

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
ALTIPLANO
Facultad de Ciencias y Humanidades



Propuesta de un sistema de gestión sustentable para el Hotel & Spa Regis,
Panajachel, Sololá, Guatemala.

Trabajo de graduación presentado por:
Betza Alejandra Gómez Guevara

para optar al grado académico de Licenciada en Administración de
Empresas Turísticas

Guatemala
2018

Propuesta de un sistema de gestión sustentable para el Hotel & Spa Regis,
Panajachel, Sololá, Guatemala.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
ALTIPLANO
Facultad de Ciencias y Humanidades



Propuesta de un sistema de gestión sustentable para el Hotel & Spa Regis,
Panajachel, Sololá, Guatemala.

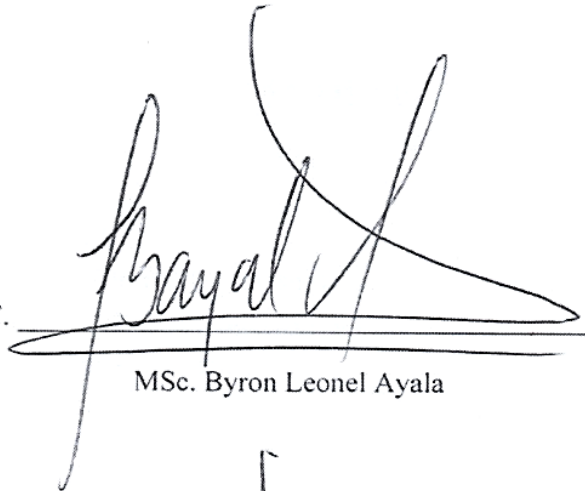
Trabajo de graduación presentado por:
Betza Alejandra Gómez Guevara

para optar al grado académico de Licenciada en Administración de
Empresas Turísticas

Guatemala
2018

Vo. Bo.:

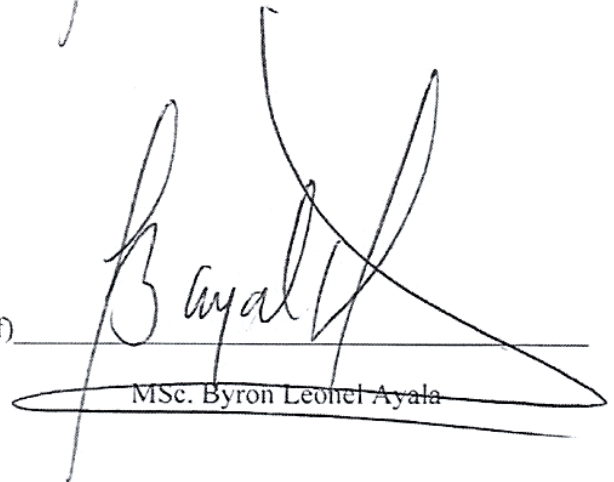
F.



MSc. Byron Leonel Ayala

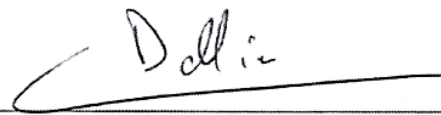
Tribunal Examinador:

(f)



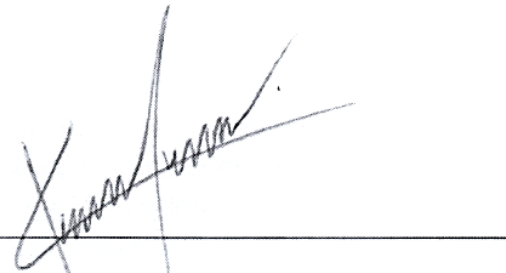
MSc. Byron Leonel Ayala

(f)



MSc. Claire Dallies Nussli De Masaya

(f)



Licda. Karla Tobías López

Fecha de aprobación: Guatemala 7 de diciembre de 2018.

ÍNDICE

RESUMEN.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES.....	2
A. Origen y evolución del turismo.....	2
B. Evolución del turismo sostenible.....	3
III. MARCO TEÓRICO.....	5
A. Definición de turismo.....	5
B. Impactos de la actividad turística.....	5
C. Importancia de la actividad turística en Guatemala.....	6
D. Turismo sostenible.....	6
E. Criterios Globales de Turismo Sostenible (CGTS).....	7
F. Certificaciones en turismo sostenible en Guatemala.....	8
G. Organización Internacional de Normalización (ISO).....	9
H. Principales aspectos de la Norma ISO 9001:2015.....	9
I. Principales aspectos de la Norma ISO 19011:2011.....	9
J. Sistema de gestión sustentable.....	10
IV. MARCO CONTEXTUAL.....	11
A. Sector turístico en Guatemala.....	11
B. Generalidades del departamento de Sololá.....	11
C. Municipio de Panajachel.....	12
D. Hotel & SPA Regis.....	12
V. JUSTIFICACIÓN.....	14
VI. OBJETIVOS.....	16
A. Objetivo general:.....	16
B. Objetivos específicos:.....	16
VII. METODOLOGÍA.....	17
Fase 1: Diagnóstico de la situación actual.....	19
Fase 2: Sensibilización del personal.....	19
Fase 3: Mapeo de procesos.....	20
Fase 4: Diseño de los planes de acción.....	21
Fase 5: Aplicación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible y de la Norma ISO9001:2015 en las operaciones del hotel.....	22
Fase 6: Documentación de los procesos.....	22
Fase 7: Plan de implementación del sistema de gestión sustentable.....	23
Fase 8: Auditoría interna.....	23
VIII. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	24
Fase 1: Diagnóstico de la situación actual.....	24
Fase 2: Sensibilización del personal.....	25
Fase 3: Mapeo de procesos.....	26
Fase 4: Diseño de los planes de acción.....	27

Fase 5: Aplicación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible y de la Norma ISO9001:2015 en las operaciones del hotel.....	28
Fase 6: Documentación de los procesos	28
Fase 7: Plan de implementación del sistema de gestión sustentable	29
Fase 8: Auditoría interna.....	30
IX. DISCUSIÓN	31
X. CONCLUSIONES	33
XI. RECOMENDACIONES.....	34
XII. REFERENCIAS	35
XIII. ANEXOS	38
Anexo 1: Análisis FODA.....	38
Anexo 2: Plan estratégico	39
Anexo 3: Definición de los objetivos de calidad	42
Anexo 4: Guía para la documentación del sistema de gestión sustentable.....	43
Anexo 5: Planes de calidad del SGS.....	44
Anexo 6: Procedimientos del SGS.....	67
Anexo 7: Plan de auditoría interna.....	68
Anexo 8: Informe de auditoría.....	69

RESUMEN

El presente trabajo de graduación está dirigido a plantear una propuesta de implementación de un sistema de gestión sustentable para el Hotel & Spa Regis ubicado en Panajachel, el cual está basado principalmente en una investigación de caso práctico (Muñoz, 2011) en la que se determinará la situación actual de la empresa y con base a ello se aplicará la norma técnica colombiana NTC-ISO9001:2015 y los Criterios Globales de Turismo Sostenible los cuales son administrados por el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC).

Para el desarrollo de esta propuesta se definirá el mapa general de los procesos de la organización, describiendo a la vez los diferentes planes de acción que permitirán un ordenamiento y mejora en las operaciones del hotel, con la intención de ser tomado como una empresa modelo en la gestión sustentable de la localidad. La implementación de los diferentes planes de acción se validará a través de una auditoría interna por medio de la cual se verificará su funcionamiento (Icontec, 2015).

La implementación de este sistema de gestión sustentable en el Hotel & SPA Regis permitirá que esta empresa sea administrada bajo los parámetros establecidos en la normativa ISO9001:2015 y con ello adopte un enfoque basado en procesos que contribuya con la mejora del funcionamiento y productividad del hotel, teniendo como resultado la satisfacción de las diferentes partes interesadas, el posicionamiento como una empresa líder en el mercado turístico de Panajachel y que sea considerada como una empresa piloto en el desarrollo sostenible de la región.

I. INTRODUCCIÓN

Debido al impacto que la actividad turística genera en los destinos, tanto a nivel social como a nivel ambiental, desde finales de los años 80 la modalidad del turismo sostenible empieza a proponerse como una forma para desarrollar el turismo de una manera más responsable. La presente investigación tiene por objetivo presentar una propuesta de implementación de un sistema de gestión sustentable para el Hotel & SPA Regis, ubicado en el municipio de Panajachel, Sololá.

La propuesta posibilita que el hotel pueda manejar sus operaciones cumpliendo con los Criterios Globales de Turismo Sostenible y que mejore su desempeño global a través de la adopción de un enfoque basado en procesos que contribuya con la mejora del funcionamiento y productividad del hotel a través del logro y mantenimiento de la calidad de sus productos y servicios, teniendo como resultado la satisfacción de las diferentes partes interesadas.

Una vez la propuesta sea implementada por el personal del hotel, tendrán la oportunidad de optar por una certificación en calidad y sostenibilidad turística, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. Esto le permitirá a la empresa obtener un mejor posicionamiento en la región, abordando los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto.

II. ANTECEDENTES

A. Origen y evolución del turismo

Las semillas de lo que hoy en día conocemos como turismo comenzaron a dispersarse desde la Edad Antigua cuando en los años 400 a.C. Sócrates les hablaba a sus discípulos sobre la necesidad de “viajar para obtener conocimientos”, o bien posteriormente al inicio de la Edad Media en los años 477 d.C. cuando surgieron los viajes por peregrinaciones religiosas a grandes distancias para recorrer lugares como la Tierra Santa. Sin embargo, no es hasta la época de 1095 cuando se tuvo un auge en las cruzadas las cuales contribuyeron a revitalizar el comercio y por ende los viajes y traslados de soldados, peregrinos y mercaderes (Guerrero P. & Ramos J., 2014).

En el año 1282 surgió el primer Gremio de Posaderos en Florencia, quienes transformaron el hospedaje en una actividad comercial, contando con licencias de funcionamiento y convirtiéndose en un negocio productivo, ya que anteriormente era considerado como una acción de caridad. Durante el período del siglo XVI hasta mediados del siglo XIX se establecieron las bases del turismo moderno, en el año 1670 se llevó a cabo en Inglaterra el “Grand Tour”, del cual más tarde se derivó el término turismo. Este consistía en un itinerario de viaje a países como Francia, Italia y Alemania el cual iba dirigido a los jóvenes aristócratas con la finalidad de que pudieran completar sus conocimientos y obtener experiencia personal (Acerenza, 2006).

En los años 1750 a través de la Revolución Industrial se comenzó a manifestar un cambio en las preferencias por sitios a donde viajar, enfocándose a sitios en los que se pudiera disfrutar del sol, el mar y la playa lo cual dio origen a la creación de un modelo de turismo de masas conocido como turismo de Sol y Playa. A mediados del siglo XIX en Inglaterra se ofrecieron por primera vez las travesías transoceánicas europeas dirigidas hacia América (Guerrero P. & Ramos J., 2014).

En el año 1841 Thomas Cook creó el primer viaje organizado de la historia en el cual se transportaron 570 personas con una trayectoria de 22 millas, pero no recibió ningún beneficio personal. Sin embargo, posteriormente comprendió el inmenso potencial de negocios existente en la organización de viajes y es así como en el año 1845 inició con la primera agencia de viajes del mundo llamada Thomas Cook and Son, sentando el primer precedente de lo que hoy en día conocemos como paquete turístico. Durante esta época se tuvo un avance en materia de transporte, como consecuencia de las mejoras en los servicios de ferrocarriles y el desarrollo de las comunicaciones marítimas. En el año 1867 se realizó el primer crucero oceánico concebido especialmente para turistas (Acerenza, 2006).

De la misma manera en 1872 Cesar Ritz inició con la hotelería moderna convirtiéndose en el Padre de la Hotelería, revolucionando en la administración a través del mejoramiento de servicios hoteleros. En los años posteriores luego de la Primera

Guerra Mundial surgió sucesivamente la fabricación en masa de autobuses y automóviles y posteriormente a la recesión causada por la Segunda Guerra Mundial en los años 1950 surgió un boom turístico, teniendo un crecimiento en el turismo internacional y por ende en la creación de oferta de hoteles, restaurantes, agencias de viajes o líneas de transportación y muy diferentes sitios para vacacionar (Guerrero P. & Ramos J., 2014), por lo que muchas naciones comenzaron a captar ingresos superiores al valor de sus exportaciones por concepto de turismo (Acerenza, 2006).

B. Evolución del turismo sostenible

Como efecto del apogeo turístico del último siglo surgieron discusiones a nivel internacional sobre los impactos de la actividad turística en el entorno, tomando énfasis en la degradación sociocultural, la desigualdad en la distribución de la riqueza y el deterioro del ambiente. La primera discusión se llevó a cabo en 1980 denominada la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, en ella se hizo referencia a que el turismo ha crecido debido a la implementación del derecho a las vacaciones anuales pagadas de los trabajadores, también define que “los recursos turísticos de que disponen los países están constituidos a la vez por espacio, bienes y valores. Se trata de recursos cuyo empleo no puede dejarse a una utilización incontrolada sin correr el riesgo de su degradación, incluso de su destrucción” y por ende las autoridades debían prestar atención en garantizar la expansión ordenada del turismo (OMT, 1980).

Al turismo se le considera como un sector generador de oportunidades, capaz de crear negocios y empleo, potenciador de crecimiento y desarrollo de un área. Siete años después de la Declaración de Manila, en el año 1987 la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, definió en el Informe Brundtland el concepto de Desarrollo Duradero “desarrollo que trata de satisfacer las necesidades y las aspiraciones del presente sin comprometer la facultad de continuar haciéndolo en el futuro” (ONU, 1987).

En el año 1992 el término de desarrollo sostenible estaba más claro, ya que en La Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro Brasil se determinó el Plan de Acción de las Naciones que es conocido como La Agenda 21, basado en 27 principios que buscaban proteger la integridad del sistema ambiental y del desarrollo mundial, haciendo énfasis que en el principio 1 menciona que “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza”. Además, también se menciona en el principio 4 que “para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe integrarse en el proceso”. Sin embargo, hasta ahora en estas definiciones vemos que el mayor enfoque de la sostenibilidad es el ambiente (ONU, 1992).

En el año 2000 la sostenibilidad era integrada por tres dimensiones (económica, social y ambiental) necesarias para alcanzar el desarrollo y con ello garantizar el mejoramiento en la calidad de vida de las personas y la conservación de los recursos

naturales. Basado en ello surge el establecimiento de 8 grandes objetivos, 18 metas y 48 indicadores mundiales que se conocen como Objetivos de Desarrollo del Milenio, los cuales tienen como finalidad combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación ambiental y la discriminación contra las mujeres (ONU, 2000).

Posterior a ello en el año 2002 se llevó a cabo en Johannesburgo la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, en la cual se ve al desarrollo sostenible como el medio para lograr los Objetivos del Milenio y la Agenda 21. Además, también se hizo énfasis y concientización sobre la degradación del medio ambiente, la pérdida de la biodiversidad, los efectos del cambio climático y la distribución de los beneficios de la globalización. La Cumbre centralizó su atención en la universalidad de la dignidad humana y reconoció que el desarrollo sostenible exige una perspectiva a largo plazo, que contribuya a salvar el planeta, promover el desarrollo humano y lograr la prosperidad y la paz universales (ONU, 2002).

Según los logros obtenidos con los Objetivos del Milenio surgió la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye 17 Objetivos y 169 metas, presenta una visión ambiciosa del desarrollo sostenible e integra sus dimensiones económica, social y ambiental. Es un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad (ONU, 2016).

El turismo juega un papel muy importante para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por ello durante los últimos años las organizaciones se han enfocado en lograr que la actividad turística sea sostenible y como consecuencia de ello, la Asamblea General de las Naciones Unidas propuso que el año 2017 fuera declarado como Año Internacional del Turismo Sostenible, con la finalidad de ofrecer una oportunidad única para poner de relieve el potencial del turismo de ayudar a convertir el mundo en un lugar de prosperidad y bienestar para todos, tomando como referencia que el turismo puede estimular el crecimiento económico, crear empleo decente y oportunidades empresariales, así como ayudar a millones de personas a salir de la pobreza y mejorar sus medios de vida (ONU, 2017).

III. MARCO TEÓRICO

A. Definición de turismo

A lo largo del tiempo se han propuesto muchas definiciones del término turismo, aunque en realidad suelen coincidir con la idea de desplazamiento de un lugar a otro o en muchos casos no se logra aterrizar en un único término debido a la complejidad de esta actividad, puesto que es muy heterogéneo y está conformado por muchos subsectores.

El turismo era considerado como un “fenómeno de los tiempos actuales, basado en la creciente necesidad de recuperación y cambio de ambiente, el conocimiento y la apreciación de la belleza escénica, el goce del contacto con la naturaleza y era, en particular, producto de la creciente fusión de las naciones y países de la sociedad humana, como resultado del desenvolvimiento del comercio, la industria y los mercados y el perfeccionamiento de los medios de transporte” (Jiménez, 1982).

La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas aprueba en 1993 el informe de la Organización Mundial del Turismo de Recomendaciones sobre Estadísticas del Turismo, definiéndolo como: “el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado” (ONU, 1994). Sin embargo (Acerenza, 2006) agrega al concepto de turismo lo siguiente “el turismo contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población, una vez que ésta ha logrado satisfacer sus necesidades mínimas de subsistencia y alcanzado buenas condiciones de salud, vivienda y educación”.

B. Impactos de la actividad turística

Toda actividad humana genera un impacto ya sea positivo o negativo en el entorno donde se desarrolla, bajo esa premisa se comprende al impacto turístico como “huella o efecto derivado de la actividad turística”, el cual puede generar distintos efectos, alteraciones y cambios en un lugar, en el paisaje o entorno natural, en la cultura, en la sociedad y en la economía. La presencia de visitantes y el desarrollo de la actividad turística en un lugar trae consecuencias y resultados que pueden provocar impactos positivos o negativos para la comunidad (SNV., 2009).

Dentro de los impactos positivos generados por esta actividad se puede mencionar que ha generado un crecimiento económico del 10% del PIB a nivel mundial, además ha beneficiado a las comunidades locales siendo el sector responsable de generar uno de cada once empleos a nivel mundial. Por otro lado, también puede llegar a ser un factor de preservación ambiental, promoción y valorización cultural y entendimiento entre los pueblos (OMT, 2017).

Así como se reconocen los beneficios que genera el turismo, también es necesario mencionar que el turismo puede afectar negativamente la diversidad biológica, tener impactos sociales y culturales adversos, tomando en cuenta que el desarrollo de las actividades humanas, sean simples o complejas, ocasionan sin duda alguna, algún tipo de degradación de los recursos del mundo (Díaz & Escárcega, 2009).

La adecuada gestión de la actividad turística determina, en buena medida, los resultados. Con una buena gestión del turismo, realizando un manejo adecuado de la operación turística y de los visitantes permitirá que se tengan resultados positivos. Por el contrario, si nuestra gestión es deficiente, tendrá como consecuencia resultados negativos en la economía, en la comunidad y en la degradación de los recursos naturales (SNV., 2009).

C. Importancia de la actividad turística en Guatemala

Según el Foro Económico Mundial, Guatemala se encuentra posicionada en la casilla número 86 de 136 países en el Índice de Competitividad Turística, puesto que muestra grandes avances en áreas relacionadas a la competitividad de precios y en la cantidad de áreas protegidas dentro del territorio. Además, pone de manifiesto que la seguridad, infraestructura, promoción del patrimonio cultural y la protección del medio ambiente son clave para el desarrollo sostenible del sector de los viajes y el turismo (FUNDESA, 2017).

En Guatemala en la última década el turismo se ha convertido en la segunda fuente generadora de divisas, después de las remesas familiares (INGUAT, 2015), según un estudio realizado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2015) la contribución directa de viajes y turismo es del 3.4% del PIB de nuestro país.

Las divisas provenientes de la actividad turística durante el año 2016 superaron los 958 millones de dólares, con un decremento del 3.3% en relación al año 2015 y un 8% al año 2014. (BANGUAT, 2017) Sin embargo la afluencia de turistas aumentó durante este mismo período siendo un total de 1, 906, 195 visitantes no residentes, de los cuales el 83% eran turistas y el 17% excursionistas, teniendo un aumento del 2% en relación al año 2015 (INGUAT, 2017).

D. Turismo sostenible

Para alcanzar una gestión eficiente es necesario poner en práctica el turismo sostenible “tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2015).

El turismo sostenible debe:

- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socio-económicos bien distribuidos,

entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales, arquitectónicos y sus valores tradicionales, contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

La sostenibilidad turística dependerá de la integración y del equilibrio entre estas tres características principales, buscando que todos los involucrados participen constantemente ya que el turismo sostenible es dinámico y requiere que continuamente se evalúen sus impactos y beneficios potenciales, de tal forma que se genere un grado de satisfacción para los turistas, la comunidad y el entorno donde se desarrollan las operaciones turísticas (SNV., 2009).

E. Criterios Globales de Turismo Sostenible (CGTS)

Los criterios globales de turismo sostenible se definen como un conjunto de directrices comunes creadas con las aportaciones de expertos y empresas de todo el planeta que definen un estándar mínimo que todo negocio turístico debe aspirar a alcanzar con el objetivo de proteger y conservar los recursos naturales y culturales del planeta, además de asegurar que el turismo alcance su máximo potencial como herramienta para la reducción de la pobreza (OMT, 2011).

En el año 2010 se creó el Consejo Global de Turismo Sostenible que tiene como finalidad a) fomentar un mayor crecimiento y comprensión de las prácticas de turismo sostenible; b) promover la adopción de principios universales de turismo sostenible y c) crear demanda de turismo sostenible. La creación de este consejo fue fundamental para que en el año 2011 se creara la primera versión de los Criterios Globales de Turismo Sostenible, los cuales con el pasar de los años han tenido modificaciones. La última revisión de estos criterios se realizó en el año 2016, permitiendo que se tengan criterios establecidos para destinos turísticos, para hoteles y operadores de turismo. (GSTC, 2016).

Los criterios globales de turismo sostenible para hoteles comprenden 26 criterios y 167 indicadores de desempeño, los cuales están divididos en cuatro ejes: a) planificación eficaz para la sostenibilidad; b) maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local; c) fortalecimiento del patrimonio cultural y d) maximización de los beneficios al ambiente y minimización de los impactos negativos (GSTC, 2016).

F. Certificaciones en turismo sostenible en Guatemala

- **Certifica – Great Green Deal:** Certifica es una empresa privada, dedicada a proveer servicios y consultoría sobre sistemas de mejora continua, así como a administrar programas de certificación en turismo sostenible basado en la normativa del programa Great Green Deal. Hasta el año 2015 se tenían registradas a 10 empresas del sector turístico de nuestro país que cumplían con los criterios establecidos por Certifica (Certifica, 2015).
- **Sello de Calidad Turística:** el Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT con el objetivo de mejorar los estándares de calidad y sostenibilidad en la industria turística creó el sello de calidad – Sello Q - que va dirigido a hoteles, restaurantes, operadores turísticos y transportes turísticos. Este sello busca establecer controles en los procesos que garanticen: la satisfacción de los turistas, la seguridad, el cumplimiento legal y la estandarización en los productos y servicios ofrecidos. Las categorías de esta certificación están divididas en tres segmentos: bronce para las empresas que tienen un 70% de cumplimiento de los indicadores; plata para las que cumplen con más del 80% y oro para aquellas que tienen un cumplimiento mayor al 90%.

En el año 2016 se certificaron 41 empresas: 22 empresas en la categoría oro (10 hoteles, 10 restaurantes, 2 operadores turísticos) y 19 empresas en la categoría plata (8 hoteles, 8 restaurantes, 2 operadores turísticos y 1 transportista) (INGUAT, 2017). De estas empresas certificadas 8 pertenecen a la cadena Porta Hotels.

En el año 2017 se certificaron 31 empresas: 15 empresas en la categoría oro (9 hoteles, 4 restaurantes y 2 operadores turísticos) y 16 empresas en la categoría plata (8 hoteles, 5 restaurantes y 3 operadores turísticos) (INGUAT, 2017). De estas empresas certificadas 2 pertenecen a la cadena Porta Hotels.

- **Sistema integrado centroamericano de calidad y sostenibilidad – SICCS:** es un sistema de certificación integral que busca que los hoteles, restaurantes, operadores de turismo y/o empresas de transporte de Centroamérica tengan una oferta turística sostenible, competitiva y de alta calidad. Durante el año 2017 se certificaron en Guatemala 18 empresas (7 hoteles, 9 restaurantes y 2 operadores turísticos), de las cuales 8 son de la cadena Porta Hotels (INGUAT, 2018)
- **Certificación Rainforest Alliance:** Rainforest Alliance es una organización conservacionista internacional que trabaja con los sectores agrícola, forestal y turístico para implementar prácticas de manejo sostenibles, creando un estándar global que ayuda a las personas a proteger la biodiversidad y que ofrece oportunidades a las poblaciones

que las necesitan. El estándar para certificar empresas en turismo sostenible está basado en los criterios establecidos por el Consejo Global de Turismo Sostenible (SNV., 2009). A partir del año 2015 en Guatemala hay 4 hoteles que están certificadas bajo los criterios de esta normativa (Rainforest, 2018).

G. Organización Internacional de Normalización (ISO)

La Organización Internacional de Normalización es una federación mundial que congrega a más de 120 organismos nacionales de normalización. Es una Organización No Gubernamental (ONG) fundada en 1947. Su misión es promover en el mundo, el desarrollo de las actividades de normalización, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios (Icontec, 2015).

Su trabajo está orientado a lograr acuerdos internacionales, por medio de los cuales las Normas ISO son establecidas por consenso entre los representantes de los organismos de normalización de cada país. Sus normas son de aplicación voluntaria y están reconocidas, a nivel mundial, por la OMC (Organismo Mundial del Comercio) y las Naciones Unidas (ONU) (Icontec, 2015).

H. Principales aspectos de la Norma ISO 9001:2015

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de disposiciones, las cuales especifican qué elementos debe integrar el sistema de gestión de la calidad (SGC) de una organización, y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para mejorar la eficacia, la eficiencia y el desempeño global de la organización (Icontec, 2015).

Dentro de la serie 9000, la ISO 9001 (la vigente es la ISO 9001:2015) es la norma que establece un conjunto de requisitos para un sistema de gestión de calidad, independientemente de lo que la organización hace, su tamaño, las características de sus usuarios, o si pertenece al sector público o privado (Icontec, 2015).

La norma se transforma en una herramienta que propone a través de sus capítulos cubrir la planificación, dirección, asignación de recursos, realización de sus productos y/o servicios y la medición del sistema de gestión, que la organización diseña a partir de concebir sus actividades con un enfoque basado en procesos.

I. Principales aspectos de la Norma ISO 19011:2011

La Norma ISO 19011 es una norma internacional que proporciona directrices sobre la auditoría a sistemas de gestión, incluyendo los principios de auditoría, el manejo de un programa de auditoría y la realización de las auditorías a sistemas de gestión. Es aplicable a todas las organizaciones que requieren llevar a cabo auditorías internas o externas a sistemas de gestión o manejar un programa de auditoría (AENOR, 2011).

Una auditoría se define como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (AENOR, 2011).

Las auditorías se clasifican en dos: **las auditorías internas**, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos (por ejemplo, para confirmar la efectividad del sistema de gestión o para obtener información para la mejora del sistema de gestión). **Las auditorías externas**, denominadas generalmente auditorías de segunda y tercera parte. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes, o por otras personas en su nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como aquellas que proporcionan el registro o la certificación de conformidad (AENOR, 2011).

J. Sistema de gestión sustentable

Un sistema de gestión se define como una serie de procesos, acciones y tareas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc.) para lograr el éxito de una organización, es decir, disponer de capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes o beneficiarios, trabajadores y de otras partes interesadas a largo plazo y de un modo equilibrado.

La Real Academia Española define la sostenibilidad como la cualidad de “poder sostenerse”, es decir que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos. Esto se relaciona muy bien con la tendencia de preocuparnos por los recursos naturales o el bienestar de nuevas generaciones, en cambio la sustentabilidad la define como aquello “que se puede sustentar o defender con razones o argumentos”, es decir que se pueda conservar en su ser o estado (RAE., 2017).

Desde el punto de vista de la actividad turística debe ser sostenible, ya que no se trata solo de prevenir y manejar los impactos negativos potenciales, sino que debe jugar un papel relevante para brindar beneficios económicos y sociales a las comunidades locales y para ayudar a la conservación del ambiente (SNV., 2009), sin embargo al momento de proponer un sistema de gestión éste debe ser sustentable, porque se desea que las demás personas crean en los argumentos y que el modelo es funcional.

Básicamente contar con un sistema de gestión sustentable significa disponer de una serie de actividades, procesos, planes de acción, procedimientos, instructivos, registros, etc., que organizados dentro de los procesos estratégicos, procesos de valor y procesos de apoyo permitan la producción de bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes, buscando con ello alcanzar los objetivos y metas establecidas por las autoridades de la organización y reducir los impactos negativos que se puedan ocasionar en el entorno.

IV. MARCO CONTEXTUAL

A. Sector turístico en Guatemala

Según el Instituto Guatemalteco de Turismo en el año 2016 ingresaron a nuestro país un total de 1, 906, 195 visitantes no residentes, teniendo un incremento del 2% en relación al 2016. Por otro lado, se alcanzó un total de 4, 436, 319 habitaciones ocupadas, consolidándose en un índice de ocupación hotelera de 61.90% lo cual superó en un 3.27% a la ocupación del año 2015. El primer lugar en ocupación lo tiene la Ciudad de Guatemala con un 90.31% de ocupación, seguido por Sacatepéquez con un 81.96% y Sololá con un 68.93% (INGUAT, 2017).

Durante el año 2017 ingresaron a nuestro país un total de 2, 113, 270 visitantes no residentes, teniendo un incremento del 11% en relación al año 2016 (INGUAT, 2018). En cuanto a ocupación hotelera en el primer trimestre del año 2017 el departamento de Sololá tuvo un índice de 87.70% (61,856 habitaciones ocupadas), ocupando igual que en el año 2016 el tercer lugar a nivel nacional (INGUAT, 2017).

B. Generalidades del departamento de Sololá

El departamento de Sololá cuenta con una extensión territorial de 1,061 kilómetros cuadrados, se encuentra situado en la región suroccidental del país, limita al norte con Totonicapán y Quiché, al sur con Suchitepéquez, al este con Chimaltenango y al oeste con Suchitepéquez y Quetzaltenango. Está ubicado en la latitud 14° 46' 26" y longitud 91° 11' 15", su clima es frío, aunque posee una variedad de climas debido a su topografía. (SEGEPLAN, 2010)

El lago de Atitlán ocupa un área de 125.7 km², equivalente a 11.8% del territorio del departamento, siendo el segundo lago más grande del país. Los accidentes geográficos más importantes son 3 volcanes que se encuentran alrededor del lago: volcán Atitlán (3,537 msnm), volcán San Pedro (3,020 msnm) y volcán Tolimán (3,158 msnm). Lo anterior determina que el departamento de Sololá esté comprendido en la provincia fisiográfica denominada Tierras Altas Volcánicas.

Cuenta con 19 municipios: Concepción, Nahualá, Panajachel, San Andrés Semetabaj, San Antonio Palopó, San José Chacayá, San Juan la Laguna, San Lucas Tolimán, San Marcos la Laguna, San Pablo la Laguna, San Pedro la Laguna, Santa Catarina Ixtahuacán, Santa Catarina Polopó, Santa Clara la Laguna, Santa Cruz la Laguna, Santa Lucía Utatlán, Santa María Visitación, Santiago Atitlán y Sololá, lugar donde tiene su asentamiento la cabecera departamental. Además del español, también se hablan tres idiomas mayas: el kiché, tzutuhil y cakchiquel.

En este departamento para finales del año 2017 se tenía una población aproximada de 519, 662 habitantes, de los cuales el 40% vive en pobreza extrema y el 41% en pobreza no extrema, lo cual lo posiciona como el segundo departamento con mayor pobreza. Por otro lado, su tasa de analfabetismo oscila en un 30.86% (BANGUAT, 2018)

C. Municipio de Panajachel

El municipio de Panajachel se encuentra situado en la parte este del departamento de Sololá, en la Región VI o Región Sur occidental. Se localiza en la latitud 14° 44' 52" y en la longitud 91° 09' 12". Limita al norte con los municipios de Concepción y Sololá (Sololá); al sur con el municipio de Santa Catarina Palopó y el Lago de Atitlán (Sololá); al este con los municipios de San Andrés Semetabaj y Santa Catarina Palopó (Sololá); y al oeste con el municipio de Sololá (Sololá). Cuenta con una extensión territorial de 22 kilómetros cuadrados y se encuentra a una altura de 1,573 metros sobre el nivel del mar, por lo que generalmente su clima es frío. La distancia de esta cabecera municipal a la cabecera departamental de Sololá es de 8 kilómetros (Consejo de Desarrollo Departamental, 2007)

El municipio de Panajachel cuenta con un aproximado de 102 empresas que brindan el servicio de hospedaje, entre ellos el 52% son hoteles y el resto está comprendido por bungalows, posadas y hospedajes (INGUAT, 2017). Del total de hoteles del municipio uno se encuentra certificado en turismo sostenible bajo el estándar de Rainforest Alliance y tres están certificados bajo los criterios de Sello Q y bajo los indicadores del Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad – SICCS.

D. Hotel & SPA Regis

El Hotel & Spa Regis se encuentra ubicado a 147 kilómetros de la ciudad de Guatemala, sobre la Calle Santander, Panajachel; a tan solo 500 metros del hermoso Lago de Atitlán (Figura 1). Fue construido desde el año 1934 por el Sr. Ernesto Weymann y funcionaba como una casa patronal, ya que esta familia poseía una finca en la que cultivaban café. Con el pasar del tiempo comenzó a funcionar para atender a todos aquellos pocos turistas que viajaban a conocer el lago y no tenían donde hospedarse. Aunque los años han pasado, este hotel sigue siendo propiedad de la familia Weymann y hasta el año 2007 era administrado por la nieta de la familia, la Sra. María Mercedes Weymann.



Figura 1. Ubicación del Hotel & Spa Regis en el municipio de Panajachel, Sololá
Fuente: elaborado con base en Google inegi 2017a

A partir del año 2007 este hotel forma parte de la corporación guatemalteca Porta Hotels, cadena hotelera que administra 6 hoteles: 2 ubicados en Panajachel, Sololá; 3 ubicados en la Antigua Guatemala (municipio de Antigua Guatemala del departamento de Sacatepéquez) y uno en la Ciudad de Guatemala, todos cuentan con el servicio de restaurante.

Los 6 hoteles que pertenecen a la corporación Porta Hoteles están certificados con el Sello de calidad turística – Sello Q y con el Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad – SICCS y únicamente 4 están certificados bajo los estándares de turismo sostenible de Rainforest Alliance (Porta Hotels, 2016).

El Hotel & Spa Regis posee un área total de 6,460 m² y cuenta con 24 habitaciones distribuidas en 17 estándar y 7 de lujo. Esta empresa se dedica principalmente a la provisión del servicio de hospedaje, pero también se ofrecen otros servicios tales como: restaurante, bar, uso de aguas termales y spa.

Actualmente el hotel posee la certificación de calidad turística -Sello Q- obtenida a finales del año 2016 y con el sello centroamericano de calidad y sostenibilidad obtenido en el año 2017. Sin embargo, a pesar de que esta institución no está certificada en turismo sostenible pone en práctica y replica muchas acciones que se derivan de los programas de Porta Hotel del Lago.

La implementación del sistema de gestión sustentable servirá como una herramienta para asegurar que su desempeño no solamente cumple con los estándares de estas dos instituciones certificadoras, sino que le permitirá alcanzar orden en toda su documentación, ya que estará basada en los criterios que menciona la Norma ISO9001:2015 y en los Criterios Globales de Turismo Sostenible, esto le permitirá ir tras la mejora continua, abrirle puertas a futuras certificaciones, evitarle incumplimientos de tipo regulatorio y abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto.

V. JUSTIFICACIÓN

La actividad turística a nivel mundial ha presentado un crecimiento sólido ininterrumpido siendo el 2016 el séptimo año consecutivo de crecimiento tras la crisis económica y financiera mundial del año 2009. Según el Barómetro OMT del Turismo Mundial las llegadas de turistas internacionales se situaron en alrededor 1,235 millones, teniendo un aumento del 3.9% en relación con el año 2015 (OMT, 2017).

Con relación a la llegada de turistas internacionales en el año 2016 en América Central se tuvo un incremento del 6% en relación al año 2015, por ende, vemos que los viajes internacionales siguen incrementándose y consolidándose, contribuyendo a la creación de empleo y al bienestar de las diferentes comunidades. (OMT, 2017) En Guatemala la actividad turística es considerada la segunda fuente generadora de divisas, después de las remesas familiares, ya que durante el año 2016 tuvo un aumento del 2% con relación al año 2015, teniendo a más de un millón 900 mil visitantes, de los cuales el 83% fueron turistas y el 17% excursionistas (INGUAT, 2017).

Guatemala se caracteriza por ser un país con diversidad biológica y cultural y se ha posicionado como “uno de los 19 países mega diversos” En el año 2015 fue creado y lanzado el Plan Maestro de Turismo Sostenible el cual busca la aplicación de los Criterios Globales de Sostenibilidad Turística en todas las empresas enfocadas al sector turístico, esto con la visión de aprovechar eficientemente el potencial de nuestro país, ya que a través de una gestión sostenible se pueden tener beneficios económicos y sociales para las diferentes empresas que desarrollan sus productos y servicios en base a la actividad turística, tal es el caso del sector hotelero, restaurantero, agencias de viajes, tour operadores, tiendas de artesanías, etc. (INGUAT, 2015).

Dentro de los diferentes destinos turísticos de nuestro país se encuentra el Lago de Atitlán, el cual en el año 1997 fue declarado como área protegida bajo la categoría de Reserva de Usos Múltiples de la Cuenca del Lago de Atitlán y hoy en día se encuentra posicionado como uno de los tres destinos más importantes del país (INGUAT, 2015). El crecimiento demográfico de la población en las últimas décadas combinado con el aumento de la actividad turística, ha ocasionado que el lago presente florecimientos anormales de cianobacterias las cuales indican que el ecosistema acuático se encuentra en mal estado y que el grado de contaminación es excesivo. Esta situación pone en riesgo a más de 464,000 habitantes de toda la cuenca, aunado a ello todas las empresas que se benefician de la actividad turística en el sector, puesto que si el lago se encuentra contaminado la afluencia turística disminuirá (Centro de Estudios Atitlán, 2017).

Se debe tomar en cuenta entonces que una mala o ineficiente gestión de los recursos puede permitir que a corto o mediano plazo sean degradados o destruidos y por ende la afluencia turística se venga cuesta abajo, por ello la Declaración del Milenio menciona que “No debemos escatimar esfuerzos por liberar a toda la humanidad, y ante todo a nuestros hijos y nietos, de la amenaza de vivir en un planeta irremediablemente dañado por las actividades del hombre, y cuyos recursos ya no alcancen para satisfacer sus necesidades” (ONU, 2000).

Basándose en la situación actual de nuestro país y en la degradación de los recursos naturales, es necesario que las empresas de la región tomen acciones que vayan encaminadas a disminuir su impacto dentro del entorno. Es por ello que se toma como piloto a Hotel & Spa Regis para la implementación de un sistema de gestión sustentable el cual está basado en el cumplimiento de los criterios globales de turismo sostenible para hoteles y tour operadores y en la Norma ISO 9001:2015, lo cual permitirá un ordenamiento y mejora en las operaciones del hotel y sobre todo que pueda ser tomado como una empresa modelo en la gestión sustentable.

VI. OBJETIVOS

A. Objetivo general:

Establecer las bases de un modelo de sistema de gestión sustentable como estrategia que contribuya a la mejora del desempeño de las operaciones del Hotel & Spa Regis en los ejes económico, sociocultural y ambiental.

B. Objetivos específicos:

- Identificar las directrices generales del sistema de gestión sustentable basado en la Norma ISO9001:2015 y en los Criterios Globales de Turismo Sostenible para su implementación en el Hotel & Spa Regis.
- Establecer los procesos de valor para la prestación de servicios del Hotel & Spa Regis.
- Determinar los planes de acción de los procesos de valor para la implementación del sistema de gestión sustentable del Hotel & Spa Regis.

VII. METODOLOGÍA

El desarrollo del sistema de gestión sustentable para el Hotel & Spa Regis se llevará a cabo mediante una investigación de caso práctico, la cual propone el estudio, análisis y desarrollo de un caso real apoyándose de los métodos, procedimientos e instrumentos formales, con el propósito de analizar una problemática, realizar un diagnóstico y presentar alternativas de solución que sirvan para la toma de decisiones (Muñoz, 2011).

Esta investigación se realizará a un nivel descriptivo, el cual consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2006). Es decir, por medio de esta investigación se obtendrá información de la gestión sustentable del hotel mediante la observación y convivencia con los colaboradores operativos y administrativos.

Durante toda la fase de diagnóstico del sistema se llevará a cabo una revisión documental y una investigación de campo. La revisión documental se define como un proceso basado en la búsqueda y recuperación de información en datos secundarios obtenidos y registrados por otros investigadores, en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas. La investigación de campo consiste en recolectar información directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir a través de la convivencia y/o entrevistas a los colaboradores (Arias, 2006).

Las variables de investigación relacionadas con los objetivos específicos, están definidas de acuerdo a la implementación del sistema de gestión sustentable, como se muestra en la siguiente tabla:

Objetivo específico	Variables	Fases para la implementación del SGS
Definir las directrices generales del sistema de gestión sustentable basado en los criterios globales de turismo sostenible y en la Norma ISO9001:2015 para su implementación en el Hotel & Spa Regis.	<ul style="list-style-type: none"> - Características de la estructura organizacional de la empresa relacionadas con la gestión sustentable. - Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. - Determinación del alcance del sistema de gestión sustentable. - Interpretación de los criterios globales de turismo sostenible y de la Norma ISO9001:2015. 	<p>Fase 1: Diagnóstico de la situación actual</p> <p>Fase 2: Sensibilización del personal</p>

Objetivo específico	Variables	Fases para la implementación del SGS
Determinar los planes de acción para la implementación del sistema de gestión sustentable del Hotel & Spa Regis.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque basado en procesos, según la Norma ISO9001:2015 - Ciclo P-H-V-A (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) de la Norma ISO9001:2015 - Documentación de los procesos vinculando la Norma ISO9001:2015 y los Criterios Globales de Turismo Sostenible. 	<p>Fase 3: Mapeo de procesos</p> <p>Fase 4: Diseño de los planes de acción</p> <p>Fase 5: Aplicación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible.</p> <p>Fase 6: Documentación de los procesos</p>
Especificar los mecanismos para validar la implementación del sistema de gestión sustentable con los altos mandos del Hotel & Spa Regis.	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría Interna conforme a lo que requiere la Norma ISO9001:2015 y los Criterios Globales de Turismo Sostenible. 	<p>Fase 7: Plan de implementación del sistema de gestión sustentable</p> <p>Fase 8: Auditoría interna</p>

Tabla 1: Variables de investigación
Fuente: elaboración propia

Para el alcance de los objetivos y variables propuestos, fue necesaria la aplicación de 8 fases:

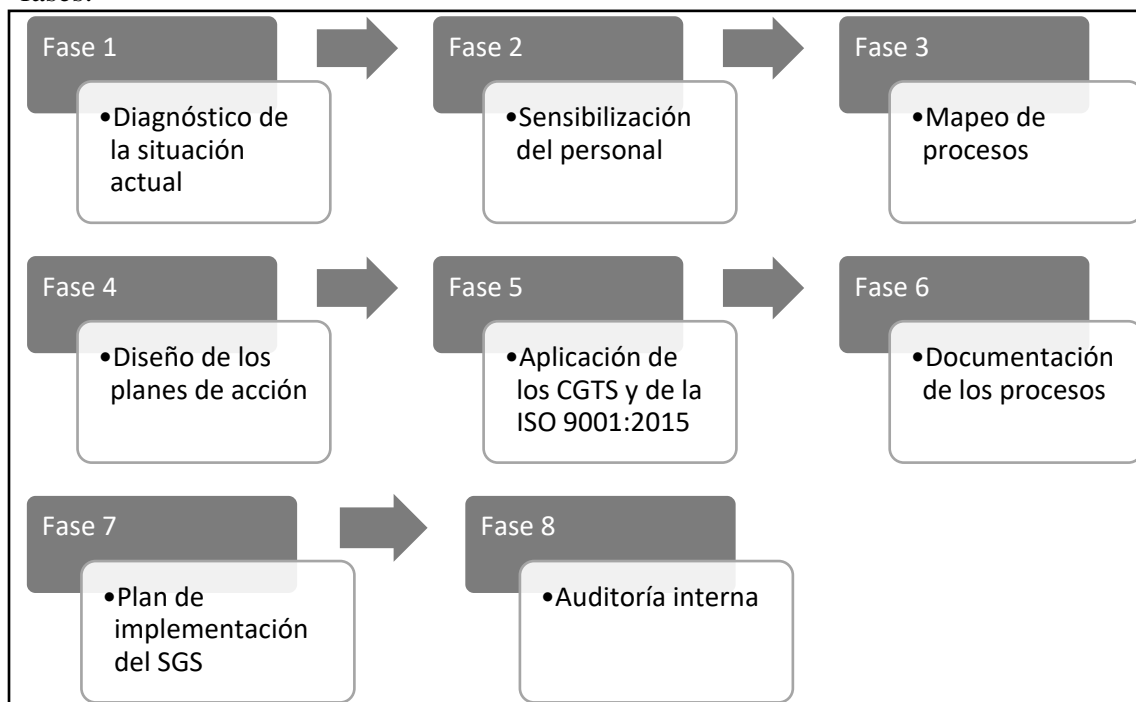


Figura 2: Fases de la implementación del sistema de gestión sustentable
Fuente: elaboración propia

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual

Según la Norma ISO 9001:2015 la empresa debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, tomando en cuenta que podrán ser factores positivos y negativos (Icontec, 2015). Para ello se realizará un análisis FODA, el cual es considerado como una herramienta de planificación estratégica que permite realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.

Se definirá al Comité de Calidad, conjunto de colaboradores representantes de cada departamento que organizan, actualizan, difunden, mantienen y proponen todas las acciones necesarias para conseguir una optimización del funcionamiento de la empresa en cuanto a la mejora continua (Icontec, 2015).

Este Comité posteriormente a realizar el análisis FODA, aplicará el modelo de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral el cual permite definir, socializar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo (Cárdenas, 2009). Esta herramienta permite clasificar los hallazgos del análisis FODA en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** está relacionada con la contabilidad y demás datos económicos de la organización.
- **Perspectiva clientes:** se centra en la satisfacción y fidelización de los clientes atendidos.
- **Perspectiva procesos:** se focaliza en los procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los clientes, contando con objetivos relacionados con la reducción de costos operativos y el aseguramiento de la calidad de los productos/servicios ofrecidos.
- **Perspectiva aprendizaje y desarrollo:** se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos establecidos.

Al momento de clasificar las debilidades y amenazas en estas perspectivas, se obtendrán los insumos necesarios para definir el problema que estaba atravesando la empresa en ese momento y en base a ello definir el plan estratégico compuesto por estrategia, objetivos, indicadores, metas y planes de acción que direccionarán a la empresa por un período de un año de operación.

Fase 2: Sensibilización del personal

La sensibilización consiste en un proceso informativo por medio del cual se dan a conocer las líneas básicas de la implementación del sistema de gestión sustentable a todos los colaboradores, con la finalidad de lograr su compromiso para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Según el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC, 2016) el compromiso del personal para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión es fundamental, ya que serán quienes lo estarán documentando y poniendo en práctica, por ello su sensibilización es muy importante. Así mismo en el capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015 se menciona que la dirección de la empresa debe comprometer, dirigir y apoyar al personal para que contribuya con la eficacia del sistema, de tal forma que sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. (Icontec, 2015).

Fase 3: Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es una metodología que se emplea para mostrar de manera detallada las actividades que componen un proceso mediante una representación esquemática denominada “diagrama de flujo”, el cual está constituido por una determinada simbología.

Las actividades que componen el mapeo de procesos poseen una estructura secuencial y lógica orientada a cumplir un fin en específico. Es decir, de forma gráfica se define el conjunto de procesos que contribuyen en forma sistémica a satisfacer los requerimientos de los clientes y de la empresa.

Para la definición del mapa de procesos o macroproceso del Hotel & Spa Regis se adoptará un enfoque basado en procesos (Icontec, 2015), por medio del cual se clasificarán los procesos en tres rubros: procesos estratégicos, son aquellos que definen las directrices de la operación; procesos de valor, aquellos que tienen relación directa con los clientes; procesos de apoyo, son aquellos procesos que no tienen relación con el cliente, pero son esenciales ya que se consideran el back de la operación. Posteriormente se definirá la secuencia y relación de cada proceso de acuerdo a la cadena de valor, como lo muestra la Figura 3.

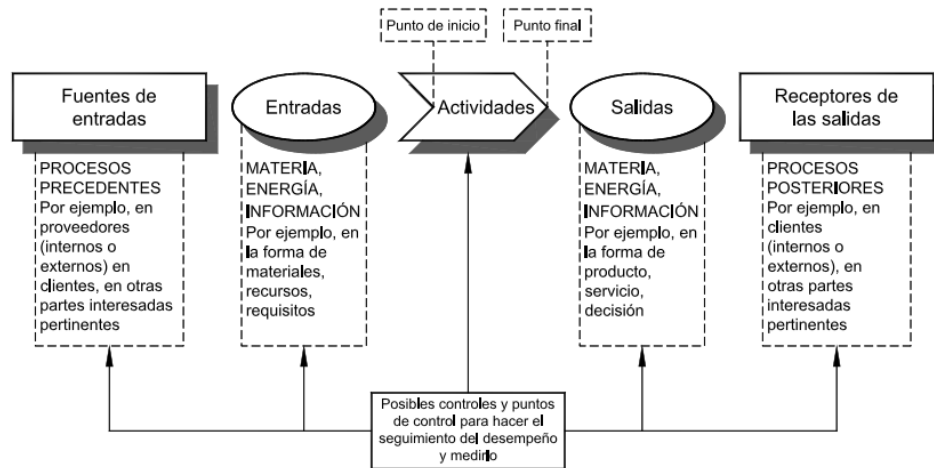


Figura 3: Representación esquemática de los elementos de un proceso
Fuente: Icontec, 2015

Fase 4: Diseño de los planes de acción

La Figura 4 muestra una representación de la estructura del Ciclo PHVA, el cual puede aplicarse a todos procesos y al sistema de gestión sustentable como un todo. Además, resume la aplicación de los diferentes capítulos de la Norma ISO 9001:2015.

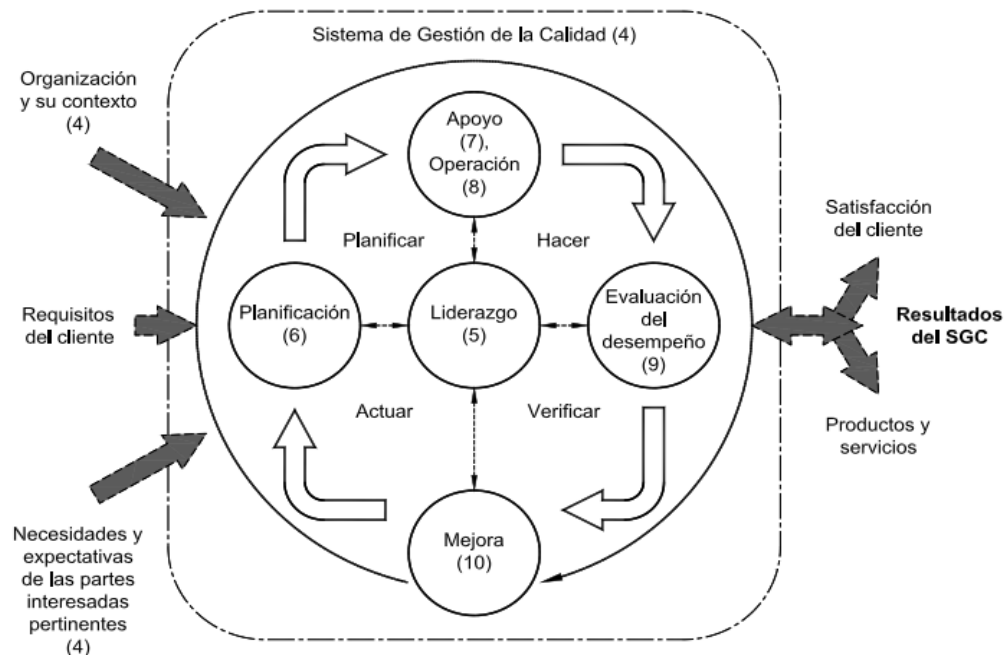


Figura 4: Representación de la estructura del Ciclo PHVA
Fuente: Icontec, 2015

La metodología del Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) será aplicada de la siguiente manera:

Planificar: se establecerá la política de sostenibilidad y calidad, el plan estratégico, los objetivos del sistema, sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Así mismo se identificarán y abordarán los riesgos y las oportunidades y en base a ellos se definirán planes de acción.

Hacer: se documentará todo lo necesario en cada proceso, de acuerdo a los capítulos e indicadores de las diferentes normativas (ISO 9001:2015 y Criterios Globales de Turismo Sostenible), posteriormente se implementará lo planificado, llevando registros que amparen el cumplimiento.

Verificar: se brindará seguimiento y medición a los procesos establecidos, así como a los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas. Este proceso se validará por medio de una auditoría interna y se informará sobre los resultados a todos los involucrados.

Actuar: se desarrollarán los planes de calidad de cada proceso establecido en el macroproceso y en base a la auditoría interna se generarán acciones correctivas que contribuyan al desempeño del sistema de gestión sustentable.

Fase 5: Aplicación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible y de la Norma ISO9001:2015 en las operaciones del hotel

La norma ISO 9001:2015 detalla en el capítulo 7.5 que la organización debe incluir dentro de su sistema de gestión:

- a) La información documentada requerida por esa Norma Internacional - ISO 9001:2015.
- b) La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión. En este caso la aplicación de los criterios globales de turismo sostenible aplicables a cada uno de los procesos.

Para aplicar tanto los incisos de la Norma ISO 9001:2015 como los criterios globales de turismo sostenible fue necesario desarrollar talleres y capacitaciones para dar a conocer ambas normativas, posteriormente cada proceso incluyó en el plan de calidad de su proceso los criterios aplicables a su operación.

Fase 6: Documentación de los procesos

La fase de documentación de los procesos consiste en establecer las directrices de la operación, basado en lo que la Gerencia General define como prioritario. Para ello se documentan todos los programas, procedimientos, instructivos y registros, los cuales permitirán describir paso a paso la labor rutinaria de los diferentes puestos de trabajo.

Se realizará una recopilación de la información ya existente en el hotel y posteriormente se efectuará el levantamiento de información, esta fase consiste en realizar entrevistas a todo el personal operativo y administrativo de cada uno de los procesos. En esta entrevista se identificarán las actividades principales de cada puesto de trabajo, el lugar donde las realizan, el tiempo que tardan y la frecuencia.

Se establecerán formatos específicos para la tabulación de todos los procedimientos (Ver Anexo 6: Procedimientos del SGS), posteriormente se definirán los registros necesarios para avalar el cumplimiento de estos procedimientos. Esta información se validará con los procesos estratégicos principalmente con Recursos Humanos y la Gerencia General.

Para el ordenamiento de toda la documentación se definirá una nomenclatura que funcionará como guía para la documentación del sistema de gestión sustentable. Esta nomenclatura detallará el estándar básico que deberán cumplir los documentos externos, documentos generales, procedimientos, instructivos, planes de calidad y registros de cada proceso, así como también los niveles de aprobación.

Fase 7: Plan de implementación del sistema de gestión sustentable

Al finalizar de documentar todos los procesos del sistema de gestión sustentable será necesaria la socialización de información a todos los colaboradores involucrados. Por ello esta fase consistirá en presentar a los colaboradores involucrados toda la documentación aplicable a cada proceso, así mismo sensibilizarlos sobre la importancia de cumplir con la documentación existente, que la estandarización y ordenamiento de procedimientos, registros y manuales busca el cumplimiento con la legalidad, con los criterios de las diferentes normativas de las organizaciones certificadoras y con los estándares definidos por la empresa.

Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación y sensibilización al personal, también se comenzará a poner en marcha todo el sistema de gestión sustentable, buscando que lo que antes se hacía de una manera, se comience a realizar de la forma detallada en la documentación.

Fase 8: Auditoría interna

Una auditoría interna está enfocada en proporcionar información acerca de si el sistema de gestión sustentable:

- a) Es conforme con los requisitos determinados en la Norma ISO 9001:2015 y con los requisitos propios de la organización, en este caso la aplicación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible.
- b) Se implementa y mantiene eficazmente.

Para promover la mejora continua en una empresa es necesario planificar, establecer, implementar y mantener un programa de auditoría, el cual proporciona detalles acordados para un conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico (AENOR, 2011).

La implementación de la documentación de todos los procesos en base a la normativa ISO 9001:2015 y a los criterios globales de turismo sostenible en el Hotel & Spa Regis, se validará con una auditoría efectuada por los auditores internos. Esta auditoría interna tendrá como finalidad: determinar el grado de cumplimiento de los procesos que comprenden el sistema de gestión sustentable del Hotel & Spa Regis. Para ello se elaborará un plan de auditoría en el que se detallará el equipo auditor, el alcance, el cronograma y detalle de los procesos a auditar.

VIII. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La implementación del sistema de gestión sustentable en el Hotel & Spa Regis constó de ocho fases, las cuales se describen a continuación:

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual

Se realizó una reunión inaugural con todo el personal operativo y administrativo del hotel, por medio de la cual se les informó sobre la implementación del sistema de gestión sustentable, la finalidad y los beneficios que se obtendrían al implementar este sistema.

Se brindó una retroalimentación sobre las definiciones del análisis FODA y posteriormente se dividió al personal en cuatro equipos y en cada uno de ellos se identificó a un líder, quien debía anotar en un cartel las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que su equipo consideraba que se tenían dentro de la operación del hotel (Ver anexo 1 Análisis FODA).

Por medio de este análisis se obtuvo la siguiente información:

- **Fortalezas:** la ubicación del hotel es céntrica: se cuenta con varios paquetes con tarifas accesibles; el hotel posee dos certificaciones (Sello Q y SICCS); se cuenta con oportunidad de desarrollo de carrera para el personal; servicio de aguas termales; personal capacitado en temas de hotelería, servicio y conciencia ambiental.
- **Oportunidades:** atracción de nuevos nichos de mercado; mayor afluencia de turistas en el destino; atractivos naturales y culturales en la región; diversificación de la oferta turística.
- **Debilidades:** incumplimiento de procedimientos; falta de comunicación asertiva entre departamentos.
- **Amenazas:** contaminación del Lago de Atitlán; competencia de hoteles y restaurantes; cambio climático; pérdida de la cultura; volatilidad financiera; desastres naturales (terremotos, deslaves, inundaciones); infraestructura vial.

Posteriormente se definió al Comité de Calidad, el cual estaba comprendido por un representante de cada departamento operativo del hotel y con ellos se aplicó la metodología de cuadro de mando integral. Con esta metodología se clasificaron y agruparon las debilidades y amenazas del Análisis FODA en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y desarrollo. A través de esta agrupación se definió el problema que estaba atravesando la empresa en ese momento y en base a ello, se definió la estrategia para todo el año 2018 (Ver anexo 2 Plan Estratégico).

Estrategia 2018

Incrementar la ganancia bruta de operación en Hotel & Spa Regis mejorando la satisfacción del cliente, por medio de la implementación de procedimientos, mejoras en la infraestructura y creando canales de comunicación asertiva.

La estrategia la conforman los objetivos centrales de cada una de las cuatro perspectivas. En base a estos cuatro objetivos, se definieron los objetivos estratégicos, entre los cuales se puede mencionar: a) obtener una rentabilidad de acuerdo a los requerimientos por la dirección; b) aumentar el índice de satisfacción del cliente; c) documentar el sistema de gestión sustentable; d) implementación de un plan de mejoras a la infraestructura; e) implementación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible; f) implementar sistemas electrónicos y medios de comunicación electrónicos para los departamentos.

A los objetivos estratégicos se les definieron indicadores de desempeño, metas, criterios de evaluación y planes de acción para mejorar las operaciones del Hotel & Spa Regis. Los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño se agruparon para convertirse en los objetivos de calidad (Ver anexo 3 Definición de los objetivos de calidad). Estos objetivos fueron integrados a los planes de calidad de cada proceso en la fase 4.

Fase 2: Sensibilización del personal

Se tuvo una reunión con el Comité de Calidad en la cual se brindó una inducción en el diseño e implementación del sistema de gestión sustentable, se describieron generalidades de la ISO 9001:2015 y de los Criterios Globales de Turismo Sostenible.

Una semana después se continuó con el proceso de inducción enfatizando en los beneficios de documentar un sistema, describiendo la pirámide de documentación.



Figura 5: Pirámide de documentación
Fuente: elaboración propia, con base en Icontec, 2015

Plan de calidad: es el documento en el que se resume y detalla la operación de cada proceso; puede contener una gran cantidad de información muy importante de forma sencilla y esquemática.

Documentos externos: son todos aquellos documentos que no se manejan dentro de la operación, pero que interfieren en ella. Dicho en otras palabras, son todas aquellas leyes, acuerdos, reglamentos gubernamentales, etc., y/o normativas de las empresas certificadoras.

Documentos generales: estos documentos engloban manuales operativos, programas temáticos de gestión y/o planes operativos para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Procedimientos: son documentos que describen el “qué, quién, cuándo, dónde y cómo”, básicamente describen con el grado de detalle necesario, el modo de realizar las actividades principales del sistema de gestión sustentable. Tienen existencia real y son susceptibles de mejora.

Instructivos: son documentos que indican la forma específica y clara en la cual se ejecuta una tarea particular. En este caso aplicará para instructivos de uso de alguna maquinaria y/o recetas estándar.

Registros: es un documento que presenta los resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades realizadas.

El Comité de Calidad replicó este mismo taller de inducción y sensibilización con todo el personal operativo de la empresa.

Fase 3: Mapeo de procesos

Se realizó una reunión con el Comité de Calidad y se procedió a capacitarles sobre el concepto de macroproceso, posteriormente se definió el macroproceso para el Hotel & Spa Regis, para ello se identificaron los procesos que tienen un contacto directo con el cliente y que agregan valor a su estadía, se definieron las líneas de interacción existente entre éstos y la forma en la que tienen contacto con los clientes.

Luego se definieron los procesos estratégicos, aquellos que definen las directrices de la operación y los procesos de apoyo, que como su nombre lo indica, son aquellos que contribuyen al proporcionamiento de los productos y/o servicios al cliente. En el macroproceso también se definieron los servicios que proporciona el hotel

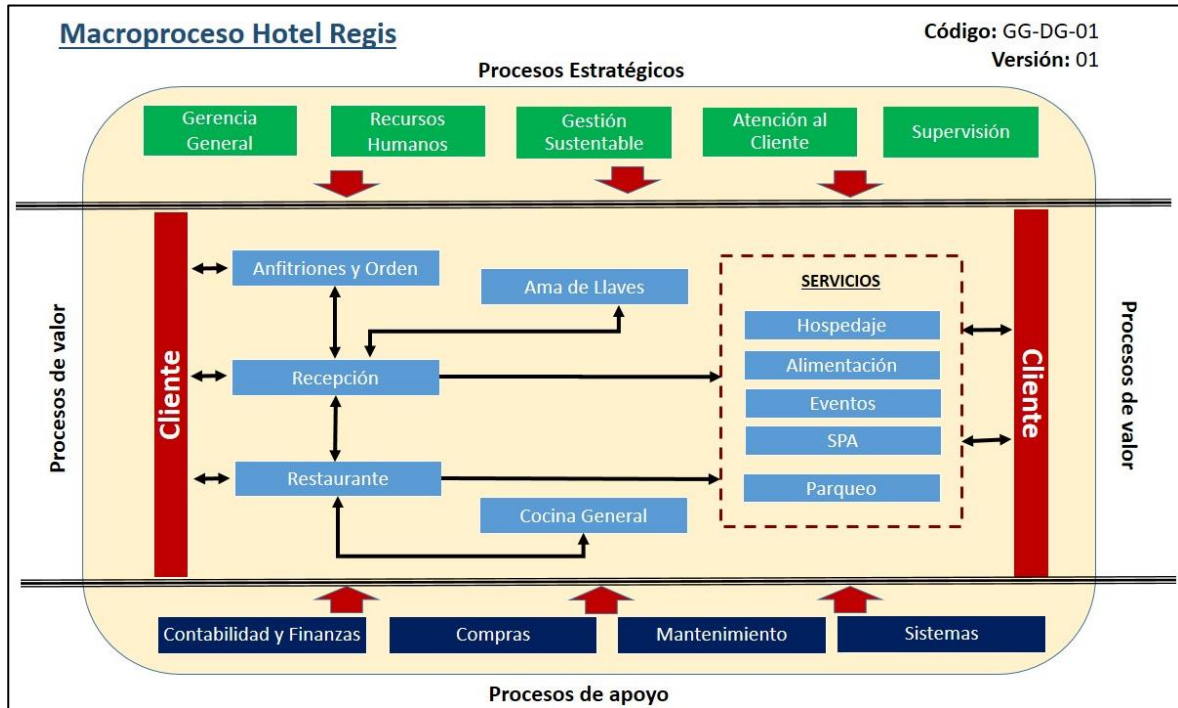


Figura 6: Macroproceso Hotel & Spa Regis
Fuente: elaboración propia, con base en Icontec, 2015

En total se definió que dentro de la operación del hotel se tienen 15 procesos, de los cuales únicamente 07 son independientes a la operación de Porta Hotel del Lago.

Durante esta fase también se definió la guía para documentación, la cual detalla los estándares de codificación y la nomenclatura que cada uno de los procesos deberá aplicar a su documentación. (Ver anexo 4 Guía para la documentación del sistema de gestión sustentable).

Fase 4: Diseño de los planes de acción

Como se mencionó anteriormente, el Hotel & Spa Regis es administrado por la cadena Porta Hotels, por lo cual varios procesos estratégicos y procesos de valor se encuentran en Porta Hotel del Lago. Por ello para la implementación del sistema de gestión sustentable se determinó como alcance los siguientes procesos:

- Supervisión
- Recepción
- Ama de llaves
- Restaurante
- Cocina general
- Spa
- Mantenimiento

Para cada uno de los 07 procesos representados en el Macroproceso se elaboró un Plan de Calidad (Ver anexo 5 Planes de calidad del SGS), el cual fue revisado y aprobado por el Comité de Calidad y el Gerente Residente. En estos planes se consolida la descripción de cada proceso, las normas o regulaciones aplicables, el responsable de su ejecución, los subprocesos, los objetivos de calidad aplicables, sus indicadores de cumplimiento y un resumen de toda la documentación aplicable.

No.	Proceso	Descripción	Código
1	Supervisión	Plan de Calidad de Supervisión	HR-SU-PC-01
2	Recepción	Plan de Calidad de Recepción	HR-RN-PC-01
3	Ama de Llaves	Plan de Calidad de Ama de Llaves	HR-AL-PC-01
4	Restaurante	Plan de Calidad de Restaurante	HR-RE-PC-01
5	Cocina General	Plan de Calidad de Cocina General	HR-CG-PC-01
6	Spa	Plan de Calidad de Spa	HR-SP-PC-01
7	Mantenimiento	Plan de Calidad de Mantenimiento	HR-MA-PC-01

Tabla 2: Planes de calidad de sistema de gestión sustentable

Fuente: elaboración propia

Dentro de los planes de calidad se utilizó la metodología propuesta por la ISO 9001:2015 donde cada proceso detalló las fuentes de entrada de información (proceso que provee la información); la entrada (información recibida); sub-procesos (actividades que desarrolla el proceso); salida (información que se proporciona o entrega) y cliente (a quién se le entrega la información, producto o servicio).

Fase 5: Aplicación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible y de la Norma ISO9001:2015 en las operaciones del hotel

Se desarrollaron dos talleres y capacitaciones en las cuales se dieron a conocer todos los indicadores y criterios tanto de la Norma ISO 9001:2015 como de los Criterios Globales de Turismo Sostenible. Posteriormente a estas capacitaciones los líderes de cada proceso integraron a sus planes de calidad dos recuadros en los que enumeraron los puntos aplicables de estas dos normativas.

Fase 6: Documentación de los procesos

Según los manuales de puestos y funciones, los documentos externos (leyes, regulaciones, acuerdos y normativas) aplicables a cada uno de los procesos y los criterios e indicadores de la norma ISO 9001:2015 y de los Criterios Globales de Turismo Sostenible, se documentaron todos los procedimientos, instructivos y registros de cada proceso. Posterior a ello, se agruparon todos los procedimientos para convertirse en documentos generales.

Para esta documentación se tuvieron varias reuniones con el Comité de Calidad y con el personal operativo del hotel, ya que fueron ellos quienes detallaron paso a paso cada una de las tareas que realizan en el hotel; posteriormente se digitalizó toda la

información y se crearon los registros para garantizar el cumplimiento de los procedimientos.

En cada proceso se creó el registro de documentación aplicable al proceso, el cual consolida y detalla el código, nombre, el formato (físico o digital), la fecha de última modificación, la versión y el responsable de cada documento.

No.	Proceso	Nombre del documento	Código
1	Supervisión	Documentación aplicable al proceso de supervisión	HR-SU-RG-17
2	Recepción	Documentación aplicable al proceso de recepción	HR-RN-RG-53
3	Ama de Llaves	Documentación aplicable al proceso de ama de llaves	HR-AL- RG -11
4	Restaurante	Documentación aplicable al proceso de restaurante	HR-RE- RG -12
5	Cocina General	Documentación aplicable al proceso de cocina general	HR-CG- RG -10
6	Spa	Documentación aplicable al proceso de spa	HR-SP- RG -06
7	Mantenimiento	Documentación aplicable al proceso de mantenimiento	HR-MA- RG -18

Tabla 3: Documentación aplicable a cada proceso

Fuente: elaboración propia

Fase 7: Plan de implementación del sistema de gestión sustentable

Al finalizar con toda la documentación de los procesos se procedió a imprimir todos los planes de calidad, programas, manuales, procedimientos, instructivos y registros de cada uno de los procesos del sistema de gestión sustentable.

Se procedió a autorizar los planes de calidad y la documentación aplicable a cada proceso, para ello firmó el líder del proceso, el representante del Comité de Calidad y la Gerencia General.

Se tuvo una reunión final con todo el Comité de Calidad en la cual se explicó y retroalimentó toda la documentación aplicable a cada proceso, así mismo posterior a ello el Comité socializó dicha documentación con todo el personal de su departamento. Esto con la finalidad de alcanzar su implementación y por ende la estandarización de procesos.

Fase 8: Auditoría interna

Para la evaluación de la eficacia del sistema de gestión sustentable, se organizó e implementó una auditoría interna que tuvo una duración de 02 días y la participación de 04 auditores certificados por Porta Hotel del Lago. Cada auditoría tuvo un lapso de duración de 30 minutos para cada uno de los procesos. (Ver anexo 7 Plan de auditoría interna)

El objetivo de esta auditoría interna fue: determinar el grado de cumplimiento del sistema de gestión sustentable; su alcance fueron los 07 procesos del Sistema de gestión sustentable del Hotel & Spa Regis: supervisión, recepción, ama de llaves, spa, restaurante, cocina general y mantenimiento y su duración fue de dos días.

Se llevó a cabo una reunión de apertura en la cual se dio a conocer el plan de auditoría: se detalló el equipo auditor y el cronograma de procesos a auditar. Esta reunión tuvo una duración de 30 minutos y posteriormente se efectuaron todas las auditorías. El proceso finalizó con una reunión de cierre en la cual se dio a conocer el informe de auditoría, el cual detalla los hallazgos encontrados por los auditores internos (Ver anexo 8: Informe de auditoría).

Se identificaron como fortalezas del sistema de gestión sustentable: la estructura documental de todos los procesos, la utilización de registros estandarizados y el conocimiento de la documentación por parte de los líderes de procesos. Sin embargo, también se detectaron 37 hallazgos, de los cuales el 8% son no conformidades críticas, el 46% no conformidades mayores y el 46% no conformidades menores. Dentro de los hallazgos encontrados se puede mencionar: la documentación de los procedimientos para la captación, tabulación y seguimiento de las encuestas de satisfacción, la definición de planes de acción para la gestión de riesgos y la retroalimentación de los procedimientos a seguir en caso de un posible caso de explotación sexual.

Estos hallazgos son considerados oportunidades de mejora que deberán recibir seguimiento por los puestos de Coordinadora de Gestión Sustentable y Supervisora del Hotel & Spa Regis en los próximos dos meses.

IX. DISCUSIÓN

El departamento de Sololá es el tercer sitio turístico más visitado en Guatemala, con una amplia gama de oferta hotelera, por lo que elaborar e implementar una herramienta de planificación estratégica que integre los indicadores y planes de acción que direccionarán las operaciones de un hotel es sumamente importante para crear ventaja competitiva y posicionarse en el mercado.

Este proceso tuvo una duración de 8 meses, durante este lapso de tiempo se mantuvo una comunicación directa con todo el personal operativo y administrativo del Hotel & Spa Regis. Este acercamiento permitió que se pudiera determinar la situación actual que estaba atravesando la empresa al inicio del proceso y en base a ello se determinara una estrategia, objetivos, metas, indicadores y planes de acción específicos que contribuyeran a la mejora de las operaciones.

Durante la implementación del sistema de gestión sustentable se tuvieron algunas limitaciones: en la fase de diagnóstico era necesario que participara todo el personal de la empresa y por ser una empresa enfocada al servicio era difícil lograr la participación de todos. Por otro lado, por alta ocupación, se tuvieron que suspender algunas reuniones con el personal; al ser solamente una persona encargada de toda la asesoría también era difícil atender las solicitudes y/o dudas que tuvieran los colaboradores.

Para superar esas dificultades se tuvo que coordinar los horarios del personal con la supervisora, de tal forma que no se descuidaran las operaciones del hotel. La fase de documentación fue más tardada de lo previsto, esto debido a que la mayor parte del personal era operativo y no estaba acostumbrado a pasar largas jornadas frente a una computadora, para ello se designaron días específicos para trabajar con cada líder de proceso, proporcionando el asesoramiento y acompañamiento. Los líderes describían sus funciones y otra persona era la encargada de digitalizar la información.

Durante la trayectoria algunas de las personas que ya habían implementado un sistema de gestión, comentaban que era demasiado trabajo documentar 07 procesos completos y ordenar la operación del hotel en tan poco tiempo. Todo el proceso fue un reto, primero por el hecho de trabajar y coordinar a varias personas y segundo, porque al principio algunos colaboradores tuvieron resistencia al cambio, creyendo que en la estandarización de procesos iban a haber despidos dentro de la organización. Lo más gratificante fue que con el pasar de los días estas personas se involucraron y confiaron en que era un proceso de mejora continua para todos.

Este proceso permitió que se tuviera un mejor control en las operaciones del hotel. Desde el momento que se iban documentando los procedimientos y manuales de operación se fue revisando la redacción y cumplimiento de la guía para documentación

del sistema de gestión. Esto permitió que fuera más fácil definir los registros a utilizar para avalar el cumplimiento de procedimientos.

Al finalizar el proceso se pudo validar que las herramientas utilizadas fueron eficientes, ya que todos los departamentos estuvieron involucrados en la documentación y esto permitió que el personal pudiera participar en definir sus propios procesos y lograr que estuvieran más comprometidos en la implementación y seguimiento de procedimientos y registros. Como consecuencia de ello, los hallazgos de auditoría interna fueron pocos.

Algo que se considera importante resaltar es el compromiso de todo el personal durante la implementación del sistema, algunos de los colaboradores asistieron a las sesiones en días de descanso y/o en horarios que estaban fuera de su turno de trabajo. Además, fue muy motivante ver cómo entre líderes de procesos se ayudaban unos a otros, proporcionando información y/o dando ideas de cómo documentar y ordenar sus procedimientos o cómo llevar un mejor control en sus registros.

Considero que el éxito en toda la implementación no hubiera sido posible sin el compromiso y trabajo en equipo de todo el personal.

X. CONCLUSIONES

En el Hotel & Spa Regis se definieron las directrices generales del sistema de gestión sustentable, por medio del ordenamiento y estandarización de la documentación, lo cual permitió definir metas, objetivos y planes de acción para alcanzar la estrategia que guiará las operaciones del hotel durante el próximo año.

La implementación de este sistema de gestión se basó en los criterios globales de turismo sostenible y en la ISO 9001:2015, ambas normativas se caracterizan porque son tomadas como referencia por todas las entidades certificadoras en calidad y sostenibilidad, lo cual garantiza la eficacia del sistema y por ende que el hotel puede optar por cualquier certificación de esta rama.

Dentro del sistema de gestión sustentable se identificaron 07 procesos, los cuales ahora cuentan con toda la documentación aplicable a su operación, para ello se crearon carpetas digitales y físicas de todos los documentos externos, documentos generales, planes de calidad, procedimientos, instructivos y registros aplicables a sus procesos. Con esto se logró la estandarización y ordenamiento de la operación, facilitándole a la dirección mecanismos de control y medición de la eficacia de los procesos.

La implementación del sistema de gestión sustentable fue validada por medio de una auditoría interna, la cual permitió conocer el ordenamiento y estandarización de toda la documentación de los procesos del Hotel & Spa Regis. Estos resultados le brindan la oportunidad a la corporación Porta Hotels para que a corto plazo toda la cadena pueda certificarse a nivel internacional en turismo sostenible.

XI. RECOMENDACIONES

La metodología utilizada puede ser aplicada en cualquier empresa del sector turístico, sin embargo, el grado de complejidad dependerá de la cantidad de procesos que se tengan que documentar, para ello el personal de la empresa deberá recibir asesoría y formación sobre las normativas y herramientas a utilizar.

En caso una empresa decida implementar un sistema de gestión sustentable aplicando esta metodología, es necesario que tome en cuenta que es más factible realizar todo el proceso en época de baja ocupación, ya que esto permitirá que el personal participe en todo el proceso sin dificultad.

Para el Hotel & Spa Regis es sumamente importante el seguimiento a la implementación del sistema de gestión sustentable, por lo cual se recomienda nombrar a un colaborador que sea el responsable de velar por el funcionamiento de este sistema.

Se recomienda la capacitación y formación de los líderes de procesos del sistema de gestión sustentable en temas relacionados a la gestión de calidad, análisis de causa y cierre de acciones correctivas, así mismo que se puedan formar como auditores internos, para que en un futuro el sistema de gestión del Hotel & Spa Regis sea independiente a la operación de Porta Hotel del Lago.

Se recomienda la implementación de un programa de auditorías internas, en el cual se detallen como mínimo dos auditorías internas al año. Esto garantizará la utilización de los registros establecidos y que se actualice constantemente la documentación aplicable a cada uno de los procesos que comprenden el sistema de gestión sustentable.

XII. REFERENCIAS

- Acerenza, Miguel Ángel. 2006. *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México: Trillas. 116 págs.
- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). 2010. *ISO9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del Comité ISO/TC 176*. 3era. Edición. Madrid, España: Aenor. 29 págs.
- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). 2011. *ISO 19011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. 2da. Edición. España: Aenor: 61 págs.
- Asamblea general de la Naciones Unidas. 2001. *Código ético mundial para el Turismo*. Santiago de Chile, Chile. 8 págs.
- Cárdenas Saravia, Tito Iván. 2009. *Diseño de un cuadro de mando integral (Parte I)*. (En línea). Consultado en octubre 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>
- Certifica. 2015. *Empresas certificadas, Certificaciones de Centroamérica S.A. / Programa de certificación en Turismo Sostenible GREAT Green Deal*. (En línea). Consultado en septiembre 2017. Disponible en: http://www.sellosverdes.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=38&Itemid=55
- Consejo de Desarrollo Departamental. 2007. *Plan de desarrollo municipal con enfoque territorial, municipio de Panajachel, departamento de Sololá. 2008 – 2022*. Secretaría de planificación y programación de la presidencia. Guatemala. 42 págs.
- Díaz R. & Escárcega S. 2009. *Desarrollo sustentable, oportunidad para la vida*. México. McGraw – Hill/ Interamericana Editores S.A. 736 págs.
- FUNDESA (Fundación para el desarrollo de Guatemala). 2017. *Guatemala afronta retos para mejorar su competitividad turística* (en línea) Consultado en octubre 2017. Disponible en: <http://fundesa.org.gt>
- GSTC (Consejo Global de Turismo Sostenible). 2016. *Criterios globales de turismo sostenible para hoteles*. Versión 3. 14 págs. (en línea). Consultado el 20 de julio de 2018. Disponible en: <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/criteria-translations/>

- Guerrero Perla; & Ramos José. 2014. *Introducción al turismo*. México. Grupo editorial Patria. 47 págs.
- BANGUAT (Banco de Guatemala). 2018. *Guatemala en Cifras 2018*. Guatemala. Departamento de Estadísticas Macroeconómicas. 71 págs. Disponible en: [http://www.banguat.gob.gt/Publica/guatemala en cifras 2018.pdf](http://www.banguat.gob.gt/Publica/guatemala%20en%20cifras%202018.pdf)
- ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). 2015. *Norma técnica colombiana NTC-ISO9001:2015*. Colombia: Icontec. 33 págs.
- INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). 2015. *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala. Un compromiso de Nación para el desarrollo competitivo 2015-2025*. Guatemala. 287 págs. (en línea). Consultado en septiembre 2017. Disponible en: <http://mcd.gob.gt/plan-maestro-de-turismo-sostenible-de-guatemala-2015-2025/>
- INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). 2017. *Boletines Estadísticos. Departamento de investigación de mercados*. (En línea). Consultado en septiembre 2018. Disponible en: <http://www.inguat.gob.gt/estadisticas/boletines-estadisticos.php>
- INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). 2017. *Empresas certificadas con el Sello de Calidad Turística – Sello Q*. Guatemala. 4 págs. Sin publicar.
- INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). 2018. *Empresas certificadas con el Sello Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad – SICCS*. Guatemala. 1 pág. Sin Publicar.
- Naciones Unidas (Departamento de Información Económica y Social y Análisis de Políticas. División de Estadística). 1994. *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*. Número de venta S.94.XVII.6., ed. Naciones Unidas, Nueva York, 5 páginas.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). 1980. *Declaración de Manila sobre el turismo mundial*. 4 páginas (En línea). Consultado el 20 de agosto de 2017. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtodeclarations.1980.6.6.1>
- OMT (Organización Mundial del Turismo). 2016. *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible – turismo responsable, un compromiso de todos* (En línea). Consultado el 10 de agosto de 2017. Disponible en: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo responsable omt pm acc 20170126.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo%20responsable%20omt%20pm%20acc%20170126.pdf)

- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 1987. *Desarrollo y cooperación económica internacional: Medio ambiente. Informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo.*
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 1992. *Agenda 21.* (En línea). Consultado el 20 de agosto de 2017. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/sites/portal.mercociudades.net/files/Agenda21.pdf>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2000. *Declaración del Milenio.* (En línea). Consultado el 20 de agosto de 2017. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2002. *Cumbre de Johannesburgo, Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible.* (En línea). Consultado el 25 de agosto de 2017. Disponible en: <http://www.un.org/esa/agenda21/natlinfo/wssd/spain.pdf>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2016. *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una oportunidad para América Latina y el Caribe.* (En línea). Consultado el 30 de marzo de 2018. Disponible en: <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2017. *El año internacional del turismo sostenible.* (En línea). Consultado el 30 de marzo de 2018. Disponible en: <http://onu.org.pe/2017-ano-internacional-del-turismo-sostenible-para-el-desarrollo/>
- Porta Hotels. 2016. *Hoteles ecológicos en Guatemala.* (En línea). Consultado el 10 de septiembre de 2017. Disponible en: <https://www.portahotels.com/es/hacer-la-diferencia>
- Porta Hotels. 2017. *Documentación del Sistema de Gestión Sustentable.* Guatemala. Sin publicar.
- Rainforest Alliance. 2018. *Hoteles certificados en turismo sostenible por Rainforest Alliance.* (Comunicación personal, 13 de junio de 2018).
- SNV., Rainforest Alliance & Counterpart Internacional. 2009. *Guía de buenas prácticas de turismo sostenible para comunidades de Latinoamérica.* 214 págs.

XIII. ANEXOS

Anexo 1: Análisis FODA






		ANÁLISIS FODA		Código: GG-DG.04 Versión: 01	
Fortalezas					
Oportunidades					
Amenazas					
Debilidades					

Tabla 4: Análisis FODA
Fuente: Ayala Byron, 2017

Anexo 2: Plan estratégico

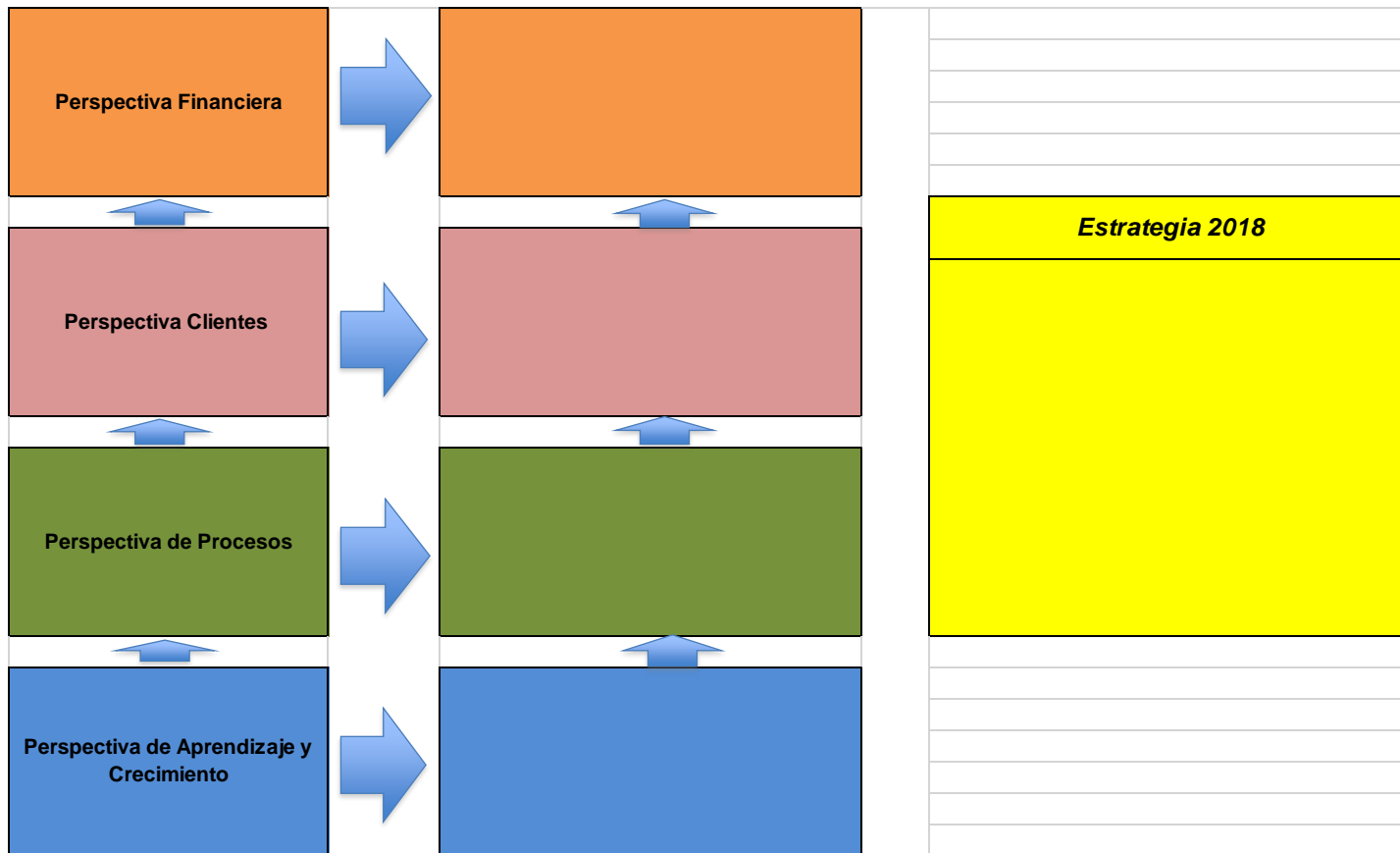


Tabla 5: Definición de la estrategia

Fuente: Ayala Byron, 2017


	Objetivos Centrales	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta Anual	Criterios de evaluación		
					Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva Financiera	[Objetivo Central]				Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva Clientes	[Objetivo Central]				Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva Procesos	[Objetivo Central]				Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	[Objetivo Central]				Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo
					Verde	Amarillo	Rojo

Tabla 6: Definición del cuadro de mando integral
 Fuente: Ayala Byron, 2017

No	Objetivo estratégico	Actividades o acciones a realizar	Responsable	Fecha de finalización de las acciones	Recursos necesarios

Tabla 7: Definición de planes de acción por perspectiva
Fuente: Ayala Byron, 2017

Anexo 3: Definición de los objetivos de calidad

		OBJETIVOS DE CALIDAD PORTA HOTEL DEL LAGO HOTEL & SPA REGIS				Código: GG-DG-07 Versión:02		
		Perspectiva	Objetivos del proceso	Indicador	Criterios de evaluación			Frecuencia de medición
Verde	Amarillo				Rojo			
FINANCIERA								
CLIENTES								
PROCESOS								
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
TOTAL								0.00%

42

Tabla 8: Formato para la definición de objetivos de calidad
Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Guía para la documentación del sistema de gestión sustentable

NOMENCLATURA DE DOCUMENTACIÓN

ALCANCE: Esta nomenclatura de documentación es la guía para comprender la estructura de la documentación generada en el Sistema de Gestión de Sustentable.

I.- ESTÁNDARES DE CODIFICACIÓN: Las abreviaturas e identificadores de los documentos y diagramas generados tendrán la estructura siguiente:

Proceso	Id	Tipo Documento	Id	Correlativo
Gerencia General	GG	Manual de Calidad	MC	XX
Recursos Humanos	RH	Plan de Calidad	PC	XX
Gestión Sustentable	GS	Procedimiento	PR	XX
Atención al Cliente	AC	Instructivo	IN	XX
Supervisión	HR-SU	Documentos Generales	DG	XX
Anfitriones y Orden	AO	Documentos Externos	DX	XX
Recepción	HR-RN	Registros	RG	XX
Ventas	VS			
Ama de Llaves	HR-AL			
SPA	SP			
Restaurante	HR-RE			
Cocina General	HR-CG			
Contabilidad y Finanzas	CF			
Compras	CO			
Mantenimiento	HR-MA			
Sistemas	SI			

II.- NIVELES DE APROBACIÓN:

Para la elaboración, revisión y aprobación de los documentos se procederá de la siguiente manera:

Tipo de Docto.	Elabora	Revisa	Aprueba
MC	Coordinadora de Gestión Sustentable	Comité de calidad	Gerente General
PC	Líder de proceso	Comité de calidad	Gerente General
PR	Líder de proceso	Comité de calidad	Gerente General
IN	Líder de proceso	Comité de calidad	Gerente General
DG	Líder de proceso	Comité de calidad	Gerente General
DX	NA	NA	NA
RG	Líder de proceso	Comité de calidad	Gerente General

III.- CONTENIDO MÍNIMO DE LA DOCUMENTACIÓN:

El contenido de la documentación debe estar compuesto de la siguiente manera:

Contenido	MC	PC	PR	IN	DG	DX	RG
Objetivo		X	X	X			
Alcance		X	X				
Definiciones			X				
Desarrollo	X	X	X	X	X		X
Responsables		X	X	X			X
Referencia			X	X			Opcional
Anexos			X	Opcional	Opcional		
Código	X	X	X	X	X		X
Encabezado	X	X	X	X	Opcional		X
Pie de pagina	X	X	X	X	Opcional		X

Tabla 9: Nomenclatura de documentación

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Planes de calidad del SGS

• **Plan de calidad del proceso de supervisión**

1. Objetivo:	Coordinar la operación del hotel, asegurando la calidad de atención y servicio entregado a los clientes por medio del cumplimiento de los procedimientos de todos los procesos.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	<p>Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, Criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad –SICCS.</p> <p>Leyes y Regulaciones: Acuerdo gubernativo 137-2009 (Ambientes libres de humo de tabaco), Decreto 09-2009 (Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas), Código de trabajo, Acuerdo 33-2016 Salud y seguridad ocupacional, Código de comercio, Acuerdo gubernativo 12-2011 Reglamento de aguas residuales, 101-2005 Policitia nacional para el manejo integral de los deciduos y desechos sólidos, COGUANOR NTG 29001 Agua para consumo humano,121-2018 Evaluación, control y seguimiento ambiental, Ley orgánica del Inguat, 1144-83 Reglamento para establecimientos de hospedajes, 70-D-92 Tarifas en hospedajes, Decreto 90-97 Venta de bebidas alcohólicas</p>
3. Responsable:	Supervisora
4. Recursos necesarios en el proceso:	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano - Equipo de computo - Acceso a red - Medio de comunicación (Teléfonos y radio intercomunicador) - Papelería y útiles - Mobiliario
5. Descripción del proceso:	<p>Evaluar las asignaciones entregados de todos los procesos, verificando el cumplimiento y tiempo de entrega en relación a los parámetros establecidos por procedimientos.</p> <p>Coordinación del personal para su asistencia y cumplimiento a las capacitaciones para lograr el desarrollo de los colaboradores en la operación.</p>

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUB-PROCESOS	SALIDAS	CLIENTE
Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupación - Reportería - Solicitudes especiales - Requisiciones - Habitaciones para inspección - Requisiciones - Solicitud de órdenes de trabajo - Solicitud autorización horas extras - Entrega de reportería - Contratos de Agencias - Solicitud acomodación sobreventas - Solicitud de Reportería - Bitácora de garita de novedades - Modificaciones de horarios - Solicitud aplicación de descuentos - Entrega y/o despacho de solicitudes de bodega y compra - Informes de auditorías trabajos realizados por recepción 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Manual de reportería</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Manual de supervisión</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Objetivos de calidad</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Plan estratégico</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Estudio de riesgos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Manual de gestión operativa</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Manual coordinación del personal</div>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización del personal - Elaboración de informes - Autorización de requisiciones - Habitaciones inspeccionadas - Autorización órdenes de trabajo - Autorización horas extras - Aprobación de Reportería - Acomodación de sobre ventas - Reporte ventas de páginas - Firma de bitácora de garita de novedades - Boletas autorizadas de modificación de horario - Autorización de descuentos - Solicitud de compras y de bodega - Elaboración de informes 	Todos los procesos

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUB-PROCESOS	SALIDAS	CLIENTE
Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Informe estados financieros acumulado - Boletas de pago firmados del personal - Reporte de trabajos terminados - Mantenimiento equipo de computo - Cronograma de actividades semanales y mensuales - Programación vacaciones del personal - Minuta de reuniones - Reportería 		<ul style="list-style-type: none"> - Seguimientos y coordinación del personal - Control de egresos - Entrega boletas de pagos al personal fijo - Inspección de trabajos terminados - Aprobación de trabajos terminados - Coordinación del personal para asistencia a actividades - Solicitudes de MDP y programación vacaciones del personal - Tabulación índice de satisfacción - Ocupatur - Control de consumos - Reportes de operación 	Todos los procesos



PROCESO DE APOYO

Contabilidad y finanzas, compras, mantenimiento y sistemas

<p>6. Puntos de la norma ISO que aplican:</p>	<p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 4.4 Sistema de la gestión de la calidad y sus procesos 5.1 Liderazgo y compromiso 5.2 Política de calidad 5.3 Roles responsabilidades y autoridades en la organización 6.1 Acciones para guardar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 7.3 Toma de conciencia 7.4 Comunicación 7.5 Información documentada 8.1 Planificación y control operacional 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente 8.7 Control de las salidas no conformes 9.0 Evaluación del desempeño 9.1 Seguimiento medición, análisis y evaluación 9.2 Auditoria interna 9.3 Revisión por la dirección 10.0 Mejora 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua</p>
<p>7. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:</p>	<p>A1. Sistema de Gestión Sostenible A2 Cumplimiento legal A3 Reporte y comunicación A4 Compromiso del personal A5 Experiencia del cliente A10 Compromiso con el destino B2 Empleo local</p>

	<p>B5 Explotación y acoso B6 Igualdad de oportunidades C1 Interacción cultural D1.3 Conservación de la energía D1.4 Conservación del agua D2.1 Emisión de gases de efecto invernadero D2.3 Aguas residuales D2.4 Residuos sólidos D2.6 Minimizar la contaminación D3.3 Visitas a áreas naturales D3.5 Bienestar animal D3.6 Recolección y comercio de vida silvestre</p>
--	--

- **Plan de calidad del proceso de recepción**

1. Objetivo:	Proporcionar información al cliente interno y extremo sobre los distintos servicios del hotel y destinos turísticos del área, para facilitar reserva y estadía, aplicando los debidos procesos regulados.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	<p>Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, Criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad -SICCS.</p> <p>Leyes y regulaciones: Acuerdo gubernativo 137-2009 (Ambientes libres de humo de tabaco), Decreto 09-2009 (Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas), Decreto 27-92 Ley del impuesto al valor agregado (IVA), Ley Orgánica del INGUAT, Decreto número 67-2001 ley contra el lavado de dinero u otros activos, Acuerdo gubernativo 1144-83 Reglamento para establecimientos de Hospedaje</p> <p>Programas internos: política contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes.</p>
3. Responsable:	Recepcionista
4. Recursos necesarios en el proceso:	Papelería y útiles, software y hardware, recurso humano, impresora, suministros, mobiliario y equipo, equipo de comunicación (teléfonos y radios), POS.
5. Descripción del proceso:	El proceso de recepción es el encargado de consolidar y distribuir toda la información y solicitudes de los clientes y trasladarla a los diferentes procesos, así mismo de consolidar y distribuir la información recibida por los procesos para ser trasladada a los clientes.

PROVEEDOR	ENTRADAS	SUB-PROCESOS	SALIDAS	CLIENTE
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de reserva - Solicitud de pase de día aguas termales - Solicitud de uso de temazcal - Información de tours. - Solicitud de masajes. - Solicitud de cambio de moneda. 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Manual de pre y post servicio a clientes.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Manual de atención y asistencia telefónica.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Manual de reportería</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Manual de atención a clientes</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Manual de asistencia a huéspedes</div>	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmación de reserva - Ticket de pase de día - Coordinación de masajes y temazcal. - Facturación de productos y servicios 	Cliente
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de agencias. 		<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de sobreventas 	Ventas
Anfitriones y Orden	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de habitaciones ocupadas y cantidad de huéspedes 		<ul style="list-style-type: none"> - Lista de pasajeros 	Anfitriones y Orden
Ama de llaves	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de estatus de habitaciones 		<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de Ama de Llaves - Asignación de habitaciones 	Ama de Llaves
Cocina General	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de información de comensales semanales 		<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comidas 	Cocina General
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> - Comandas 		<ul style="list-style-type: none"> - Factura electrónica serie Payá. 	Restaurante



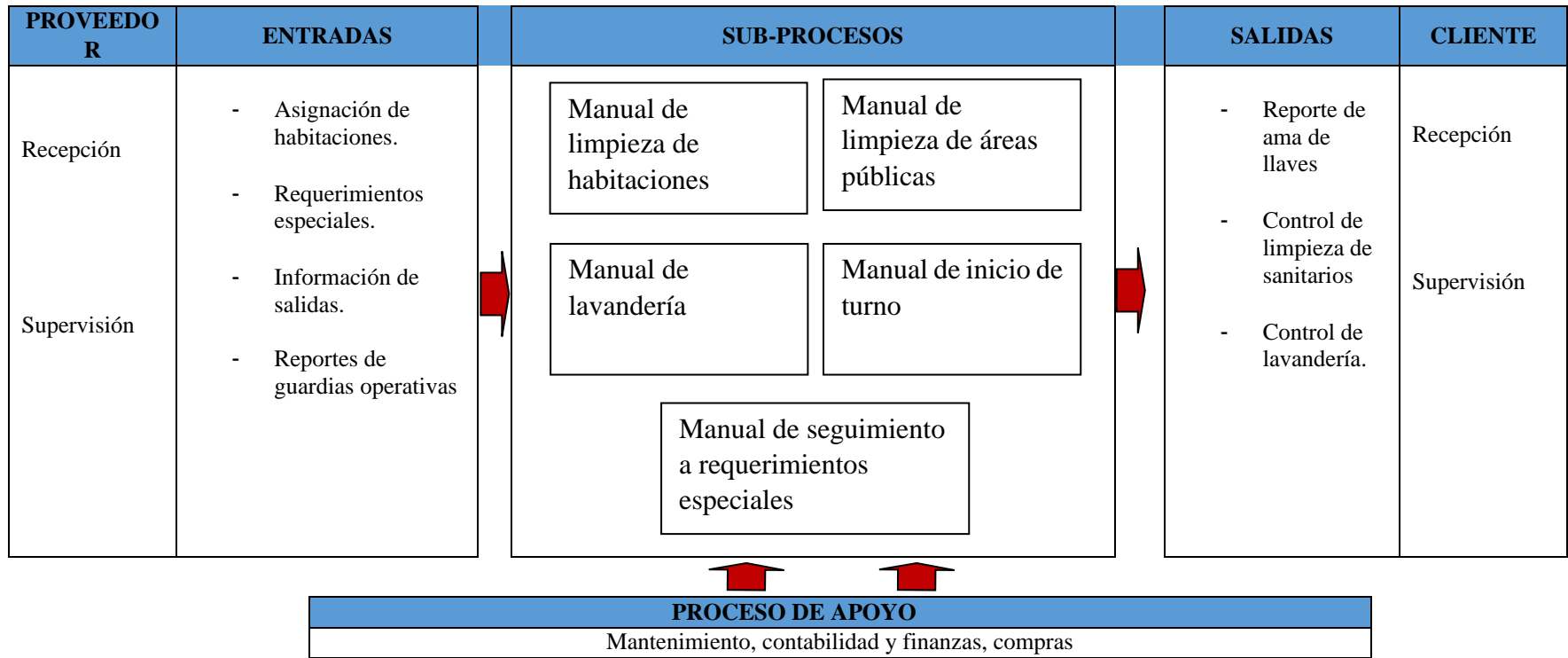
PROCESO DE APOYO
Contabilidad y finanzas, compras, mantenimiento, sistemas

5. Puntos de la norma ISO que aplican:	<p>7.3 Toma de conciencia 7.5 Información documentada. 8. Operación 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios. 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios. 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 8.5 Producción y provisión del servicio. 8.6 Liberación de los productos y servicios. 8.7 Control de salidas no conformes. 9.1.2 Satisfacción del cliente 10.2. No conformidad y acción correctiva. 10.3. Mejora continua.</p>
6. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:	<p>A2. Cumplimiento legal A3. Reporte y comunicación. A4. Compromiso del personal A5. Experiencia del cliente. A6. Promoción precisa. A7.4. Acceso para todos. A9. Información e interpretación. B5. Explotación y acoso. C1. Interacción cultural. D1.3. Conservación de energía.</p>

	D2.4. Residuos sólidos. D3.3. Visitas a áreas naturales.
--	---

- **Plan de calidad del proceso de ama de llaves**

1. Objetivo:	Mantener en perfecto estado de limpieza las habitaciones y las áreas públicas del hotel garantizándole al cliente un ambiente agradable y seguro.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, Criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad –SICCS. Leyes y regulaciones: Acuerdo gubernativo 137-2009 (Ambientes libres de humo de tabaco), Decreto 09-2009 (Ley contra la violencia sexual, explotación y trato de personas), Acuerdo 33-2016 Salud y seguridad ocupacional.
3. Responsable:	Camarrera
4. Recursos necesarios en el proceso:	Suministros de limpieza, papelería y útiles, mobiliario y equipo, amenidades, blancos para habitaciones, recurso humano, medios de comunicación (radio)
5. Descripción del proceso:	El proceso de ama de llaves es el encargado de coordinar y efectuar la limpieza de las habitaciones y las diferentes áreas públicas del hotel, aplicando los criterios descritos en los procedimientos y estándares establecidos por la dirección de la empresa, con la finalidad de exceder las expectativas del cliente.

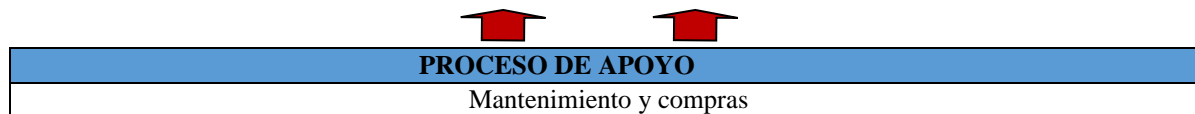


6. Puntos de la norma ISO que aplican:	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 7.1 Recursos 7.5 Información documentada 8.1 Planificación de control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicio. 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios 8.4 Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente 8.5 Producción y provisión del servicio 8.6 Liberación de productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes. 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctivas. 10.3 Mejora continua
7. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:	A2 Cumplimiento legal A4 Compromiso del personal A5 Experiencia del cliente D1.3 Conservación de la energía D1.4 Conservación del agua D2.4 Residuos sólidos D2.5 Sustancias nocivas D2.6 Minimizar la contaminación

- **Plan de calidad del proceso de spa**

1. Objetivo:	Brindar el mejor servicio al cliente y mantener en óptimas condiciones las instalaciones del área del Spa, para mayor comodidad del cliente.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	<p>Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, Criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad –SICCS.</p> <p>Leyes y regulaciones: Acuerdo gubernativo 137-2009 (Ambiente libres de humo de tabaco), Decreto 09-2009 (Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas, Acuerdo gubernativo 33-2016 (Salud y seguridad ocupacional)</p>
3. Responsable:	Encargado de SPA
4. Recursos necesarios en el proceso:	En el área de Spa se requiere de recurso humano, equipo de protección personal, impresora, suministros de limpieza, software y hardware.
5. Descripción del proceso:	El proceso de spa se encarga de la limpieza de corredores, área de aguas termales, sala de masajes, etc., velando porque se encuentren en óptimas condiciones. Así mismo atiende las solicitudes de los clientes (alimentos, bebidas, toallas, servicio de temazcal, de chimeneas, masajes y/o abastecimiento de agua caliente).

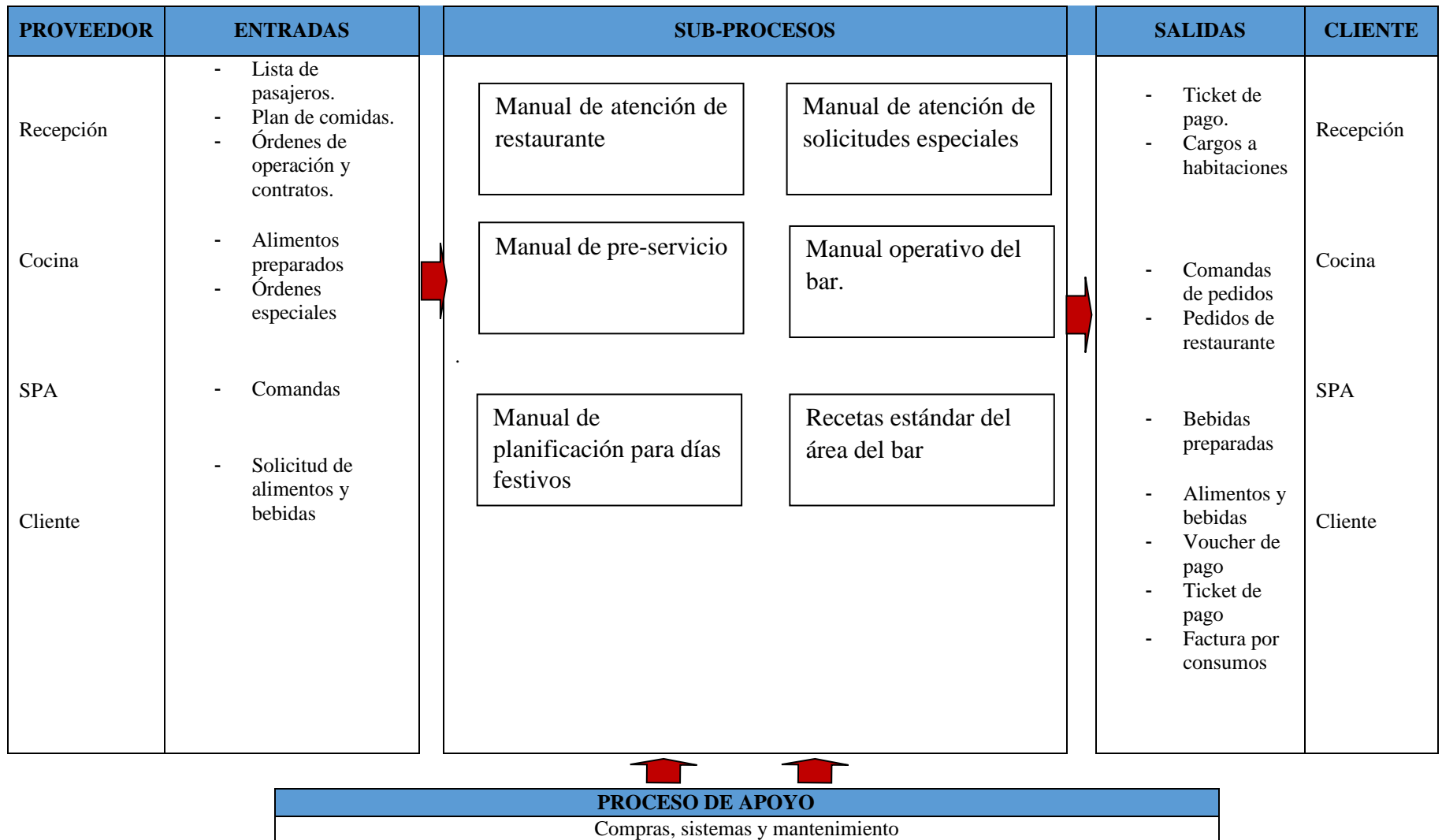
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUB-PROCESOS	SALIDAS	CLIENTE
Recepción	- Solicitud servicio de temazcal, de masajes y/o de chimenea.	Manual de limpieza del área del spa	- Pedidos de alimentos y bebidas	Restaurante
Cliente	- Solicitud de alimentos y bebidas	Manual de atención a los clientes	- Comandas	Cocina general
Cocina general	- Solicitud de información sobre los servicios	Solicitud de suministros	- Cargos a la habitación	Recepción
Restaurante	- Alimentos y bebidas preparadas	Sistema Micros	- Información sobre los servicios	Cliente
			- Entrega de alimentos y bebidas	
			- Proporcionamiento de servicio de temazcal y/o de chimenea.	



<p>6. Puntos de la norma ISO que aplican:</p>	<p>8. Operación 8.1 Planificación y control operación. 8.2 Requisitos para los productos y servicios. 8.2.1 Comunicación con el cliente. 8.2.3 Revisión de los requisitos de los productos y servicios. 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios. 8.3.5 Salida de diseño y desarrollo. 8.4 Control de los procesos, productos 8.5 Producción y provisión del servicio. 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes. 9.1.2 Satisfacción del cliente. 10 Mejora 10.2 No conformidad y acción correctiva. 10.3 Mejora continua.</p>
<p>7. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:</p>	<p>A2 Cumplimiento legal A4 Compromiso del personal A5 Experiencia del cliente D1.3 Conservación de la energía D1.4 Conservación del agua D2.4 Residuos sólidos D2.5 Sustancias nocivas D2.6 Minimizar la contaminación</p>

• **Plan de calidad del proceso de restaurante**

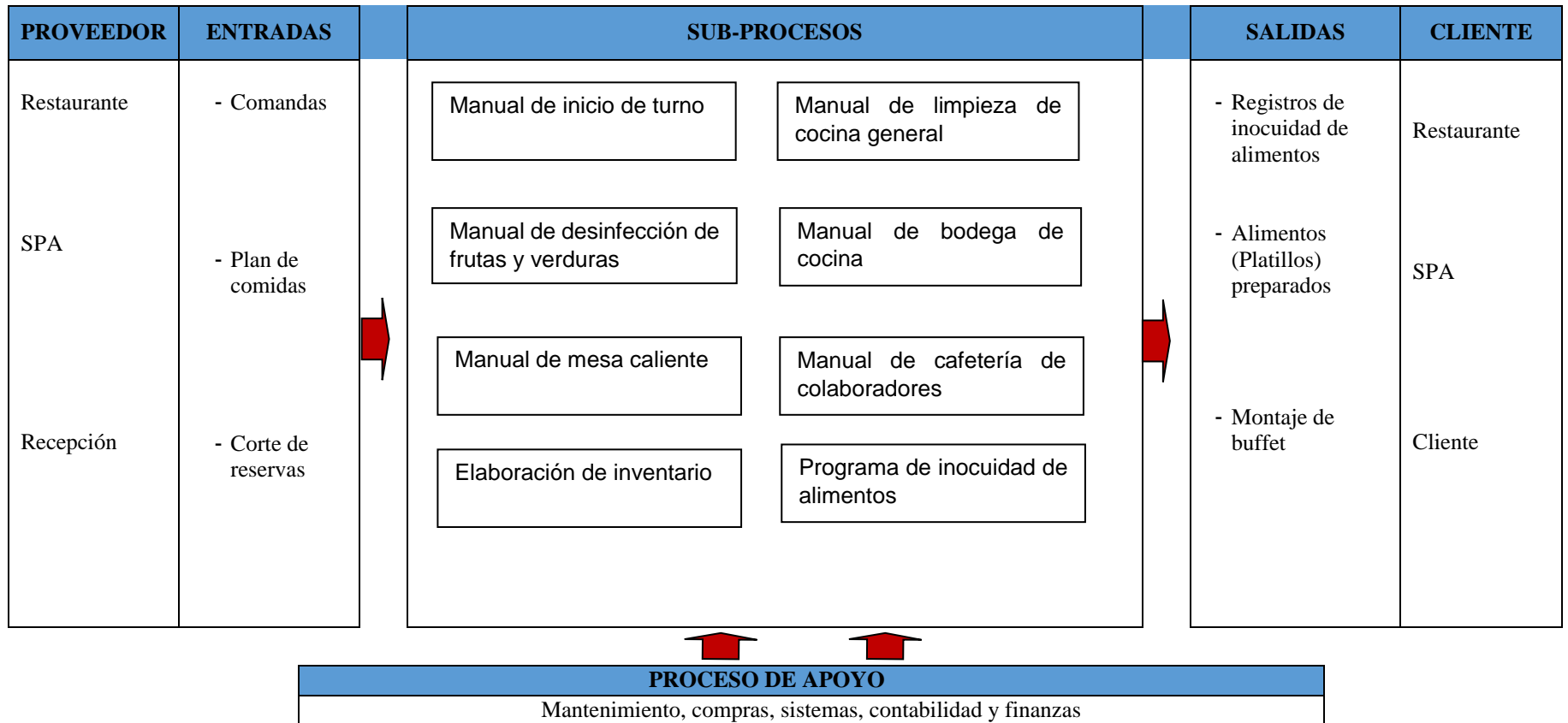
1. Objetivo:	Exceder las expectativas de nuestros comensales, brindando un servicio de calidad cumpliendo con todos los procedimientos establecidos.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	<p>Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad – SICCS.</p> <p>Normas y regulaciones: Decreto 90-97 venta de bebidas alcohólicas, Acuerdo gubernativo 137 2009 Ambientes libres de humo de tabaco, Decreto 09-2009 Ley de violencia sexual, explotación y trata de personas.</p>
3. Responsable:	Mesero
4. Recursos necesarios en el proceso:	Suministros de limpieza, papelería, cubertería, cristalería, loza, mantelería, equipo de cómputo, mobiliario de restaurante y bar, materia prima y recurso humano.
5. Descripción del proceso:	El proceso de restaurante mantiene una comunicación directa con los procesos de cocina, recepción y spa y es el encargado de otorgar servicios de calidad para la satisfacción de los comensales, cumpliendo con las normas de salubridad, inocuidad y calidad.



6. Puntos de la norma ISO que aplican:	5.1.2 Enfoque al cliente 7.5 Información Documentada 8.1 Planificación y Control Operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.3 Diseño y Desarrollo de los productos y servicios 8.5 Producción y Provisión del servicio 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes 9.1.2 Satisfacción del cliente 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua
7. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:	A2 Cumplimiento legal. A4 Compromiso del personal A5 Experiencia del cliente A7.3 Materiales y prácticas sostenibles A7.4 Acceso para todos B5 Explotación y acoso C3 Presentación de la cultura y el patrimonio D1.3 Conservación de la energía D1.4 Conservación del agua D2.4 Residuos sólidos D2.6 Minimizar la contaminación

• **Plan de calidad del proceso de cocina general**

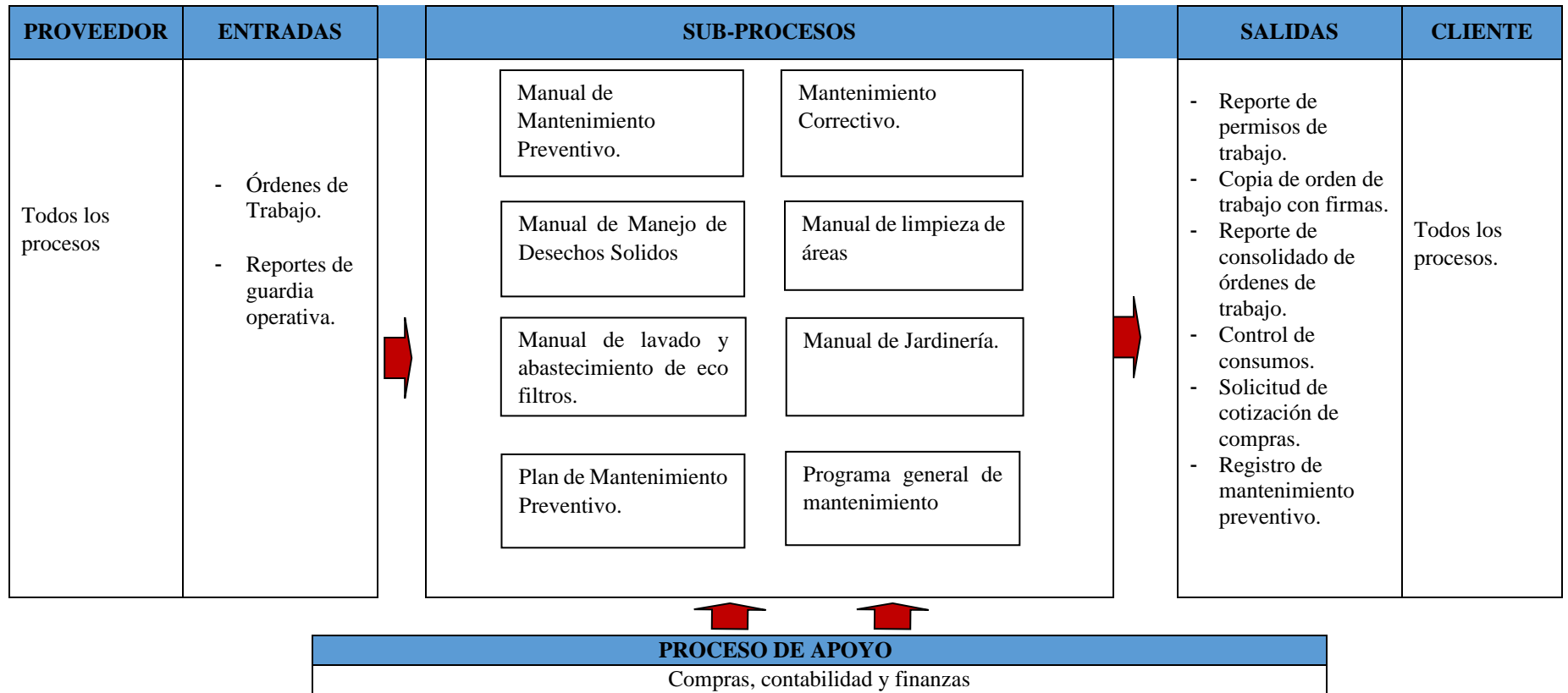
1. Objetivo:	Elaborar los platillos solicitados por los comensales de acuerdo a sus requerimientos, con el fin de satisfacer sus necesidades.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	<p>Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad – SICCS.</p> <p>Regulaciones: Acuerdo gubernativo 137.2009 (Ambientes libres de humo de tabaco), decreto 09-2009 (Ley contra la violencia sexual, explotación y trata de personas), Acuerdo 33-2016 (Reformas al reglamento de salud y seguridad ocupacional)</p>
3. Responsable:	Cocinero
4. Recursos necesarios en el proceso:	Materia prima, mobiliario y equipo, papelería y útiles, suministros de limpieza, utensilios de cocina, manual de receta estándar, batería de cocina, equipo de seguridad (extintor), equipo de iluminación equipo de ventilación industrial, medios de comunicación (radio), agua, energía y recursos humanos.
5. Descripción del proceso:	El proceso de cocina se encarga de elaborar los platillos solicitados por los comensales cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura y la receta estándar, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria de los clientes.



6. Puntos de la norma ISO que aplican:	5.1.2 Enfoque al cliente 7.5 Información documentada 8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente 8.5 Producción y provisión del servicio 8.6 Liberación de los productos y servicios 8.7 Control de las salidas no conformes 9.1.2 Satisfacción del cliente 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua
7. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:	A2 Cumplimiento legal A4 Compromiso del personal A5 Experiencia del cliente B3 Consumo local D1.2 Compra eficiente D1.3 Conservación de la energía D1.4 Conservación del agua D2.4 Residuos sólidos D2.5 Sustancias nocivas

- **Plan de calidad del proceso de mantenimiento**

1. Objetivo:	Mantener las instalaciones, mobiliario y equipo en buenas condiciones para alargar su vida útil y con ello contribuir con la satisfacción de nuestros huéspedes, comensales y visitantes.
2. Normas y/o regulaciones aplicables:	<p>Normativas: ISO 9001:2015, Sello Q, Criterios globales de turismo sostenible, Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad –SICCS.</p> <p>Leyes y regulaciones: Acuerdo Gubernativo No. 12-2011 Reglamento de descargas de aguas residuales en la Cuenca del Lago de Atitlán, COGUANOR NTG 29001 Agua para consumo humano (agua potable), Acuerdo gubernativo No. 111-2005 Política nacional para el manejo integral de los residuos y desechos sólidos, Decreto Número 109-97 Ley de comercialización de hidrocarburos, Reglamento municipal de desechos Acuerdo gubernativo 178 – 2009 Reglamento para la certificación de la calidad del agua para consumo humano en proyectos de abastecimiento, Acuerdo 121- 2018 Evaluación, control y seguimiento ambiental</p> <p>Programas: programa general de mantenimiento y plan de mantenimiento preventivo</p>
3. Responsable:	Técnico de Mantenimiento
4. Recursos necesarios en el proceso:	Recurso humano, equipo de protección personal, herramientas de trabajo, repuestos, papelería, archivos, útiles, medios de comunicación (radio).
5. Descripción del proceso:	El proceso de mantenimiento es el encargado de cumplir con el mantenimiento preventivo de las instalaciones, mobiliario y equipo, así como de atender las emergencias que pueden surgir dentro de las operaciones del hotel.



6. Puntos de la norma ISO que aplican:	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 7.1.3 Infraestructura 7.3 Toma de conciencia 7.5 Información documentada 8.1 Planificación y control operacional 8.4 Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos 9.1.2 Satisfacción del cliente
7. Puntos de los criterios globales de turismo sostenible que aplican:	A2 Cumplimiento legal. A4 Compromiso del personal A7 Construcción e infraestructura D1.3 Conservación de la energía D1.4 Conservación del agua D2.3 Aguas residuales D2.4 Residuos solidos D2.5 Sustancias nocivas D2.6 Minimizar la contaminación D3.2 Especies invasoras

Anexo 6: Procedimientos del SGS

PROCESO:	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CODIGO:
RESPONSABLE:		VERSION:



67

PROCEDIMIENTOS		
Tema		
Código del procedimiento		
Procedimiento		
Objetivo		
Responsable del Procedimiento		
Entrada en Vigor		
Plazo de Ejecución		
Periodicidad		
Descripción de Tareas	Tarea	Responsable de Realizar Tareas
	1.	
	2.	

	3.	
Registros	Nombre de Registro	Responsable del Registro
Observaciones		
Fecha aprobación		
Elaborado por		
Revisado por		
Aprobado por		
Fecha última revisión		

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Líder del proceso	Comité de calidad	Gerente Residente

Tabla 10: Formato para procedimientos del SGS

Fuente: Porta Hotels, 2017

Anexo 7: Plan de auditoría interna


		PLAN DE AUDITORÍA			Código: GS-RG-02 Versión: 01	
Auditoría No.		Tipo de auditoría				
Objetivo						
Alcance						
Duración						
Responsable						
Experto						
Guía						
Criterios						
Equipo auditor						
Detalle de Actividades						
No.	Fecha	Horario	Proceso a auditar	Auditado	Auditor	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Tabla 11: Formato de plan de auditoría interna
 Fuente: Porta Hotels, 2017

Anexo 8: Informe de auditoría


		INFORME DE AUDITORÍA		Código: GS-RG-03 Versión: 02	
				Auditoría No.	
Fecha		Lugar			
Objetivo					
Alcance					
Criterios					
Equipo auditor					
Fortalezas del Sistema de Gestión Sustentable					
Proceso		Hallazgo			Tipo de No conformidad
1					
2					
3					
4					
5					
Resumen					
No conformidad menores					
No conformidad mayores					
No conformidad críticas					
Total de No Conformidades					
Conclusiones					
Obstáculos					

Tabla 12: Formato para el informe de auditoría
Fuente: Porta Hotels, 2017