DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edespdic.0074>

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO BUFFET DEL HOTEL TRYP CAYO COCO

METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS AT THE TRIP CAYO COCO HOTEL

Becerra-Viera Yanelis^{1*}; González-De la Cruz Idania²; Espinosa-Nieto Leticia³; Valdés-Vaillant Yailén de la Caridad⁴

¹ Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0125-0453>

² Profesora Escuela de FORMATUR. Ciego de Ávila, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8842-8743>

³ Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4181-4276>

⁴ Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7709-6192>

*Correo: bvyanelis@yahoo.com

Resumen

Los requerimientos del sistema turístico demandan cada día replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización del proceso productivo o de servicio. En este sentido el presente trabajo parte de la necesidad, de lograr la mejora continua de los procesos que conforman el servicio buffet, por lo que tiene como objetivo, proponer un plan de mejoramiento del proceso buffet para lograr la efectividad en la atención al cliente. En el trabajo se utilizaron métodos y técnicas como revisión documental, revisión de encuestas a clientes en el período comprendido enero – julio 2019, entrevistas no estructuradas a directivos y trabajadores del área, revisión de documentos del grupo CUBANACAN y observaciones, para la aplicación de una propuesta metodológica que comprende cuatro pasos: diagnóstico del proceso actual, definición de las actividades críticas, rediseño de los puntos críticos y propuestas de mejoras, con un resultado de proceso mejorado y rediseñado, el cual fortalece su enfoque al cliente y posibilita tomar mejores decisiones en el desarrollo del servicio, todo lo que podría ser aplicado a otras áreas de la instalación y la hotelería en sentido general.

Palabras claves: mejora continua, enfoque a proceso, servicio buffet.

Abstract

The requirements of the tourism system demand every day to rethink the processes, the form, the structure and everything that intervenes in the organization of the production or service process. In this sense, the present work is based on the need to achieve continuous improvement of the processes that make up the buffet service, for which its objective is to propose an improvement plan for the buffet process to achieve effective customer service. At work, methods and techniques were used such as documentary review, customer survey review in the period January - July 2019, unstructured interviews with managers and workers in the area, review of CUBANACAN group documents and observations, for the application of a methodological proposal that comprises four steps: diagnosis of the current process, definition of critical activities, redesign of critical points and proposals for improvements, with an improved and redesigned process result which strengthens its customer focus and enables better decisions to be made in the service development, everything that could be applied to other areas of the facility and the hotel industry in general.

Keywords: continuous improvement, processes focus, buffet service.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 05 de noviembre de 2020.

Fecha de aceptación: 14 de diciembre de 2020.

Fecha de publicación: 21 de diciembre de 2020.

1. Introducción

El mundo moderno se ha caracterizado por el incremento de la competencia, donde el alto desarrollo industrial y la fuerte expansión del comercio, provocan la saturación de los productos que se ofertan. Esto obliga constantemente a los países que están insertados en el turismo a gran escala, a reconsiderar la elaboración de diseños estratégicos más competitivos, a través de los cuales se logren incrementos de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos (Estrada, Morgan y Cuamea, 2015).

Para los establecimientos turísticos, la calidad de los servicios constituye un elemento importante en la supervivencia y el posicionamiento en el mercado. Como consecuencia, el estudio de la calidad ha evolucionado, de un inicio, centrado en el control de la calidad a la implementación de la Calidad Total y a sistemas de gestión empresariales, estrechamente relacionados con la mejora continua (Ricardo, Medina, Nogueira y Núñez, 2015).

La mejora continua, bajo el concepto definido en la norma ISO 9000, tiene

por objetivo aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. La mejora debe ser una actividad continua al interior de la organización y deriva de la información obtenida de clientes, auditorias, y otras formas de retroalimentación, que suministran el insumo de todo aquello que tiene una oportunidad de ser mejorado para el bien del cliente y de la empresa (Berna, 2015, pág.13).

Las metodologías y herramientas de mejora impactan sobre las personas e introducen modificaciones en sus actitudes, aptitudes y comportamientos y conllevan a un mejor aprovechamiento de los recursos de uno u otro tipo. Se proponen y diseñan para incrementar los resultados de los indicadores de gestión, de eficiencia, de eficacia y mejorar los resultados para todos los grupos de interés de la empresa, de manera que repercutan sobre los resultados claves de la organización (Ricardo, Medina, Nogueira y Núñez, 2015).

Una empresa que enfoca su trabajo en el incremento de la satisfacción del cliente es una empresa que tiene clara la necesidad de mejorar, de manera continua, sus procesos. Por

tanto, comprende que la variación constante en las necesidades del cliente implica también cambios constantes al interior de la organización y que dichos cambios deben ser transparentes para el cliente y solo verse reflejados en su satisfacción. Para esto, la planeación estratégica de todas las áreas funcionales de la organización debe girar en torno al cumplimiento de este objetivo, a través de procesos óptimos y mediciones asertivas (Berna, 2015).

En este sentido, resulta inminente para las organizaciones, transitar de la perspectiva del enfoque funcional, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía a un enfoque por procesos. El modelo de gestión basado en procesos se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Implantar este tipo de modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo. Esta nueva tendencia es

lo que diferencia la gestión por procesos de todos los esquemas organizacionales antes conocidos (Hernández, Martínez y Cardona, 2015); (Díaz, 2015); (Contreras, Olaya y Matos, 2017).

Para Cuba, el sector del turismo representa una importante fuente de ingresos y por tanto su desarrollo forma parte de los objetivos estratégicos del país. Actualmente cuenta con ocho regiones principales a lo largo del archipiélago, denominadas polos turísticos, ellos son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de Camagüey, Litoral norte holguinero, Santiago de Cuba, Costa sur central y Los Canarreos (Rodríguez, 2015. p.2).

Dentro de estos polos turísticos, Jardines del Rey es un destino relativamente joven, creado en el transcurso de la última década del siglo pasado, que presenta un importante crecimiento de la actividad turística, explotando la riqueza y naturalidad de los cayos situados al norte de la provincia de Ciego de Ávila, donde se encuentra el Hotel Tryp Cayo Coco.

Este hotel se encuentra enfrascado en un proceso de perfeccionamiento

de su modelo de gestión, basado en la filosofía del mejoramiento continuo de los procesos. A partir de este marco de referencia, las perspectivas del trabajo se centran en la necesidad de buscar competitividad transformando desde lo más profundo a la organización, modificando los valores, actividades y comportamientos de las personas que la forman para desarrollar una cultura competitiva de la calidad. En este sentido, la aplicación del enfoque por procesos constituye una vía de acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera. Por tal motivo, en la actualidad se promueve la aplicación de este enfoque para lograr que se abandone la estructura por departamentos a la que ha estado sujeto el hotel por muchos años, dando la posibilidad de ser flexibles ante cualquier cambio.

Como parte del enfoque por procesos, la actividad hotelera considera dentro de sus procesos claves la gestión de alimentos y bebidas, considerada como la labor realizada por los trabajadores de la gastronomía, consistente en presentar y distribuir convenientemente los alimentos y

bebidas de forma tal que las habilidades y destrezas con que se realice contribuya a acrecentar el bienestar del cliente, mientras permanezca en la instalación (Gallego, 1990. p.23). Una de las formas en las que puede manifestarse este servicio es a través del buffet. Según Castillo (2008), citado por Loarte (2019. p.41), los buffet representan variadas opciones de ofertas de alimentos y bebidas, que permiten a los establecimientos, ofrecer un servicio, en diversas formas y con variedad de productos alimenticios en cualquier momento y lugar del día.

Ante la presencia en el Hotel Trip Cayo Coco de insatisfacciones manifestadas por los clientes, así como la observancia de síntomas que evidencian deficiencias en el funcionamiento del proceso buffet, se ha llevado a cabo una investigación, para dar tratamiento a esta temática, a fin de lograr el mejoramiento de la eficacia del proceso buffet. El presente artículo tiene como objetivo mostrar los resultados del diagnóstico realizado al proceso buffet en el Hotel Trip Cayo Coco.

2. Metodología

Para llevar a cabo el estudio se utilizó una metodología de elaboración propia, a partir de la revisión de los procedimientos, metodologías, y planes de mejoramiento encontrados en la literatura, y tomando como referencia a Deming (1998); Jiménez y Zapata (2016); Navarro, Gisbert y Pérez (2017); Proaño (2017).

La propuesta metodológica consta de cuatro etapas, las cuales fueron diseñadas de acuerdo con los requerimientos del proceso investigado.

- I. Diagnóstico del proceso actual
- II. Definición de las actividades críticas
- III. Rediseño de los puntos críticos
- IV. Propuesta de mejoras

Para la recopilación de datos se utilizaron métodos y técnicas de investigación tales como:

- Revisión de documentos del grupo Cubanacán: En esta revisión se incluyeron documentos normativos y procedimientos de carácter corporativo. También se

consideraron las encuestas realizadas a los clientes, en relación con el servicio buffet en el primer semestre del 2019, de las cuales se obtuvieron las principales insatisfacciones registradas.

- Observaciones: Se realizaron en el área objeto de estudio por un espacio de 10 días, durante diferentes momentos del servicio, a fin de conocer el desenvolvimiento de las actividades críticas del proceso.
- Diagrama de flujo de procesos: Se utilizó para graficar cada uno de los pasos del servicio con una secuencia lógica y señalar los puntos críticos.
- Entrevistas no estructuradas a especialistas: Se realizaron entrevistas a directivos y trabajadores con el objetivo de establecer la secuencia de actividades que se realizan en el proceso buffet y las principales actividades críticas de los procesos.

Para la realización del paso 1. Diagnóstico de la situación actual en el buffet, se partió de un trabajo de revisión de las encuestas aplicadas por el área de atención al cliente,

para identificar los problemas que han estado incidiendo en las insatisfacciones de los clientes. También se obtuvieron datos a partir de las observaciones y las

entrevistas realizadas a especialistas y directivos. En el estudio fueron identificados 20 problemas, los que se listan a continuación:

Tabla 1. Problemas identificados en la investigación.

1. Poca variedad y sabor en las comidas	11. Escasa variedad de alimentos en algunos momentos del servicio
2. Déficit de personal en función del proceso de buffet	12. Falta la señalización de los alimentos en el buffet
3. El servicio es lento	13. No se comunican los dependientes en todos los idiomas
4. La reposición de los alimentos es lenta en algunos momentos del servicio	14. Los dependientes no sonríen
5. Descontento de los empleados en varias cuestiones en relación con las condiciones de trabajo	15. Los clientes, no son atendidos con rapidez ante el llamado a los dependientes.
6. Reducida variedad de bebidas	16. Ausencia de bebidas dietéticas en el bar
7. Los clientes no son acompañados a mostrar la mesa buffet	17. No se realiza la apertura de conjunto con cocina en el grill
8. No existen los alimentos que el cliente desea degustar.	18. Manifestaciones de falta de sentido de pertenencia de algunos trabajadores
9. En algunos momentos existen problemas con la atención al cliente	19. Falta de diálogo e información a los trabajadores sobre sus funciones y sus responsabilidades durante el servicio
10. Falta empatía con el cliente	20. Problemas de comunicación entre los jefes y trabajadores

Elaborado por: Autores. (2020).

Partiendo de los problemas identificados y con vistas a dar una ponderación a estos problemas se empleó el método creativo de grupos nominales y se realizó el método de votación ponderada con la participación del personal del área, capitán, y 13 dependientes, lo que permitió seleccionar los problemas de mayor frecuencia e incidencia en la calidad del proceso buffet. Los problemas que resultaron seleccionados constituyeron el punto de partida para la aplicación de los restantes pasos del procedimiento metodológico empleado.

3. Resultados

Mediante el despliegue parcial de cada uno de los pasos que componen la propuesta metodológica, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

Paso 1. Diagnóstico de la situación actual en el buffet.

A continuación, se muestran los problemas que recibieron la mayor puntuación, dado que se presentaron con alta frecuencia,

además, se les considera de alta incidencia en la calidad del proceso.

- La reposición de los alimentos es lenta en algunos momentos del servicio.
- Los clientes no son acompañados a mostrar la mesa buffet.
- No existen los alimentos que el cliente desea degustar.
- En algunos momentos existen problemas con la atención al cliente.
- Falta la señalización de los alimentos en el buffet.
- No se comunican los dependientes en todos los idiomas.

Paso 2. Definición de actividades críticas

El proceso de gestión de Alimentos y Bebidas cuenta con todos los procesos que lo conforman diseñados, el flujo del proceso, así como los manuales de procedimientos del corporativo, los cuales son una guía de acción para dar continuidad al proceso.

Tomando como referencia los problemas identificados y a partir de la revisión del proceso actual se detectó lo siguiente:

Los directivos y trabajadores conocen la secuencia del servicio, aunque están conscientes de que, en ocasiones, no todos los pasos se cumplen, por ejemplo:

- En cuanto a acompañar al cliente a la mesa buffet y luego a la mesa. Se recibe en la puerta, pero no se van con el cliente a mostrar los alimentos, además se debe sugerir una mesa al cliente y si este lo desea, acompañarlo.
- No se logra la empatía con el cliente, de acuerdo con cada mercado, a la edad, a los gustos y preferencias, etc.

Paso 3. Rediseño de puntos críticos.

El rediseño de los puntos críticos requiere que previamente sean identificados y clasificados en la cadena de valor del proceso buffet. Esta definición se realiza a través de la revisión del flujo del proceso, tomando en cuenta el criterio de los especialistas y directivos. De acuerdo con el flujo que aparece en el área se determinan como puntos críticos.

- Acompañar al cliente hacia la mesa Buffet.
- El cliente escogerá de la mesa Buffet lo que desee comer.
- Se retirará hacia una mesa donde se sentará a disfrutar de la comida.
- Atender al cliente, durante su estancia en el salón.

Dentro del Servicio Buffet las consideraciones generales son:

- Los dependientes y directivos deben estar constantemente en la sala, para atender a los clientes, evitando la entrada y salida innecesaria al buffet.
- La reposición de alimentos debe efectuarse antes de que estos se terminen y los cubiertos deben estar protegidos, evitando la manipulación con las manos.
- Los jefes de servicio recibirán al cliente amablemente, comprobando su identificación y le acompañarán hasta la mesa.
- No se tomará comanda de bebidas.
- Se retirará la vajilla usada por el cliente, no permitiendo nunca que se la retire el mismo.
- Se limpiarán las mesas durante el servicio.

- Una vez que el cliente abandone la mesa, se limpiará y se preparará para otro cliente.
- Se despedirá al cliente a su salida del restaurante, deseándole un buen día.

Definición del paquete de valor que se ofrece al cliente

Tomando como referencia que el grado de satisfacción de los clientes con los servicios buffet, ofrece una medida de la dimensión en que se cumplen sus expectativas, es necesario conformar el paquete de valor del servicio, entendido por los hechos tangibles o intangibles que determinan el valor de la calidad con atributos diferenciados.

Los restaurantes son establecimientos públicos donde se sirven comidas y bebidas, con el servicio todo incluido, para ser consumidas en el mismo local, motivo por el cual la elección de alimentos a ofertar es muy delicada, y es preferible arriesgarse a que una ligera variación en los gustos de la clientela motive a desechar parte de lo acopiado, antes de tener que rechazar un pedido del cliente. La señalización de dichos restaurantes,

su instalación, equipo y su decoración, ayudan a dar esa nota de originalidad y personalidad vinculada a un medio ambiente que conviene crear. Por lo general el servicio de los restaurantes se encuentra limitado por el local y por el tiempo para cada comida, y trabaja estrechamente con el bar y la cafetería de este, de ahí que se deben tener en cuenta en el proceso: los subprocesos, la tecnología y las personas.

Como resultado del análisis del proceso buffet del Hotel Trip Cayo Coco, se propone el siguiente paquete de valor, atendiendo a las diferentes dimensiones que lo conforman:

- Ambiental: El buffet se encuentra ubicado en el área central de la instalación, con una iluminación adecuada y buena ventilación. El montaje y la decoración están acorde al tipo de alimento que se ofrece. Las paredes pintadas con colores claros, que le dan armonía al mismo. El área que abarca representa un espacio aceptable con relación a la capacidad del hotel, para 340 personas, los rangos del servicio no se encuentran divididos y no

cuenta con área de fumadores. Será decorada con macetas de árboles naturales.

- Sensorial: El cliente al llegar al restaurante aprecia un ambiente acogedor, con música acorde a los gustos de los mercados, que puede sentirse desde sus mesas dando un toque natural, la atención sobre los clientes se realiza de forma silenciosa y discreta, los alimentos tienen una decoración para que estos resalten, buscando la aceptación de los clientes desde su entrada al salón. Existe una buena higiene (limpieza y seguridad), la decoración se realiza con frutas, flores y otras plantas naturales que le den un colorido natural al lugar.
- Interpersonal: Las relaciones del personal de contacto con los clientes poseen un sentido de respeto, cortesía y amabilidad que enriquecen mucho más la interacción entre ambos, que se ve fortalecida por la comunicación por medio de idiomas extranjeros, lo cual favorece la relación cliente-dependiente.
- Entregable: El cliente recibe durante la experiencia del servicio.
  - Atención desde su llegada por parte del capitán de salón.
  - Atención Inicial por los dependientes asignados.
  - El servicio de comidas y bebidas.
  - Disfrute de comodidades.
- Procesal:
  - El cliente se presenta en el restaurante buffet.
  - El capitán de salón lo acompaña hasta la mesa seleccionada por el cliente.
  - Se le brinda servicio de líquidos.
  - El cliente se dirigirá a seleccionar sus alimentos.
  - Esperará que el dependiente retire la vajilla usada.
  - Se realiza la despedida de los clientes por el capitán de salón.
- Informativo: El cliente tiene acceso a los servicios de información. Desde su llegada a la habitación del hotel se encuentra un plegable con lugar y hora en que puede disfrutar el buffet, además muestra las

normas de actuación permisibles.

- Financiero: El servicio de buffet está respaldado por el "todo incluido", donde el cliente "paga" por todos los servicios recibidos.

Paso 4: Propuesta de la mejora del proceso. Acciones de mejoras.

La propuesta de mejoras se nutre de las encuestas aplicadas por el área de atención al cliente y comercial, luego de detectar que existen problemas, se inicia la organización del plan de mejoras, realizándose reuniones dirigidas por el capitán, con el objetivo de explicar el funcionamiento de dicho plan.

Después de lograr la comprensión de los objetivos del plan se elige a una persona nombrada Coordinador de Calidad de la recepción, con la misión de conducir el plan desde su inicio hasta su conclusión.

El personal de contacto de buffet tiene las competencias requeridas para el puesto, basada en los perfiles actuales, no obstante, existen habilidades que es necesario dar tratamiento con las particularidades del puesto y es precisamente el rediseño del puesto de trabajo, el

cual debe estar sujeto al enriquecimiento del puesto, así como tener en cuenta la ergonomía para el reordenamiento de funciones.

La aplicación se encuentra hasta el momento en la realización de campañas de información y formación a los directivos, mandos intermedios y a todo el personal de servicio de las áreas pertenecientes al servicio que se estudia. Para esto se imparten conferencias, se muestran videos; ejemplo de esta técnica se realizó una proyección de un video donde se representa el buffet y el personal realiza acciones negativas, luego de visto se analiza, se registran valoraciones planteadas y se culmina mostrando las acciones, pero esta vez de forma positiva; esta formación va dirigida a crear una nueva mentalidad en el personal de trabajo y lograr así ver la capacitación como una inversión necesaria y no como un gasto.

Como parte de este plan de mejora se propone además un modelo de recogida de datos que se utiliza para anotar el resultado de los parámetros que se analizan durante el proceso de mejora. Este modelo se aplica a partir del mes de junio del 2019 para

que sea el punto de partida, para lograr retroalimentar el plan que se diseña y permite dar atención a la

efectividad en la atención al cliente (ver tabla 2).

Tabla 2. Efectividad en la atención al cliente.

Actividad	¿Qué puede fallar?	¿Quiénes participan?	¿Qué se puede hacer?
El cliente escogerá de la mesa buffet lo que desea comer	Que no exista el alimento o la bebida que desee	Capitán Dependiente Cliente	Realizar un estudio de mercado Tomar en cuenta preferencias y gustos del cliente
El cliente se dirigirá hacia una mesa donde se sentará a disfrutar de la comida	Que no exista una adecuada mise in place (mesas montadas)	Capitán Dependiente Cliente	Utilizar la cooperación entre los rangos para agilizar el servicio
Atención al cliente durante su estancia en el salón	Que el cliente tenga que esperar por falta de dependiente	Capitán Dependiente Cliente	Incrementar el número de dependientes por rango

Elaborado por: Autores. (2020)

Conclusiones

La definición de los procesos claves en las instalaciones hoteleras cobra hoy una importancia decisiva que abarca desde la concepción más tradicional de la orientación hacia los resultados, hasta lo más actual que es la orientación al cliente, como base de la filosofía de la calidad total.

La propuesta metodológica utilizada consta de cuatro pasos: diagnóstico del proceso actual, definición de las actividades críticas, rediseño de los puntos críticos, y propuestas de mejoras, a través de los cuales se consigue la mejora del diseño y funcionamiento de un proceso de servicio buffet.

El plan de mejoras permite lograr ventajas significativas en el proceso de servicio buffet, pues da al área un enfoque de gestión basada en procesos a través de las acciones realizadas, así como al seguimiento de las actividades críticas que contribuyen a la efectividad en la atención al cliente. Es un medio para efectuar cambios en el servicio diseñado, que ayuda a la gestión de interrelaciones entre el área de servicio gastronómico y la cocina. Por otro lado, da una visión de sistema en relación con la secuencia de actividades, lo que permite tomar mejores decisiones en el desarrollo del servicio y contribuye a la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Bibliografía

- Berna, M. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente. Diplomado en Sistema de Gestión de la Calidad, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6332>
- Castillo, H. (2008). Técnicas de cocina y repostería aplicadas al servicio de buffet. Managua, Nicaragua: Escuela Nacional de Hotelería. Recuperado de: <http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/464.pdf>
- Contreras, F., Olaya, J., Matos, F. (2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. ISBN: 978-612-00-2606-9. Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/320215771>
- Deming, W.E. (1998). Calidad, Productividad y Competencia. La Salida de la Crisis. Editorial Díaz de Santos. España p.p 34-50. Recuperado de: <https://compress-pdf.obar.info/>
- Díaz, I. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por proceso. Trabajo de grado, Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Recuperado de: <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/5314>
- Estrada, A., Morgan, J., Cuamea, O. (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, 10, 32-59, ISSN: 1870-1582. Recuperado de: <https://eprints.rclis.org/31012/1/Gestión>

- Gallego, J.F. (1999). Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros. 8a edición. Gráficas Lormo. 532p. Recuperado de: <http://www.worldcat.org/oclc/434038247>
- Hernández, H., Martínez, D., Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150, ISSN: 1794-7194. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391>
- Jiménez, G., Zapata, E. (2016). Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Genett_Jimenez/publication/326356861_Metodologia_Integrada_para_el_Control_Estrategico_y_la_mejora_continua_basada_en_el_Balanced_Scorecard_y_el_Sistema_de_Gestion_de_Calidad_Aplicacion_en_una_Organizacion_de_Servicios_en_Colombia/links/5b47abbea6fdccadaec40a6a/Metodologia-Integrada-para-el-Control-Estrategico-y-la-mejora-continua-basada-en-el-Balanced-Scorecard-y-el-Sistema-de-Gestion-de-Calidad-Aplicacion-en-una-Organizacion-de-Servicios-en-Colombia.pdf
- Loarte, C. (2019). Proceso de servicio buffet y la satisfacción de clientes en el área de alimentos y bebidas en cuatro hoteles tres estrellas de la cadena Ferre del 2017. Trabajo de grado, Licenciatura en Turismo, Hotelería y Gastronomía, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2102>
- Navarro, E., Gisbert, V., Pérez, A. (2017). Metodología e implementación de Six Sigma. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 73-80, ISSN: 2254 – 3376. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.73-80/>
- Proaño, V. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Edición Especial, 50-56, ISSN: 2254- 3376. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>

Ricardo, H., Medina, A., Nogueira, D., Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6 (4), 1-22, e-ISSN: 1390-9363. Recuperado de: <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>.

Rodríguez, R. (2015). Gestión de los riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel "Memories Flamenco". Trabajo de grado, Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Recuperado de: <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/5534>