2 Generar conciencia en los usuarios del servicio sobre el cuidado del ambiente La organización debe realizar acciones que procuren sensibilizar a los clientes en el cuidado del ambiente, tales como: mensajes sobre la disposición de los residuos generados durante el viaje, sensibilización en huella de carbono, cuidado del recurso patrimonial, implementar los principios de “no deje rastros” de la ONG NOLS, entre otros.	Brinda información a los clientes sobre el comportamiento responsable del turista y ha incluido acciones en su Plan de gestión ambiental para sensibilizarlos.	60					
	Sigue protocolos internacionales que oriente al turista a minimizar el impacto de su visita.	61					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comentarios del empresario	Acciones de Mejora	Evidencias	Verificación	Fecha compromiso
5. GESTIÓN AMBIENTAL 5.3 Gestión de residuos La organización debe implementar un método para la separación de los residuos que genera la actividad; dicha separación se puede establecer entre los que son orgánicos (llamados también basura: restos de comida, residuos húmedos o sucios) y los reciclables (o no orgánicos, que son: cartón y papel, plásticos, metal y vidrio; aceites y lubricantes).	Ha definido un plan de gestión de residuos o un procedimiento para controlar la separación por tipo orgánico y reciclables.	62					
	Designa un responsable para el seguimiento al procedimiento o plan de gestión de residuos establecido y toma decisiones.	63					
6. SEGURIDAD 6.1 Protocolo de seguridad La organización debe disponer de un protocolo de seguridad documentado, asegurando que todo el personal esté capacitado en dicho protocolo.	Incluye dentro del plan de capacitaciones las relacionadas con protocolos de seguridad.	64					
	Evalúa las capacitaciones dictadas para corroborar la eficacia de las mismas y analiza la información.	65					
	Registra las asistencias, física o digitalmente y las organiza en carpetas.	66					
6. SEGURIDAD 6.2 Información de contacto de servicios médicos y de seguridad La dirección se debe asegurar que el personal disponga de un listado con los teléfonos y otros datos de contacto de los servicios médicos, de emergencias y de seguridad que abarquen todo el recorrido.	Dispone de un listado de servicios médicos, de emergencia y de seguridad de la ciudad donde se localiza, donde trasladada a sus pasajeros y sobre la ruta.	67					
	Ha establecido mecanismos para la consulta permanente de los listados, por parte de su personal, en especial conductores y guías de turismo.	68					
6. SEGURIDAD 6.3 Botiquín de primeros auxilios Las unidades de transporte cuentan con un botiquín de primeros auxilios o similar, situado en un lugar de fácil acceso y conocido por el responsable de la unidad y guías, para poder atender a los clientes y/o empleados en caso de accidente. Se debe mantener el stock mínimo de los productos que lo componen y verificar periódicamente sus vencimientos.	Cuenta con un botiquín de primeros auxilios, dotado con los medicamentos mínimos requeridos.	69					
	Cuenta con un procedimiento para la dotación y verificación de productos vencidos y su uso en caso de accidentes menores, designando un responsable.	70					
	El personal conoce la ubicación y el procedimiento para atender accidentes menores.	71					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comentarios del empresario	Acciones de Mejora	Evidencias	Verificación	Fecha compromiso
6. SEGURIDAD 6.4 Elementos de seguridad dentro de las unidades de transporte La señalización interna de las unidades de transporte debe ser adecuada, visible y clara. Las salidas de emergencia se encuentran en todo momento libres de obstáculos y claramente señalizadas. Existe iluminación de emergencia acorde a la normativa legal en materia de seguridad.	Cuenta con la señalización apropiada según las leyes vigentes.	72					
	Controla permanentemente que las puertas y salidas de emergencia se encuentren libres de obstáculos.	73					
	Informa de manera visible, al público en general, los lugares que han sido identificados como riesgosos.	74					
6. SEGURIDAD 6.5 Sistema de comunicación para casos de emergencia Los responsables de las unidades de transporte deben disponer de medio de comunicación que les permita ponerse en contacto en el caso de una urgencia y/o emergencia y que los mismos sean eficaces.	Dispone de un sistema de comunicación en los vehículos para cualquier tipo de incidencia.	75					
	Ha establecido un protocolo de acción frente a posibles urgencias y/o emergencias.	76					
6. SEGURIDAD 6.6 Seguridad alimentaria de los alimentos ofrecidos a los pasajeros Cuando durante el viaje se ofrezca al cliente servicios de alimentos y bebidas, la organización debe asegurar los procesos de elaboración y de conservación de alimentos y/o compras a terceros, a fin de preservar la salud de los pasajeros. Estos controles deben incluir aspectos como verificación de vencimientos, propiedades organolépticas (color, sabor, textura y aroma) y aspecto visual. La organización debe dejar constancia de esta revisión.	Controla, mediante registro la recepción de los alimentos y bebidas que ofrece en las unidades de transporte y los supervisa.	77					

Buenas prácticas	Requisitos	Cantidad Requisitos	Comen- tarios del empresario	Accio- nes de Mejora	Eviden- cias	Verificación	Fecha compro- miso
6. SEGURIDAD 6.7 Objetos perdidos y encontrados La organización debe de- terminar un método para el tratamiento de los objetos perdidos u olvidados de los pasajeros, incluyendo los requisitos y condiciones para su reintegro. Se debe contar con un registro para docu- mentar el objeto perdido u olvidado y su correspondien- te disposición.	Cuenta con un procedimiento para objetos perdidos u olvi- dados dentro de los vehículos.	78					
	Ha definido un método para el registro de los objetos en- contrados y su devolución, en concordancia con el procedi- miento establecido.	79					
	Ha designado un responsable para el trámite de registro y devolución de objetos, quien analiza la información y toma decisiones.	80					
TOTAL REQUISITOS		80		SUBTOTAL CUMPLIMIENTO REQUISITOS		0	
				PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO			

Cibergrafía y documentación de referencia

1. http://www.dinatran.gov.py/tn_requisitos.html
2. https://www.freepik.com/free-vector/character-illustration-people-with-creative-ideas-icons_3425186.htm
3. <http://usoa.es/ropa-laboral-usoa/empresas-transporte-biobide-colectivos/>
4. <http://www.carrosyclassicos.com/pruebas/item/856-prueba-chevrolet-n200>
5. https://www.freepik.com/free-vector/people-meeting-office-background_4087101.htm
6. https://www.freepik.com/free-vector/screen-with-website-icons_847180.htm
7. https://www.freepik.com/free-vector/social-media-logotype-collection-watercolor_3765844.htm
8. https://www.freepik.com/free-vector/colorful-bus-silhouettes_805207.htm
9. <https://www.emprendepyme.net/politica-comercial.html>
10. <https://es.scribd.com/doc/30365462/MANUAL-DE-CALIDAD-PARA-TRANSPORTE-TURISTICO>
11. http://www.dgt.es/PEVI/documentos/catalogo_recursos/didacticos/did_adultas/impacto.pdf
12. https://www.senatur.gov.py/index.php/download_file/view/3364
13. https://www.senatur.gov.py/application/files/5414/7921/9109/Resolucion_332-2010.pdf
14. <https://es.slideshare.net/miaa0666/formatos-reservaciones>
15. <https://www.hotelesydestinos.com.co/turismo-sexual-con-menores-en-colombia/>
16. <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/locales/presentaran-campana-para-prevenir-explotacion-sexual-898199.html>
17. http://www.vigisalud.gov.py/establecimientos/images/documentos/legislacion/LEY_NRO_4934-13.pdf
18. <https://gobnantas.wordpress.com/2010/06/13/inventario-en-el-departamento-de-pisos-i/>
19. <http://huila.gov.co/pae/documentos/operador-zona-2/category/52-plan-de-sanamiento?-download=305:plan-preventivo-y-correctivo>
20. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/11/perfil-responsable-de-calidad/>
21. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/02/papel-del-responsable-de-la-gestion-de-la-calidad-iso-9001-2015/>
22. http://www.caribbean.edu/Políticas/Politica_de_vestimenta.pdf
23. <https://www.pymesycalidad20.com/como-utilizar-la-cortesia-en-el-servicio-al-cliente-en-pymes.html>
24. <http://www.topsecretaria.com/la-cortesia-con-los-clientes/>
25. <http://empresariaefectivo.blogspot.com/2013/06/las-normas-de-cortesia-con-el-cliente.html>
26. <https://www.buenosnegocios.com/9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna-n448>

