DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edespdic.0075>

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDURE FOR THE DESIGN AND DEVELOPMENT OF FOOD AND BEVERAGE PROCESS MANAGEMENT

Hernández-Enríquez Osmany^{1*}; Matos-Mosqueda Luisa²; Benítez-Cortés Isnel³

¹ Hotel Tryp Cayo Coco. Moron, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8951-9543>

² Profesor titular del Departamento Tecnología y Ciencia de los Alimentos, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2387-163X>

³ Profesor titular del Departamento Ingeniería Química, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz. Camagüey, Cuba. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2427-640X>

*Correo: ehosmany@yahoo.com

Resumen

Este trabajo se realiza con el objetivo de diseñar e implementar un Sistema de Gestión por Procesos en el Área de Alimentación y Bebidas en el Hotel Tryp Cayo Coco. Se parte de todos los servicios de restaurantes, bares y cafeterías y se aplican los pasos recomendados por Lara (2004): Estos incluyen los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes, así como el continuo entendimiento de estos. El mercado y las políticas a desarrollar al respecto. Por otra parte, de determinan los procesos necesarios y la cadena de procesos para lograr su efectividad. Esto incluye el cliente, entradas y salidas del proceso, interacciones, así como el uso de herramientas para ayudar al desarrollo de la cadena de procesos. Como resultado, se presenta el sistema de gestión con el propósito, el responsable el cliente y sus requisitos. También incluye las entradas, salidas y recursos humanos y materiales, así como los controles del proceso. Se presenta el diagrama de flujo de bufé y especializados. Se evalúan los resultados de su implementación en dos años demostrando su efectividad.

Palabras clave: gestión de procesos, alimentos, bebidas.

Abstract

This work is carried out with the objective of designing and implementing a Process Management System in the Food and Beverages Area at the Tryp Cayo Coco Hotel. It starts with all the services of restaurants, bars, snack, and the steps recommended by Lara (2004) are applied: These include the requirements, needs and expectations of the clients, as well as the continuous understanding of them. The market and the policies to be developed in this regard. On the other hand, the necessary processes, and the chain of processes to achieve its effectiveness are determined. This includes the customer, process inputs and outputs, interactions, as well as the use of tools to aid the development of the process chain. As a result, the management system is presented with the purpose, the person responsible, the client and their requirements. It also includes inputs, outputs, and human and material resources, as well as process controls. The buffet and specialty flow chart are presented. The results of its implementation are evaluated in two years, demonstrating its effectiveness.

Keywords: process management, food, beverage.

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

La calidad de servicio es un concepto que ha sido ampliamente tratado en la literatura y se define de manera general como una evaluación de la calidad desde la percepción de los clientes, donde estos comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben (Taillacq, Álvarez y Blanco, 2016).

La gestión de procesos ha ganado cada día más prestigio ya que es una empresa u organización es más eficiente, en la medida que lo sean sus procesos (Hernández, Nogueira, Medina y Marqués, 2012).

Diversos autores han tomado como referencia la norma ISO 9000 (2015), en la cual se define gestión, como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, exponen que la gestión de las mercancías implica el enfoque de manera sistémica de los procesos de compras, recepción, almacenamiento y elaboración culinaria, logrando la transformación de estas en ofertas de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes (Fernández y Escalona, 2014; Álvarez, Espinosa y

Torres, 2020)

El enfoque de procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos (Deming, 1998).

Medina, Nogueira, Hernández y Comas, (2019) desarrollaron un procedimiento para la gestión por procesos que incluye los métodos y herramientas de apoyo, basados en un estudio y análisis estadístico de más de 80 procedimientos de mejora reportados en la literatura y su aplicación parcial. Por su parte, Ricardo, Medina y Puentes (2017), proponen un procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. Este procedimiento se basa en concepciones teóricas y principios como el mejoramiento continuo, la consistencia lógica, el carácter participativo, los grupos de interés y el liderazgo. Como resultado, se determina la existencia de puntos en común: la segmentación del proceso de avance por fases, etapas y pasos, el

comienzo con una fase de diagnóstico seguido de la preparación, implementación y seguimiento de la mejora.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión se puede denominar como "enfoque basado en procesos". Una parte de estos sistemas de gestión incluyen las operaciones administrativas, contables, comerciales y financieras (Salazar, Díaz, Benalcázar y Acuña, 2018).

De esta forma, se hace necesario medir la calidad de los servicios para que los administrativos conozcan como lo evalúan sus clientes. Por su parte, Monroy, Urcádiz Cázares, (2018) plantea la realización de encuestas para evaluar los impactos de procedimientos para la gestión de procesos de restaurantes revelando la necesidad de realizar un análisis estratégico del servicio para los empresarios (Armijos, Bustamante y Calle, 2019). El método se realizó mediante encuestas a comensales valorando cinco dimensiones (instalaciones, accesibilidad, capital humano, atmósfera y la comida) y

una serie de análisis de varianza donde los factores fueron los tipos de especialidades de restaurantes. Por su parte, (Taillacq, Álvarez y Blanco, 2016) proponen un procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la Agencia de Viajes Havanatur S.A, con enfoques de gestión por procesos y mejora continua. Sin embargo, se requiere de un sistema aplicado a la Gestión por Procesos de Alimentos y Bebidas que mejore la eficiencia general de este proceso. Por tanto, el objetivo de este trabajo es diseñar e implementar un Procedimiento para el diseño y desarrollo de la Gestión por Procesos de Alimentos y Bebidas en el Hotel Tryp Cayo Coco.

2. Metodología (Materiales y métodos)

Procedimiento para diseñar y desarrollar la Gestión por Procesos de Alimentos y Bebidas del Hotel Tryp Cayo Coco.

Entre los servicios que brinda el área de Alimentos y Bebidas en el Hotel Tryp Cayo Coco se encuentran: Servicio de Restaurantes:

Restaurante Buffet “Los Taguascos”, Restaurante a la carta “La Loma Azul”, Restaurante a la carta “El Mar”, Restaurante a la carta “La Trattoria”, Restaurante a la carta “Sozhu”, Restaurante a la carta “El Patio”, Restaurante a la carta “La Casita Cubana”, Parrillada “La Picúa”, Grill Pizzería “La Barcaza” y 6 Bares Temáticos.

Según Lara, 2004 para desarrollar el enfoque a procesos, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Recolectar, analizar y determinar los requerimientos de los clientes, y de otras partes interesadas, así como asegurar el continuo entendimiento de sus requerimientos, necesidades y expectativas. Este cliente es el elemento esencial y su presencia es vital en cualquier sistema de gestión (Parra, Rhea y Gómez, 2019). Además de determinar los requerimientos para la gestión de la calidad, es importante considerar los requerimientos para la gestión ambiental, la gestión de la seguridad y salud ocupacional, el riesgo del negocio, y la responsabilidad social dentro de la organización.

2. La alta dirección debe decidir en

qué mercado se quiere enfocar y desarrollar las políticas al respecto. Basándose en esas políticas establecer los objetivos para alcanzar los resultados deseados (por ej. En productos y desempeño en los procesos de restauración)

3. Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados (objetivos).

4. Desarrollar una cadena de procesos considerando lo siguiente:

- a) El cliente de cada proceso.
- b) Las entradas y resultados de cada proceso.
- c) Cuales procesos interactúan, interfaces y cuáles son sus características.
- d) Secuencia de los procesos que interactúan, eficacia y eficiencia de la secuencia.
- e) Para ayudar al desarrollo de la cadena de procesos, se pueden usar herramientas tales como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo.
- f) La alta gerencia debe definir el rol y responsabilidad del dueño de cada proceso para asegurar la implementación y el mantenimiento del enfoque

de proceso según lo planificado.

- g) Para administrar las interacciones del proceso se recomienda establecer equipos de gestión por proceso, que incluya representantes de cada uno de los procesos inter actuantes.
- h) Determinar aquellos procesos a documentar. Se pueden usar diferentes métodos tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medio visual o formato electrónico.
- i) Determinar las actividades para alcanzar el propósito del proceso y definición de las entradas y resultados requeridos de las actividades y su secuencia.
- j) Determinar las medidas de control y desempeño del proceso para evaluar su eficacia y eficiencia.
- k) Definir los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso tales como recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, información, recursos

financieros, naturales, etc.

Diagramas de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. En este método existen dos fases bien diferenciadas:

- a) Elaboración del Mapa de Procesos.
- b) Descripción de cada Proceso

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión donde se representan los procesos que componen el Sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema. Basado en el Manual de Gestión por Procesos del corporativo Sol Meliá Cuba se realizan las siguientes descripciones metodológicas.

La experiencia indica que, en un sistema integrado de calidad, medioambiente y recepción en una instalación hotelera, el número total de procesos (estratégicos, clave y de

apoyo) debe oscilar entre 20 y 30. Si el número de procesos supera 20, es aconsejable agruparlos en macroprocesos. Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final).

En cuanto a la descripción de cada proceso, se asume la estructura propuesta y aprobada por la Cadena Meliá Hoteles, donde cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para una mejor comprensión de los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

Cabecera del Procedimiento:

Incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización y/o cadena, número del proceso, título, número de páginas, revisión, entre otros).

Objeto: Es la descripción de la razón de ser del proceso. Indica, de forma resumida, qué persigue el proceso, el motivo de su existencia.

Propósito: Es el ámbito funcional que abarca el proceso. Es recomendable definir el alcance de cada proceso de forma doble: a) Exponiendo el conjunto de productos o servicios a los que afecta el proceso y b) Indicando dónde empieza y dónde termina el proceso en relación con otros procesos.

Desarrollo: Es la secuencia de actividades que constituyen el proceso. Se representa gráficamente mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información. Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados (instrucciones, especificaciones y planes de control, entre otras)

Responsable del Proceso: Es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos de este. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia,

así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente). Tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio del proceso con los recursos asignados.

Registros: Son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000). Constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión. Estos pueden estar informatizados o en papel y puede archivarlos durante un tiempo determinado por un plazo preestablecido o hasta que ya no tenga utilidad.

Firmas: La totalidad de normas de gestión de gestión de la calidad, seguridad y medioambiente requieren la aprobación formal de los documentos del sistema. Dicha aprobación puede evidenciarse mediante la firma de un original o la firma en un registro complementario de aprobación de documentos. También se admite la firma electrónica de los documentos.

Criterios Para el Dibujado de Diagramas de Flujo

Actividades: Entre otras consideraciones, la primera actividad de cada proceso suele estar conectada a otro proceso anterior a través de algún registro. Algunos procesos no vienen iniciados por un proceso anterior sino por un “detonador” (un suceso que desencadena una actividad), por ejemplo, la recepción de un pedido o el proceso de recepción de una queja. La mayoría de los procesos finaliza con actividades conectadas a procesos posteriores. Una actividad puede englobar distintas tareas. En la casilla de la actividad se describirán brevemente las tareas incluidas. Si las tareas de una actividad son numerosas y/o complejas, la casilla de actividad resultaría demasiado grande, por lo que se recomienda describir esa actividad en una instrucción. Cada actividad debe indicar un responsable de ejecución. Si son desarrolladas por distintas personas, considerar actividades distintas separando en una casilla por cada responsable.

Flechas: cada flecha representa el flujo de una información (dato o

registro) o material. Deben evitarse cruces de flechas en la medida de lo posible y estas deben dibujarse de arriba abajo y de izquierda a derecha. Las entradas a las actividades de otras actividades precedentes del mismo proceso se indican de arriba abajo. Las entradas a las actividades procedentes de otros procesos se indican de izquierda a derecha.

Registros: Si un registro sale de una actividad para entrar en otra inmediata, se sitúa en medio de ambas actividades unido por flechas. Entre dos procesos, normalmente figura al menos un registro, a través del cual se transmite la información

Documentos Asociados: Los planes de control, instrucciones, especificaciones u otros documentos asociados se reflejarán como entradas a la izquierda de las actividades en las que se utilizan como referencia. Estos resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión) y se trata de un diseño de menor grado de complejidad para iniciar la implantación de la gestión por procesos.

3. Resultados

Diseño del proceso para el buffet y los restaurantes especializados.

Propósito: Ofertar el servicio de restauración en el Buffet y Restaurantes Especializados con calidad a todos los clientes que se disponen a disfrutar del mismo.

Responsable: Brigada de servicio.

Cliente y requisitos: A continuación, se muestra la relación entre los clientes y los requisitos.

Huésped: Variedad de comidas y bebidas. Calidad de comidas y bebidas. Limpieza e higiene del salón y de todos los insumos y enceres destinados para el servicio. Funcionamiento correcto de todo el equipamiento tecnológico empleados para prestar servicio en caso de Buffet (máquinas de café y leche, tostadoras, hornos microonda, etc.) en caso de Restaurantes especializados (Molinillos, cafetera y fabricantes de hielo). Excelente confort del salón y su entorno. Suficiente capacidad de plazas en el salón, así como el personal de servicio. En los especializados se necesita de una reserva previa.

Brigada de servicio: Disponibilidad de un correcto uniforme para prestar servicio. Suficientes medios de trabajos (Cubertería, lencería, lisa, vajilla y cristalería, enceres e insumos, bandejas, jarras, cuadrantes para enfriar el vino). En caso de especializados angarilla de aceite y vinagre y neveras para enfriar vinos y refrescos.

Cocinero: Sistema de capacitación y formación relacionado con las nuevas tendencias en el mundo de la gastronomía. Excelente porte y aspecto personal.

Gobernanta: Excelente porte y aspecto. Lapicero, fosforeras, en caso de especializados adicionar la comanda.

Economato: Regalos. Presentes. Suvenir.

Cocina: Útiles de limpieza (nylon, cestos para desperdicios, escoba, frazada piso, estropajo, trapeador). Brigada de fregadores. Productos de limpiezas. Equipos mecánicos de fregado.

Servicios exteriores: Lavandería. Brigada limpieza de piso. Útiles de trabajo de limpieza. Producto de limpieza. Despacho de bebidas e

insumos. Almacenero-Medio de transporte. Brigada de cocina. Enceres disponibles para la presentación de los diferentes platos. Elaboración del menú.

Jardinero: Agua para regar las plantas. Macetas con plantas ornamentales en el interior y exterior del salón.

Entradas: Arribo de clientes al restaurante Buffet o especializado.

Salidas: Cliente satisfecho.

Recursos:

Recursos humanos: Personal de servicio cocina, brigada de servicio buffet, brigada de fregadores y personal de limpieza.

Recursos materiales: Medios de trabajo (bandejas, jarras, abridor, carros auxiliares, pie de cubetera). Utillaje varias (pinzas, champaneras, cestas de mimbre, cubeteras). Insumos (lisa, Cristalería, Cubertería, vajilla, azucareras). Mobiliario (mesas, sillas, aparadores, islas buffet). Objetos decorativos (cuadros, macetas con plantas ornamentales, figuras de maderas). Artículos auxiliares (servilletas desechables, palillos de

dientes). Lencería (paños para brillar, manteles, cubre manteles, servilletas, tiras para decoración, cortinas). Ambientación (música centralizada, fuente de agua). Equipos electromecánicos y tecnología de servicio (tostadoras, máquinas de café, horno microonda, sistema de climatización centralizado, dispensadores para helados, ventiladores de techo,

mesas frías y calientes para la presentación de los alimentos, máquina de refresco y jugos dispensados, dispensador de cervezas).

Diagrama de flujos del proceso

La figura 1 muestra el diagrama de flujo de procesos de bufé y especializados.

Figura 1. Diagrama de bloques.

Fuente: Hernández (2020).

Procedimientos y estándares:

Se presenta una síntesis de algunos de los procedimientos y estándares a seguir, tanto en la mesa bufé como en los especializados. Antes de comenzar el servicio estarán preparadas las mesas colocando los cubre manteles, marcando la servilleta, los cubiertos y la cristalería, así como el centro de mesa. Debe garantizarse la limpieza. Los pimenteros se revisarán controlando la cantidad y humedad de su contenido. Se preparará los cuadrantes con los vinos blancos y rosados, listos para enfriar. Los vinos tintos se organizarán en la mesa auxiliar y a temperatura ambiente. Las jarras se tendrán preparadas con hielo y agua.

En cuanto al montaje, se repasan todas las superficies y protector de estornudo de las mesas buffet para garantizar su buena higiene. Colocar pinzas para extraer los alimentos. Colocar el dispensador de helados, así como las copas, tasas para café c/leche y sus plásticos base cerca de las máquinas. De igual forma la tabla de corte de pan y el cuchillo para el pan con su respectiva servilleta de tela. Lo que no cumpla los requisitos

se retirará inmediatamente del servicio y se repondrá. Se identificará los alimentos. Se debe preparar toda la decoración del salón. Las bebidas dispensadas se verificarán para si es necesario reponerlas. Revisar que las luces funcionen adecuadamente y que la temperatura del salón se cumpla según la NC 126/2001.

En cuanto a los estándares, de forma general se destacan la alineación correcta de mesas y sillas y la limpieza general de lencerías, utensilios y cubiertos. Estos últimos deben ubicarse en la mesa según la norma establecida. Los insumos serán repuestos antes que se consuma las dos terceras partes. Se identificará todos los alimentos calientes, las salsas, los jugos y los helados, siempre en español e inglés. Debe mantenerse la temperatura establecida para cada uno de los alimentos. A la entrada del salón debe aparecer el nombre del restaurante, horario de servicio, señalización del área de No fumadores y cumplirse con las normas para la bienvenida al cliente. Debe destacarse el uso correcto de uniforme con la identificación personal, así como la apariencia

personal.

Controles del proceso:

De igual forma, se presentan algunas de las ideas principales que se deben cumplir. Anterior al servicio, los mandos intermedios controlarán que las mesas están montadas correctamente y con todos sus utensilios. La limpieza e higiene de todo el material de servicio así estado de conservación de todo el mobiliario y utensilios. Durante el servicio, debe chequearse el servicio de bebidas, la temperatura y su racionalización, la remonta de las mesas que ya han sido usadas en el servicio, así como la reposición de los alimentos en la mesa buffet. Debe velarse por la organización y limpieza de toda la sala, así como la realización de auditorías de calidad de los servicios. Posterior al servicio, debe verificarse la realización de las tareas de limpieza y fregado de todos los utensilios utilizados durante el servicio.

De forma análoga se aplica este procedimiento al sistema de cafeterías y bares del hotel y se obtienen resultados similares.

En cuanto a la aplicación del

procedimiento de diseño y desarrollo de la Gestión por Procesos de Alimentos y Bebidas, para cafeterías y bares, los resultados son similares al presentado, solo adaptado a las particularidades y características específicas de cada uno de ellos, teniendo en cuenta su personalidad. Dentro de estos se destacan la capacidad para preparar los diferentes cocteles delante de los clientes, la molinada del café, la preparación del té. Por otra parte, la colocación correcta de bebidas básicas, licores y los utensilios. Se debe tener en cuenta la graduación en alcohol de las bebidas. También los condimentos, aliños y aderezos, entre otros.

Indicadores de calidad

La evolución de los indicadores de calidad y variedad de las comidas en los servicios de alimentación, al comparar los meses de septiembre, octubre y noviembre antes y después de aplicarse el procedimiento, se observan mejoras, después de introducida la gestión por procesos en Hotel Tryp Cayo Coco es significativo que la satisfacción a clientes tiende a progresar en la calidad de las comidas desde (1.62-1.79) hasta

(1.48-1.55), mientras que en la variedad desde (1.57-1.75) hasta (1.48-1.55) (ver figura 2). En gran medida ha incidido la consolidación

del trabajo colectivo, la jerarquización de la satisfacción de los clientes por todos los implicados en los servicios de restauración.

Figura 2. Satisfacción del cliente en los procesos de calidad.

Fuente: Hernández (2020).

Conclusiones

La aplicación e implementación del sistema de gestión ha permitido un incremento en la satisfacción del cliente en cuanto a calidad y variedad de las comidas, así como en la gestión de los bares y cafeterías, destacándose el Lobby Bar “El Manglar” y El Agua Bar “El Delfín” como los de mejor gestión. Estos resultados favorecen la introducción del sistema HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*). Este procedimiento debe implementarse en otros hoteles de la

cadena Meliá teniendo en cuenta sus características particulares. El diseño e implementación de la Gestión por Procesos de Alimentos y Bebidas en el Hotel Tryp Cayo Coco ha permitido contar con una herramienta de gran utilidad para evaluar la calidad de los servicios.

Bibliografía

Álvarez, V. Espinosa, J.M. Torres, O. (2020). Comportamiento de la gestión de las mercancías en los restaurantes del litoral ecuatoriano, Revista San Gregorio, 39(3), 15-30. e-

- ISSN: 2528-7907.
Recuperado de:
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000200015.
- Armijos, J.L. Jackeline, K. Paulina, M. (2019). Percepción del turista sobre el servicio de alimentos y bebidas. Sitio, Playa Bajoalto, Cantón El Guabo, El Oro, Ecuador. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 15(1), 93-101. e-ISSN: 0718-235X. Recuperado de:
<https://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/109678>.
- Cabrera, R. Medina, A. Puentes, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. Revista Universidad y Sociedad, 9(2), 271-277. e-ISSN: 2218-3620. Recuperado de
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
- Deming, W.E. (1998) Calidad, Productividad y Competencia. La Salida de la Crisis. ISBN: 84-87189-22-9. España: Editorial Díaz de Santos.
- Hernández, A. Nogueira, D. Medina, A. Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. Revista de Administração, 48(4), 739-756. e-ISSN 2317-6083. Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303053>.
- ISO 9000:2000 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary, Recuperado de:
<https://www.iso.org/standard/29280.html>.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27(2), 328-342. e-ISSN: 0718-3305. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7046835>.
- Monroy, M.A. Urcádiz, F.J. (2018). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México, Revista Investigación Administrativa, 48(123), 71-91. e-ISSN: 2448-7678. Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782019000100006&script=sci_abstract.
- Morillo, M.C. Morillo, M.C. Rivas, D.E. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala del SERVQUAL. Revista Contaduría y Administración,

- 234(2), 101-130. e-ISSN: 2448-8410. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5327684>.
- NC- 126/2001. Industria Turística. Clasificación. Categoría de Restaurantes. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/390488074/NC-126-2001-Ind-turist-Clasifi-Categoria-de-Restaurantes>.
- Parra, C. Soraya, B., Gómez, C.E. (2019). Methodological procedures for the study of restoration process servuctivos. Revista Contaduría y Administración, 64 (1), 1-22. e-ISSN: 2448-8410. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/nax/conyad/v64y2019i1p29-30.html>.
- Salazar, D. Díaz, P. Benalcázar, L. Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador), Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 14(1), 2-13. E-ISSN: 0718-235X. Recuperado de: <https://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/36858>.
- Taillacq, D. Álvarez, H. Blanco, S.C. (2016). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatur S. A. Revista Universidad y Sociedad, 8 (2), 20-32. e-ISSN: 2218-3620. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>.